

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORIA ACADEMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

De la publicación impresa a la digital:
estudio de caso sobre la administración de la comunicación de la Editorial Digital de la Imprenta
Nacional de Costa Rica en el período noviembre 2011- diciembre 2014

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría
en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de Información y
Comunicación, para optar al grado de:

Magíster
por
Yesenia Morales Sibaja

San José , Costa Rica
2015

Acta del Tribunal



**ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
ACTA N° 04-2015**

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el martes 08 de Diciembre del 2015, con el objeto de recibir el informe oral de la estudiante **Yesenia Morales Sibaja**, cédula **0108600617**, quien se acoge al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Coordinadora de Carrera (Quien Preside)	Máster Margoth Mena Young	
Representante Director Sistema Estudios de Posgrado	Doctor Johnny Valverde Chavarría	
Representante Director Escuela de Ciencias de la Administración	Máster Mauricio Largaespada Umaña	
Director de TFG	Máster Walter Esquivel Gutiérrez	
Lector	Máster Ronald Golfín Romero	

ARTÍCULO 1

La presidente del tribunal informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor y además declara que cumple con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que proceda a realizar la exposición.

ARTÍCULO 2

La postulante hace la exposición de su trabajo titulado: **“De la publicación impresa a la digital: estudio de caso sobre la administración de la comunicación de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica en el período noviembre 2011- diciembre 2014”**

ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron a la postulante, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado () No Aprobado () Aprobado con distinción ()

Con una nota obtenida de: 9.0

Recomienda además _____

ARTÍCULO 5

La presidente del tribunal comunica a la postulante el resultado de la deliberación. La declara acreedora del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de la Información y de la Comunicación. Se le indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que será oportunamente convocada. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y la postulante a las 7:40 horas.

Postulante: 

Cédula: 1-860617

Dedicatoria

A mis amores en esta vida, ambos muy diferentes, pero me han demostrado ser incondicionales y leales en espíritu mi mamá: Virginia Sibaja Porras, que ha sido inspiración en mi transitar, y mi Piaf .

Agradecimientos

Los logros siempre se construyen en colectivo, la realización de este Trabajo Final de Graduación, no habría sido posible sin el apoyo y comprensión de muchas personas, cada una contribuyó para que yo, finalmente, pudiera concluir esta etapa de mis estudios formales.

Un gracias grande y afectuoso para:

Walter Esquivel, mi director, y Ronald Golfín, mi lector; sus observaciones y retroalimentación como expertos, me dieron la posibilidad para hacer que este trabajo cumpliera con los objetivos planteados y llegara a un feliz término.

Margot Mena, Coordinadora de la Maestría de Administración de Medios de Comunicación, sin su agudeza, retroalimentación, guía y paciencia, en definitiva no habría podido completar este trabajo.

A todo el equipo de personas de la Imprenta Nacional, que le han dado alma a la Editorial Digital gratuita, sin su testimonio y siempre buena disposición no lo habría logrado, gracias: Don Jorge, Vinicio, Alexandra, Emilio, Jackeline, Luis Alonso, Juan José, Gabriel y José Abel.

A mi familia, que durante más de un año, me escuchó reiteradamente decir que no podría participar en actividades porque estaba trabajando en mi tesis, mil gracias a: papi, tía Beatriz, Alonso, Julissa, Rolando, mis ahijados Alejandro y Mariana.

A mi jefa, Carmen, que me apoyó y me dio el espacio para poder realizar el trabajo de campo y también poder dedicarle tiempo al análisis de resultados.

Otras personas que le sumaron su conocimiento y apoyo durante el trabajo de campo y en el proceso de sistematización de los resultados, gracias: Paulo, Yendry, Wilberth y Karla.

Álvaro, gracias porque estuviste siempre con una escucha activa, con esa comprensión y bondad que te caracteriza, continuamente me diste palabras de apoyo, nunca dejaste de creer que lo lograría, te amo.

CONTENIDO

Capítulo 1 - Introducción	1
1.1 Planteamiento de la investigación	1
1.2 Justificación del problema.....	3
1.3 Planteamiento del problema	6
1.3.1 Pregunta de investigación	7
1.3.2 Preguntas específicas	7
1.4 Objetivos	9
1.4.1 General	9
1.4.2 Específicos	9
Capítulo 2 - Marco de referencia y perspectivas teóricas.....	11
2.1 Marco referencial	11
2.1.1 Estado de la cuestión	11
2.2 Perspectivas teóricas	20
2.2.1 La gestión como plataforma para el desarrollo y ejecución de proyectos institucionales.....	20
2.2.2 Sostenibilidad.....	24
2.2.3 La Comunicación y su enfoque estratégico.....	26
2.2.4 Sociedad del conocimiento versus la sociedad de la información	31
2.2.5 La transición al libro digital	33
2.2.6 Buena práctica institucional en comunicación digital.....	35
2.3 Marco situacional	37
2.4 Marco legal	39
Capítulo 3 - Marco metodológico	42
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Fuentes de información.....	43
3.3 Sujetos de información.....	44
3.4 Métodos de recolección de la información	45
3.5 Técnicas cualitativas utilizadas en la investigación.....	46
3.6 Categorías	51
3.7 Instrumentos utilizados	56
3.8 Procesamiento y análisis de la información	60
Capítulo 4 - Análisis de resultados	62
4.1 Gestión institucional de la EDIN.....	62
4.1.1 Transición libro impreso al digital: propuesta y conceptualización.....	63
4.1.2 Estrategia operativa de la EDIN	75
4.2 La estrategia comunicativa de la EDIN	99
4.2.1 La conceptualización gráfica y publicitaria de la EDIN	101
4.2.2 Promoción de la EDIN	112
4.2.3 Prensa y redes sociales	117
4.3 Percepción del usuario final de la EDIN.....	120

4.3.1. Características sociodemográficas de las personas entrevistadas	122
4.3.2. Conceptualización de Internet y el libro digital	126
4.3.3. La EDIN en el mundo de estudiantes y profesores	132
4.4 ¿Es la EDIN una buena práctica institucional?	140
Capítulo 5 – Conclusiones y recomendaciones	144
5.1 Conclusiones	144
5.2 Recomendaciones	152
Referencias	156
Anexos	164
Anexo 1. Guía de revisión y análisis documental.....	164
Anexo 2. Guía de entrevista a la Dirección General, Coordinación de la EDIN, representantes Comité Editorial de la IN y periodista (solo eje de comunicación) ...	164
Anexo 3. Guía de Grupo Focal Equipo técnico de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de Tecnología de Información (TI), periodista.	165
Anexo 4. Matriz Mapeo de Actores	167
Anexo 5. Matriz características observadas sitio Imprenta Nacional y de la Editorial Digital	167
Anexo 6. Sondeo de opinión estudiantes de secundaria: Colegio Técnico Profesional de Aserrí y de Dos Cercas de Desamparados.....	168
Anexo 7. Sondeo de profesores de secundaria: Colegio Técnico Profesional de Aserrí y de Dos Cercas de Desamparados	170
Anexo 8. Guía Taller Participativo-Reflexivo.....	172
Anexo 9. Matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica institucional	172
Anexo10. Funciones Coordinador de la EDIN. Artículo 8o del Reglamento de la Editorial Digital (La Gaceta No.111, Decreto N° 37719-G)	173
Anexo 11. Conformación y funciones del Consejo Editorial de la EDIN. Artículos 6o y 9o del Reglamento de la Editorial Digital (La Gaceta No.111, Decreto N° 37719-G)174	
Anexo 12. Resumen el inventario de libros en formato digital disponibles en la EDIN a diciembre del año 2014.....	175
Anexo 13. Actividades de promoción de la EDIN: mayo 2012 a noviembre 2014 ...	175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías de investigación	52
Tabla 2. Resumen metodológico	59
Tabla 3. Mapeo de Actores de la EDIN	74
Tabla 4. Ventajas y desventajas de las plataformas tecnológicas implementadas para el funcionamiento de la EDIN	83
Tabla 5. Roles según especialidad de cada miembro del Equipo Asesor de la EDIN ...	93
Tabla 6. Matriz de características observadas sitio Web de la EDIN	103
Tabla 7. Actividades de promoción realizadas por la EDIN en el período 2012-2014.	114
Tabla 8. Cantidad de estudiantes entrevistados según el centro educativo	122
Tabla 9. Cantidad de profesores entrevistados según el centro educativo	123
Tabla 10. CTP de Aserrí y Dos Cercas: Número de estudiantes entrevistados según el lugar de residencia	125
Tabla 11. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según su definición de qué es internet.	127
Tabla 12. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según su definición de qué es internet	128
Tabla 13. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según lo que significa un libro en internet	129
Tabla 14. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según lo que le gustaría que sean los libros en internet	131
Tabla 15. Estudiantes entrevistados CTP de Aserrí y Dos Cercas que conocen la EDIN: tipo de libro recordado	136
Tabla 16. CTP de Aserrí y Dos Cercas: recomendaciones a la EDIN de los estudiantes y profesores entrevistados.....	139
Tabla 17. Matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica institucional.....	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de aspectos a considerar en una estrategia de comunicación en una organización	29
Figura 2. Esquema de estrategia de comunicación en una organización.....	30
Figura 3. Definición editorial digital gratuita según el Equipo Asesor	78
Figura 4. Definición del libro digital según el Equipo Asesor	79
Figura 5. Definición de los libros en internet según el Equipo Asesor	80
Figura 6. Definición de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional según el Equipo Asesor	81
Figura 7. Organigrama Imprenta Nacional.....	91
Figura 8. Línea del tiempo de la EDIN según los hechos más relevantes identificados Noviembre 2011 a Agosto 2014	98
Figura 9. Comparación de la imagen gráfica de las portadas y arquitectura interna de los sitios Web de la EDIN	105
Figura 10. Cambio del Logotipo de la Imprenta Nacional.....	109
Figura 11. Cambio del Logotipo de la EDIN	110
Figura 12. Ejemplos de la campaña: “El libro que te pide el profe estés donde estés”	111
Figura 13. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución relativa de los estudiantes entrevistados según el grado que cursa.....	123
Figura 14. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución relativa de los estudiantes entrevistados según la edad.....	124
Figura 15. CTP de Aserrí y Dos Cercas: opinión de los estudiantes entrevistados referida a la ayuda de un libro digital en el colegio.....	130
Figura 16. CTP de Aserrí y Dos Cercas: opinión de los profesores entrevistados referida a la ayuda de un libro digital en el colegio	130
Figura 17. CTP de Aserrí y Dos Cercas: estudiantes entrevistados según nivel de conocimiento y quien les recomendó los libros de la EDIN	133
Figura 18. CTP de Aserrí y Dos Cercas: estudiantes entrevistados según nivel de conocimiento y utilización de los libros de la EDIN.....	134
Figura 19. Estudiantes entrevistados CTP de Aserrí y Dos Cercas y el dispositivo que utilizó para descargar libros digitales.....	136
Figura 20. Estudiantes entrevistados CTP de Aserrí y Dos Cercas que conocen la Editorial Digital: lo que más le gustó de los libros de la EDIN	137
Figura 21. Estudiantes entrevistados CTP de Aserrí y Dos Cercas que conocen la Editorial Digital: lo que no le gustó de los libros de la EDIN	138

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

Bachiller	Bach.
Colegio Técnico Profesional	CTP
Digital Rights Management	DRM
Editorial Costa Rica	ECR
Editorial Digital de la Imprenta Nacional	EDIN
Editorial Fundación pro Ciencia, Arte y Cultura	EFUNA
Editorial Universidad Nacional	EUNA
Gran Área Metropolitana	GAM
Imprenta Nacional	IN
Ingeniero	Ing.
International Standard Book Number	ISBN
Licenciado/a	Lic./Licda.
Maestría Administración de Medios de Comunicación	MAMC
Ministerio de Educación Pública	MEP
Organización Mundial de la Propiedad Intelectual	OMPI
Sistema Nacional de Bibliotecas	SINABI
Small Web Format	SWF
Técnico	Téc.
Tecnologías de Información y Comunicación	TIC
Universidad Estatal a Distancia	UNED

RESUMEN

El presente estudio buscó analizar la estrategia institucional en materia de gestión, comunicación y sostenibilidad de la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional de Costa Rica en el período de noviembre del 2011 a diciembre del 2014. Su finalidad fue contribuir con la sistematización del proceso de transición del libro impreso al digital como una alternativa de comunicación que contribuye a la democratización de la información a partir del uso de Tecnología de Información y Comunicación (TIC).

Esta investigación contribuye a documentar el caso de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional (EDIN) que es una iniciativa innovadora y con potencial para convertirse en una buena práctica institucional en materia de comunicación digital en Costa Rica. También, se espera que los resultados de la investigación aporten para que la Imprenta Nacional pueda introducir mejoras a los planteamientos estratégicos y operativos de la Editorial.

En los tres primeros capítulos se realizó el planteamiento y definición de los alcances de la investigación; asimismo, se estableció el marco referencial en el que se fundamentó y las premisas metodológicas de las cuales se partió para realizar el estudio de caso.

Los resultados más importantes que se lograron con esta investigación bajo la modalidad de estudio de caso fueron:

- Reconstruir la estrategia de gestión y sostenibilidad de la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional desde su conceptualización hasta los resultados obtenidos a partir de la implementación de la misma.
- Analizar las acciones en comunicación que se han realizado para promocionar, promover y posicionar esta editorial.

- Identificar la percepción que tiene el usuario de la Editorial Digital, estudiantes y profesores de dos colegios públicos, sobre aspectos referidos a la conceptualización de internet y del libro digital, así como su opinión con respecto a los libros de la editorial, conocimiento y uso de los libros que ha publicado y las recomendaciones para que la Imprenta Nacional pueda mejorar el servicio que brinda a través de la Editorial Digital.
- Analizar la Editorial Digital como una experiencia en comunicación digital a la luz de los criterios deseados para ser una buena práctica institucional.

SUMMARY

The present study sought to analyze the institutional strategy of management, communication and sustainability of the free Digital Publishing of the National Printing Press of Costa Rica in the period from November 2011 to December 2014. Its goal was to systematize the process of transition from the printed to the digital book as an alternative of communication, which contributes to the democratization of information based on the use of Information and Communications Technology (ICT).

This research contributes to organize the case of the Digital Publisher of the National Printing Press (EDIN by its Spanish initials), which is an innovative initiative with potential to become a good institutional practice in the field of digital communication in Costa Rica. It is expected that the results will allow the National Printing Press to introduce improvements to editorial strategic and operational approaches.

In the first three chapters, the planning and definition of the scope of the investigation was defined; it was also established the frame of reference and the methodological premises, from which the case study was realized.

The most important results achieved with this research in the form of case study were:

- Rebuilding the free Digital Publisher of the National Printing Press management and sustainability strategy from its conceptualization to the results obtained from its implementation.
- Analyzing the actions in communications that have been taken to promote, support and position this publisher.

- Identifying the perception of the user of the Digital Publisher, students and teachers from two public schools, on aspects concerning the conceptualization of the internet and digital book, their opinion with respect to the books from the Publisher, knowledge and use of the books that it has published, and recommendations for improving the service provided through the Digital Publisher.
- Analyzing the Digital Publisher as an experience in digital communication in light of the desired criteria for being a good institutional practice.

Capítulo 1 - Introducción

1.1 Planteamiento de la investigación

Las actividades humanas, a finales del siglo XX y en lo que va del siglo XXI, se han visto transformadas en todos sus ámbitos como resultado de los grandes avances en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC); esto es visible de manera particular en los cambios experimentados por los medios masivos. Se trata de una revolución digital que ha introducido nuevas formas de comunicar, de consumir y usar la información y el conocimiento que se despliega en los distintos formatos y posibilidades comunicativas. El medio impreso -y el libro como pieza fundamental- también ha sido afectado por tales modificaciones.

Las nuevas tecnologías de comunicación, su accesibilidad y alcance han provocado en el mundo del libro un proceso de constantes cambios. El surgimiento del libro electrónico viene acompañado de opiniones diversas: algunos autores lo aplauden, ya que se visualiza como una oportunidad para democratizar la información; otros lo miran con mesura, pues les preocupa la extinción del libro impreso. Sea como sea, todo apunta a que este proceso es una realidad y es necesario adaptarse y evolucionar con él.

La Imprenta Nacional de Costa Rica ha apostado por modernizar su forma de producir libros, con la Editorial Digital. Desde abril del 2012, emprende un proyecto de comunicación digital cuyas metas son innovar la empresa editorial del Estado costarricense y, a su vez, presentar productos editoriales que utilicen las TIC como medio de democratización de la información. Se busca que dichos productos estén disponibles para la ciudadanía en general, pero con un público de interés definido como lo son: el estudiantado de primaria y secundaria y el profesorado del sistema educativo costarricense.

De la publicación impresa a la digital: estudio de caso sobre la administración de la comunicación de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica en el período noviembre 2011- diciembre 2014 es el título del Trabajo Final de Graduación que se presenta a continuación para optar por el grado de Magister en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Tecnologías de Información y Comunicación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Las líneas de investigación de la Maestría Administración de Medios de Comunicación (MAMC) (2012) seleccionadas para este estudio son dos:

- La primera está referida a la investigación para la toma de decisiones organizacionales, considerando que el tema propuesto para la investigación se enfoca en dos aspectos de interés: proyectos emprendedores para el surgimiento de empresas de comunicación y el uso de las TIC en procesos de comunicación para impulsar la mejora organizacional.
- La segunda se enfoca en las tendencias organizacionales en comunicación, puntualizando en dos aspectos que son de interés para esta investigación: la migración hacia la comunicación digital y entornos virtuales, y la innovación en la elaboración y distribución de productos/materiales de comunicación.

Se busca que esta pesquisa contribuya a sistematizar el caso de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional (EDIN) como una iniciativa innovadora y una buena práctica institucional en materia de comunicación digital en Costa Rica. Asimismo, se espera que esta iniciativa sea un referente y un insumo para los planteamientos estratégicos de la Imprenta Nacional.

En los apartados que se presentan en seguida se hace el esbozo de trabajo realizado. En el primero se realiza la justificación; también se presenta la pregunta de investigación que orientó este estudio. Posteriormente se definen los objetivos.

El capítulo siguiente, que presenta el marco referencial, tiene cuatro apartados. Estos permiten una mejor comprensión de la temática propuesta y ubica conceptualmente el estudio; son: el estado de la cuestión, el marco teórico, el referencial y el legal.

Le sigue el tercer capítulo en el que se define el marco metodológico. En este se puntualiza el enfoque y tipo de investigación. Asimismo se operacionalizan los objetivos y las categorías del estudio con los respectivos métodos de recolección utilizados.

En el cuarto capítulo se hace un análisis de los hallazgos de la investigación referida a la Editorial Digital de la Imprenta Nacional. Por último, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas a partir del presente ejercicio investigativo.

1.2 Justificación del problema

“Las buenas ideas no son necesariamente nuevas pero si novedosas” (Hernández, Fernández, y Baptista, 1991, p.15); para la elección del tema de esta investigación, la novedad es un requisito indispensable. La innovación se da pues el trabajo se plantea en un contexto de evolución permanente y constante de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, donde la oferta en el ciberespacio es muy extensa y la comunicación ha experimentado una gran evolución por todos los cambios que ha incluido el mundo digital a las formas de hacer comunicación.

Rodríguez y Leiva (2009) hacen hincapié en que:

Después de la imprenta, la mayor transformación que ha experimentado la industria editorial ha sucedido en la era digital con el Internet, cuando las empresas dedicadas a la producción y reproducción de literatura científica, educativa o simplemente lúdica se han visto forzadas a integrarse a la cibercivilización. (p. 54)

Se ha pasado del libro impreso al electrónico o digital; hoy se tienen más referencias de publicaciones en internet que en la biblioteca propia, los lectores han tenido que modernizar la forma de encontrar, seleccionar, comprar y leer libros, revistas, manuales, artículos, investigaciones, entre otros documentos.

En Costa Rica existen editoriales digitales, la mayoría de estas con fines comerciales. Los libros que se encuentra accesibles *online* tienen un precio, lo cual limita el acceso libre al conocimiento, ya sea en la literatura de novelas, poemas, ensayos, así como de temas especializados, de los cuales a veces hay mucha generalidad en el ciberespacio, pero poca especificidad temática en una ubicación geográfica y cultural de interés.

Democratizar el acceso a la información es un reto en muchos sectores en Costa Rica. La Editorial Digital es una propuesta desarrollada por la Imprenta Nacional creada en abril del 2012; es completamente gratuita y que tiene como público meta a estudiantes de primaria y secundaria del sistema educativo costarricense: su alcance ha estado definido para el sector educativo. Esta editorial es accesible a la ciudadanía en general siempre y cuando se tenga acceso a internet y los conocimientos instrumentales para su aprovechamiento.

Existen algunas cosas que son sabidas sobre la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica (EDIN): la alta dirección de la Imprenta Nacional tiene claridad de qué es y para qué fue planteada la EDIN; la coordinación ejecuta un plan de promoción y posicionamiento de la EDIN en escuelas y colegios públicos del país; los técnicos han hecho una propuesta gráfica atractiva, creativa y que considera elementos de usabilidad y fácil acceso al sitio en que opera la EDIN.

Lo cierto es que poco se ha documentado de esta experiencia. Actualmente la EDIN cuenta con pocos documentos que recopilen o den cuenta de su experiencia y de los resultados que han obtenido con la implementación de la Editorial Digital.

No existe ninguna referencia investigativa que coloque la experiencia como una alternativa que contribuye con la democratización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en Costa Rica, como una forma de hacer cibercultura y como una experiencia de transición del libro impreso al digital en Costa Rica. Investigar esta experiencia permitiría contar con un referente para Costa Rica en esta materia, pero también con un insumo que sirva como ejemplo para la replicabilidad de la iniciativa en Costa Rica o en otras latitudes.

Se considera que esta investigación será de gran utilidad para la institución porque se hará un análisis retrospectivo de la experiencia en el período de noviembre 2011 a diciembre 2014; los resultados que se generen de la misma podrían contribuir al autoanálisis, la reflexión, la autocrítica institucional y la identificación de oportunidades de mejoras que tiene la EDIN, también le permitirá tener insumos objetivos sobre la percepción que tiene su público meta (estudiantes y profesores) con respecto a la usabilidad, acceso y percepción que tienen de los libros electrónicos que pone a disposición la EDIN y conocer cuáles son las expectativas del usuario de la EDIN para permanecer interesado en este espacio y ser parte de esta experiencia más allá de bajar un libro, leerlo o consultarlo.

Se espera que con los resultados de esta investigación se pueda contribuir a la reflexión institucional, en el sentido de que los actores involucrados con la EDIN puedan hacer una introspección con relación a la EDIN; disponer de una mirada externa del cómo los técnicos que la operan y su público meta observan y perciben este proyecto de la Imprenta Nacional (IN); y contribuir para brindar elementos que fortalezcan la identidad organizacional a partir de la sistematización de la experiencia. También el análisis realizado les dará la posibilidad de identificar si cumplen con los criterios para colocar a la EDIN como buena práctica en materia de democratización de conocimientos a partir de las TIC; por último, se espera que le permita a la IN plantearse nuevas posibilidades en materia de gestión y sostenibilidad de la iniciativa como una alternativa de comunicación digital.

En el siguiente apartado se realiza el planteamiento del problema y se define la pregunta de investigación con sus respectivas preguntas específicas.

1.3 Planteamiento del problema

La impresionante apertura que representa internet y los nuevos elementos creados para transmitir información por medios diferentes al texto impreso, no anuncian necesariamente la declinación del libro pero sí, un cambio en la forma en cómo se define e interpreta un libro y cómo las personas acceden a este. El primer resultado es, más bien, un estímulo a la recuperación de las destrezas de leer y escribir. El correo electrónico, el chat, la búsqueda de información en la gran biblioteca del mundo y la difusión de textos a través de nuevos medios por parte de los autores han multiplicado el número de escritores y lectores en todo el planeta.

Roosen (2003) afirma que “cada nuevo medio anuncia la muerte de su inmediato antecesor” (p.446). Lo cierto es que cada cambio suscitado por los avances tecnológicos, más bien, ha logrado contribuir con la evolución de los medios de comunicación y las formas de acceder a la información. El libro electrónico tampoco acabará con el impreso, al menos no en el corto plazo. La cultura virtual -de hecho- es impensable sin el apoyo del libro impreso.

Los libros en formato electrónico -no cabe duda- están cambiando la forma en cómo se lee, se escribe y se tiene acceso a los textos. El libro impreso tendrá siempre la ventaja del acceso directo, el electrónico o digital requiere de un medio que permita el acceso a la información deseada y la culturalización e instrumentalización del conocimiento requerido para su aprovechamiento.

El cambio del libro impreso al libro electrónico estará liderado por un grupo etario particular: el de las personas más jóvenes, que son las generaciones que nacieron y han crecido con la computadora y el internet; son los usuarios de lo que hoy se denomina el e-libro, el e-cuaderno y el e-lápiz, el papel digital y la tinta digital (Roosen,

2003, p. 446). En cuanto al acceso, no se puede ignorar de ninguna manera la brecha digital, relacionada con los indicadores de desarrollo humano que caracterizan cada país y que en definitiva son un determinante que marca espacios de privilegio o de exclusión en el uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.

El interés de esta investigación es contribuir con la sistematización de la experiencia de la EDIN, tomando en consideración la génesis del proyecto y la evolución que ha tenido en el tiempo. Su conceptualización y puesta en operación como editorial digital gratuita marca una diferencia importante con respecto al enfoque comercial que tiene en la actualidad la transición del libro impreso al libro digital.

1.3.1 Pregunta de investigación

A la Imprenta Nacional de Costa Rica el sentido común le dice que van por buen camino; saben que su proyecto se está transformando aceleradamente, que es innovador y está teniendo acogida en varios segmentos de personas usuarias. Sin embargo, no existe a la fecha ningún estudio que documente su experiencia; por tanto, la pregunta de investigación que se define es: ¿cuál fue la estrategia institucional y los resultados alcanzados de la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional de Costa Rica en materia de gestión, comunicación, sostenibilidad y opinión del usuario en su proceso de transición del libro impreso al digital?.

1.3.2 Preguntas específicas

Como parte de la delimitación de la investigación, se han definido preguntas específicas que se han agrupado en tres categorías a saber: la gestión institucional de la EDIN, la estrategia de comunicación y el usuario final de la EDIN. Estas interrogantes se priorizaron en el proceso investigativo.

1.3.2.1 Gestión institucional de la EDIN

- ¿Qué es la EDIN? ¿Para qué sirve la EDIN?,
- ¿Por qué se definió la EDIN como una plataforma de contenidos de acceso gratuito?
- ¿Cómo se conceptualizó el libro digital de la EDIN?
- ¿Cómo se operacionalizó el concepto de innovación en el marco de la EDIN?
- ¿La EDIN es un reflejo de la transición del libro impreso al digital y de la diversificación del medio de lectura actual?
- ¿Cuál fue la estrategia de gestión y sostenibilidad de la EDIN? ¿Cuáles fueron sus principales características?
- ¿Cómo se ha caracterizado el contexto institucional en que se ejecutó la estrategia de gestión y sostenibilidad de la EDIN?
- ¿Cuál es el mapeo de actores internos y externos de la EDIN?
- ¿Cuál fue el rol de estos actores en el marco de la EDIN?
- ¿Cuál fue la ruta del proyecto que definió la Imprenta Nacional para que se aprovechen los libros digitales de la EDIN?
- ¿Qué entiende la Imprenta Nacional como sostenibilidad de la EDIN?
- ¿Se logró institucionalizar la EDIN en la dinámica de la Imprenta Nacional?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la EDIN desde la óptica de la Imprenta Nacional (dirección, coordinación, equipo técnico, comité editorial), de las personas usuarias y otros actores clave?
- ¿Se puede catalogar la EDIN como buena práctica institucional?

1.3.2.2 Estrategia de comunicación

- ¿Cuál ha sido la estrategia de comunicación e información de la EDIN?
- ¿Cómo fue el proceso de diseño gráfico de la EDIN?
- ¿Bajo qué premisas gráficas se diseñaron los libros digitales que están en la EDIN?
- ¿Cuáles son los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación e información?
- ¿Cuáles son los obstáculos y aciertos con la implementación de la estrategia de comunicación e información?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la EDIN en materia de comunicación e información?

1.3.2.3 Usuario final de la EDIN

¿Para qué segmento de población fue pensada y diseñada la EDIN?

¿Cuál es la percepción que tiene la persona usuaria de la EDIN con respecto al libro digital que está disponible en la plataforma tecnológica de la EDIN?

¿Cuáles son las recomendaciones que brinda la población meta a la EDIN?

1.4 Objetivos

A continuación se presentan los objetivos que le dan rumbo y enfoque a la investigación propuesta.

1.4.1 General

Analizar la estrategia institucional en materia de gestión, comunicación y sostenibilidad de la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional de Costa Rica, en el período de noviembre 2011 a diciembre 2014, para contribuir con la sistematización del proceso de transición del libro impreso al digital como una alternativa de comunicación que contribuye a la democratización de la información a partir del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

1.4.2 Específicos

1.4.2.1 Reconstruir la estrategia de gestión y sostenibilidad de la EDIN desde su conceptualización hasta los resultados obtenidos a partir de la implementación de la misma.

1.4.2.2 Analizar la estrategia de comunicación definida para la EDIN por la Imprenta Nacional.

1.4.2.3 Identificar la percepción que tiene el usuario de la EDIN con respecto al servicio editorial que brinda la Imprenta Nacional en dos colegios de secundaria de la provincia de San José.

1.4.2.4 Señalar los aspectos más destacados de la EDIN como una buena práctica institucional en materia de comunicación digital.

El capítulo que sigue está dedicado al marco referencial y a las perspectivas teóricas que le dan orientación y enfoque a esta investigación.

Capítulo 2 - Marco de referencia y perspectivas teóricas

2.1 Marco referencial

El marco referencial que a continuación se presenta tiene cuatro secciones. La primera es el estado de la cuestión. En ella se hace una sinopsis de investigaciones que se localizaron y que guardan algún grado de relación con el tema de esta investigación, sus planteamientos y hallazgos serán una referencia para el trabajo investigativo.

Le sigue la sección de perspectivas teóricas en la cual se definen los aspectos teórico-conceptuales que dan soporte y respaldo a esta investigación. La tercera es el marco situacional, en el cual se ubica contextualmente a la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica.

Por último se presenta el marco legal. En esta sección se relaciona el tema de investigación con las leyes y reglamentos correspondientes a los derechos de autor y la Editorial Digital de la Imprenta Nacional.

2.1.1 Estado de la cuestión

La búsqueda documental, en el marco de este trabajo, se propuso identificar productos de investigación relacionados con el tema seleccionado; se consideraron como criterios de búsqueda la relevancia, actualidad y pertinencia para lograr un equilibrio entre publicaciones impresas y digitales realizadas en Costa Rica o a nivel internacional para elaborar el estado de la cuestión.

La búsqueda de referencias investigativas se operacionalizó definiendo palabras claves relacionadas con el tema de interés, estas son: editorial digital, libro electrónico o digital, industria editorial, inclusión digital, brecha digital, democratización del conocimiento y Tecnologías de Información y comunicación (TIC), gobierno digital y

revolución digital. Los motores de búsqueda que se utilizaron son: Google, Google books, bases de datos de universidades de Costa Rica y otros países, así como de centros de investigación y redes como el Observatorio Políticas Culturales de Chile, el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), entre otros.

La búsqueda final permitió ubicar un total de 80 publicaciones. Para facilitar el análisis documental se procedió a definir categorías de agrupamiento por tipo de documento, estas son: investigaciones, antecedentes para la investigación, referentes conceptuales, libros impresos y google books (e-books).

Por la particularidad y novedad del tema, el ejercicio de búsqueda documental dejó claro que en materia de investigaciones es poco lo que se ha realizado en el tema de interés, incluso existe poca bibliografía relacionada. Esta situación limitó tener acceso a textos y trabajos recientes; sin embargo, se logró ubicar investigaciones en el marco geográfico más regional y extra regional, en algunos países de América Latina y en Europa, donde se han realizado estudios específicos en este campo. En lo que respecta a Costa Rica, lo que se logró encontrar fueron dos investigaciones y un artículo que, aunque son muy generales, dan cuenta de lo que ha sido producido en la temática.

Teniendo presente cómo se ha estructurado la búsqueda y sus resultados, a continuación se presenta el estado de la cuestión.

2.1.1.1 TIC y democratización del acceso al conocimiento

La Sociedad de la Información constituye un nuevo paradigma caracterizado por posicionar el conocimiento como una parte en la construcción social de la realidad. En este escenario, todos los actores sociales se reinventan para adquirir más y mejores habilidades para la comunicación, la colaboración, el manejo de tecnologías para el manejo del conocimiento.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han existido desde el mismo momento en que se desarrollan avances en los modos de comunicar datos. En la actualidad estas nuevas tecnologías han adquirido un protagonismo particular dentro de la sociedad por el paradigma arriba mencionado.

Existen informes a nivel continental, o bien a nivel de país, que analizan cómo cada región se ha ido apropiando del mundo digital y cómo lo ha ido operacionalizando según las características del contexto. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2008) realizó el estudio *La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: Desarrollo de las tecnologías para el desarrollo*, que plantea como objetivo principal proveer información para profundizar el conocimiento y la comprensión del desarrollo de las sociedades de la información en los países de América Latina y el Caribe, apoyando así el diseño de políticas públicas que lo faciliten. (p. 7)

Este estudio analiza el escenario regional a partir de cuatro grandes apartados: el paradigma digital, que incluye su difusión e impacto; el desarrollo de las TIC; las TIC para el desarrollo, con sus aplicaciones y sus contenidos; y las políticas para el desarrollo con TIC. Cada apartado temático es por sí solo un estudio exhaustivo.

Una de las principales contribuciones de este documento es el análisis de opciones de política al suministrar información para profundizar el conocimiento y la comprensión de la dinámica actual de dos campos de acción: el desarrollo de la producción de bienes y servicios vinculados con las TIC (“desarrollo de las TIC”) y su uso y apropiación para el desarrollo (“TIC para el desarrollo”). En las propuestas se presta especial atención a los asuntos de política pública, ya que revisten particular importancia debido a las características de estas tecnologías, el tipo de infraestructura que requieren y la organización de mercados y empresas que suponen (CEPAL, 2008, p. 296).

En este mismo estudio, la CEPAL (2008) reitera que:

Los países de América Latina y el Caribe deben aumentar sus esfuerzos para disminuir la brecha digital en materia de acceso y de calidad de este, así como profundizar el uso de las TIC para continuar el avance hacia las sociedades de la información. (p. 298)

También señaló la necesidad de motivar a los responsables de las áreas que utilizan las TIC en los gobiernos para que asuman progresivamente el liderazgo de las políticas sobre el tema.

El cambio de contexto que señala la comunicación digital propicia el interés de algunos por conocer más sobre las posibilidades de la industria editorial en su país y de lograr un mayor posicionamiento a nivel nacional e internacional, tal es el caso del estudio sobre las condiciones y posibilidades de internacionalización del libro chileno realizado por el Observatorio Políticas Culturales (2012) en Chile.

Dicho trabajo tuvo como objetivo indagar en lo referido a las condiciones y posibilidades de internacionalización del libro de ese país, generando conocimiento que permita orientar la toma de decisiones en relación a un Plan Estratégico de Internacionalización del Libro por parte del Consejo Nacional del Libro y la Lectura. Esta línea de acción tiene como misión: promover la presencia del libro y autores chilenos a nivel internacional, fortalecer el intercambio literario, cultural e imagen país, y apoyar a la industria editorial nacional tanto en Chile como en el extranjero.

El principal resultado de esta investigación fue la presentación de propuestas de estrategias para internacionalizar el libro de dicha nación, elaboradas a partir del diagnóstico sobre el sector editorial local y el análisis de políticas y programas internacionales de fomento de la internacionalización (Observatorio Políticas Culturales, 2012, p.146).

Como se puede ver en lo anterior, existe interés investigativo por sistematizar las iniciativas de democratización a través de las TIC. El estudio chileno evidencia cómo se está valorando el escenario del libro digital para producir conocimiento y llegar a más públicos a partir de la comunicación digital. Con las TIC las formas tradicionales de acceder a la información y al conocimiento están experimentando modificaciones día con día, tal es el caso libro impreso y las posibilidades que tiene este en el mundo digital. El siguiente apartado se refiere a la coexistencia del libro en un contexto digital.

2.1.1.2 El proceso de transición del libro impreso en un mundo cada vez más digital

El mundo del libro se encuentra ante un panorama de constantes transformaciones: la llegada del libro electrónico y otras innovaciones tecnológicas, los nuevos modelos de negocios y la ampliación de las posibilidades de distribución del libro han impactado de manera significativa toda la cadena de producción y consumo; América Latina no escapa a esta realidad y de unos años para acá soplan vientos de cambio.

Desde el 2006 el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC) ha venido publicando bianualmente *El espacio iberoamericano del libro*, con el objetivo de ofrecer información relevante para la toma de decisiones en el mundo del libro y la industria editorial. Este estudio en su versión más reciente (2012) logra un retrato en números de la realidad en la región y centra el análisis en varias perspectivas, recoge los datos de producción editorial hasta 2011 a partir de la información enviada por las agencias de ISBN de toda la región, clasificada por agente editor, número de ediciones, materia, idioma, formato y nacionalidad. Además, dedica un apartado a la producción de México, Centroamérica, Cuba y República Dominicana, según el tipo de edición (comercial, pública, universitaria, entre otros.). También ofrece una comparación del comercio mundial de bienes y servicios y el comercio del libro, para adentrarse luego a lo que propiamente es el comercio exterior del libro en el mundo y en América Latina (CERLALC, 2012, p.13).

Desde otra perspectiva, Sagasti (2008), en *El futuro del libro: el impacto de las nuevas tecnologías en los procesos de oferta y acceso al libro*, reseña que:

Durante los últimos tres decenios la actividad intelectual se ha venido transformando debido a los avances en las Tecnologías de la Información y Comunicación. Estos avances están modificando los procesos de producción, transmisión y utilización de ideas, conceptos, datos e imágenes, y particularmente lo que ha sido por mucho tiempo el principal medio para plasmar y comunicar la producción intelectual: el libro. (p.3)

El propósito de este estudio fue ofrecer una apreciación sucinta del impacto de las nuevas tecnologías en la industria editorial en América Latina para los años venideros. En síntesis, la investigación concluye que (p.p. 47-49):

- Las nuevas formas de uso y consumo que están surgiendo abren una amplia gama de posibilidades basadas en los avances en las Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Estas nuevas posibilidades interactúan con un conjunto de factores sociales, económicos, culturales y políticos, y antes de aplicarse en la práctica son filtradas por las estructuras institucionales -normas, reglas del juego, organizaciones, incentivos, hábitos de comportamiento, inercias culturales, entre otras- que determinan cuáles de estos avances prevalecen y predominan a lo largo del tiempo.
- El libro impreso goza de buena salud y no corre peligro inminente de ser desplazado, en el futuro previsible, por otros medios para expresar los resultados del trabajo intelectual.
- Por último, los avances tecnológicos están creando nuevos ecosistemas para los productos y servicios asociados con el libro.

Por su parte, Camargo (2008), en su tesis para optar por el título de Comunicadora Social en el Campo editorial y multimedia, investigó el libro electrónico y su relación con la revolución digital, su investigación se basó en el trabajo realizado en

su blog y página web, que fue actualizada periódicamente a medida que avanzaba la investigación e iban apareciendo noticias en el mundo sobre el tema de estudio y los libros electrónicos consultados.

Los resultados del trabajo de dicha autora dan cuenta de que es novedosa en el campo de los contenidos digitales. Se tocan temas como: la revolución digital y su relación con alfabetización tecnológica, y la cibercultura; y hace reflexiones sobre esta última y la sociedad del ciberespacio.

El resultado obtenido por Camargo (2008) fue un diagnóstico de lo que está sucediendo en la industria editorial con respecto al libro electrónico. A partir de la investigación y las reflexiones hechas en su tesis la autora hace un llamado al editor contemporáneo para darle la importancia que se merece al libro electrónico dentro del sector editorial; y finaliza haciendo un llamado a autores y editores:

No se limiten a negar el avance de los libros electrónicos sin tener razones de peso para hacerlo, más bien entérense muy bien de las ventajas que esto puede traer para el negocio editorial, y piensen de qué forma pueden crearse obras valiosas que ayuden a que existan más lectores en el mundo y menos iletrados. (Camargo, 2008, p.125)

En Costa Rica también hay interés investigativo, mas no existe evidencia de pesquisas formales que profundicen en el tema del libro electrónico o digital; los documentos que se encontraron tienen un abordaje generalista del tema.

Ugalde y Cruz (s.f.) realizan una propuesta para implementar una Editorial digital en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Para la elaboración de la misma se realizó una investigación de tipo diagnóstico sobre las editoriales digitales internacionales, sus estrategias, filosofía empresarial, elementos característicos, estructura, imagen, ventas y estado financiero. El diagnóstico se centró en tres editoriales del sector público, dos universitarias ubicadas en la Universidad Nacional: la Editorial Universidad Nacional (EUNA), la Editorial de la Fundación pro Ciencia, Arte y

Cultura (EFUNA) y la Editorial Costa Rica (ECR). Este diagnóstico se complementó con un estudio exploratorio de la opinión de los universitarios sobre la creación de una editorial digital. El principal resultado del estudio fue que en Costa Rica no existe un proyecto de editorial digital, pero sí existe la viabilidad y el interés de implementarlo.

El marco teórico elaborado para el trabajo reseñado arriba es una base del proyecto para fundamentar los procesos y requerimientos de una editorial digital, por ejemplo: el entorno editorial mundial, la legislación sobre propiedad intelectual, el mercadeo de servicios y productos editoriales en la Red Internet. Además, cabe destacar que esta investigación es la única que trata de forma específica el tema de editorial digital y es realizada en Costa Rica, lo cual es de gran valor investigativo como punto de partida para la generación de nuevos conocimientos.

El libro impreso no ha muerto, el contexto actual evidencia un momento de reinención de las industrias editoriales en un mundo que cada vez más utiliza la comunicación digital como una forma de decir, de ver, de transmitir ideas, conocimiento e información. En el siguiente apartado se da una pincelada sobre las implicaciones que tienen los derechos de autor en todo este proceso de transformación que viven las industrias editoriales si relacionan sus productos con lo digital.

2.1.1.3 El libro digital y los derechos de autor

Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, s.f.) para la industria editorial el derecho de autor es el más importante de todos los derechos de propiedad intelectual. En esta misma línea la OMPI señala que el editor siempre:

Tendrá que entablar una relación legal con el creador (autor/escritor del manuscrito) para poder publicar la obra y distribuir suficientes copias como para satisfacer las necesidades del público. El editor hace esto mediante la firma de un contrato en el que el autor le cede sus derechos o, como sucede más habitualmente, le otorga una licencia exclusiva o no exclusiva. (s.f., pp. 8-9)

Chaves (2009), abogado costarricense, en la Revista de Ciencias Jurídicas contextualiza desde la óptica legal la situación del libro digital en materia de derechos de autor, al respecto señala que:

En el tema de protección de obras de publicación digital actualmente se han creado algunas herramientas para proteger los derechos de autor en las publicaciones digitales, llamadas Digital Rights Management (DRM), estas son un conjunto de tecnologías electrónicas cuya función es bloquear y proteger obras, así como también regular el acceso a ellas mediante licencias. Lo que hacen es fijar las condiciones en que se utilizará la obra, limitan el acceso y usos no autorizados reduciendo las copias piratas, transmisión segura de textos, etc. (p.13)

También puntualiza que para el país “la Agencia Costarricense del ISBN (International Standard Book Number siglas en inglés) es la encargada de otorgar y asignar este número, su utilización es obligatoria por el decreto número 14377-C del 6 de abril de 1983, que crea la Agencia” (p.14). Recuerda, asimismo, la existencia de normativa costarricense que protege a las personas autoras y que marca la pauta sobre los procedimientos a seguir por una editorial para publicar libros de autores nacionales o internacionales.

El estado de la cuestión refleja cómo la industria del libro y la producción de contenidos en la era digital es de interés de muchos. Sin embargo, el contexto en que se desarrolla cada experiencia marca de forma tajante cómo se tematiza el libro como concepto, como artículo de consumo, como herramienta de aprendizaje y educación, como una posibilidad de inclusión social, como una expresión de la sociedad del conocimiento en una época de cambios drásticos y sucesivos en la comunicación: en cada contexto se marca la agenda comunicativa y tecnológica según el plan país y nivel de desarrollo que lo caracteriza.

2.2 Perspectivas teóricas

En este apartado se establecen varios referentes de carácter conceptual relacionados con los objetivos de la investigación. Estos referentes serán vertebrales para el desarrollo de este estudio. De la misma forma, el sustento teórico expreso a continuación será de suma importancia en el momento del análisis de los resultados.

2.2.1 La gestión como plataforma para el desarrollo y ejecución de proyectos institucionales

El término *gestión* significa: “hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos” (Ramírez, 2005, p. 14); implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. El funcionamiento de una organización se puede caracterizar mediante un conjunto de variables y relaciones, por lo que la gestión es un conjunto de técnicas y procesos de definición, evaluación y control de las relaciones (Montoya, 2012, p.3).

La acepción tradicional del concepto de *gestión* se relaciona directamente con el de *administración*. Como manifiesta Ramírez (2005), tiene un vínculo estrecho con el término inglés *management*, el cual fue traducido inicialmente al español como *administración* y, ahora, es entendido como gestión de organizaciones; específicamente, referido al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones de las organizaciones en interacción con un contexto particular orientado por la racionalidad técnica” (Ramírez, 2005, p.194).

Por su parte, el concepto de *organización* tiene diversas connotaciones. La más general es que consiste “en un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado” (Ramírez, 2005, p. 195).

Si se especifica la definición en el ámbito de las relaciones de los seres humanos, las organizaciones se consideran como grupos de individuos que persiguen fines determinados. El diccionario de la Real Academia Española (2014) agrega a esta definición que dicha asociación de individuos está regulada por un conjunto de normas

dispuestas, con el fin de alcanzar la meta común. De igual manera, de acuerdo con Sunder (2005 citado por Universidad La Salle, 2010. p.1), las organizaciones son “conjuntos de contratos entre individuos o grupos de individuos”.

En este sentido, Montoya (2012, p.3) resume los elementos que son necesarios en los procesos de gestión de las organizaciones de la siguiente forma:

- El entorno donde opera la organización; está definido por un conjunto de variables que describe la situación socioeconómica. Puede ser previsible, sistemático o predecible o bien inesperado; además, puede estar determinado por la velocidad del cambio, la complejidad de las relaciones entre variables y la estructura competitiva, cooperativa o regulada de la organización con respecto al entorno.
- Los objetivos de la organización, incluyendo las aspiraciones de las personas y grupos, los objetivos intermedios derivados de los supuestos iniciales y los requisitos legales que deben cumplir los productos o servicios que se ofrecen.
- El plan estratégico de la organización, que determina las reglas de decisión durante el proceso de gestión. La estrategia es un compromiso que involucra tanto a actores internos como externos en el corto, mediano o largo plazo; se implementa mediante un conjunto de actividades interrelacionadas enfocadas a cumplir con el objetivo principal que se definió.

Las organizaciones presentan una estructura organizativa, que está determinada por la relación entre unidades. La estructura comprende líneas de jerarquía y el grado de interacción (entre áreas, unidades y actores) o el grado de coordinación (cuando las unidades están en líneas jerárquicas). Está compuesta por:

- Los grupos de personas que participan en las actividades de la organización; están caracterizados por aptitudes (formación, capacidad física) y actitudes (resistencia al cambio, motivación), que resultan en creatividad y productividad.

El estudio de los métodos de gestión incluye aspectos de negociación en todos los niveles.

- Los procesos de gestión, que tienen por objeto reducir la incertidumbre e incrementar el potencial de respuesta de la organización.

Para el primero de los dos puntos recién mencionados, debe decirse que las organizaciones no se pueden limitar a su propio protagonismo, sino que también involucran a los diferentes grupos de interés que se relacionan directamente con sus proyectos y actividades y que impactan en los resultados de la mismos. Los actores externos juegan un rol determinante en lo que respecta a las alianzas que se realicen para promover a la organización y realizar proyectos que estén considerados en los lineamientos estratégicos (Granda y Camisón, 2008, p. 22).

En cuanto al segundo de los puntos, el proceso de gestión de un proyecto empieza cuando alguien tiene una necesidad que debe ser satisfecha; el término proyecto se aplica a la intención de hacer o ejecutar algo. Según Gómez (2009), este proceso “no es otra cosa que la intención organizada de transformar una situación actual insatisfactoria en una situación futura deseada, donde los principales componentes son: la intencionalidad, la información y las decisiones”. (p.26)

Además, según Gómez (2009) “la gestión de un proyecto implica un enfoque especial del trabajo, que no puede adoptarse sin considerar las maneras como la institución organiza sus recursos y acostumbra desarrollar el conjunto de actividades” (p.38), también apunta que los tres grandes momentos que implica la gestión de un proyecto son (p.37):

- La formulación del proyecto: comprende la concepción de la intencionalidad y su expresión concreta en un documento que debe contener el perfil del proyecto, es decir, sus características y elementos esenciales (intencionalidad, información y decisiones), organizados de acuerdo con el lenguaje y los criterios de los interlocutores a quienes se dirija la propuesta. El diseño del proyecto no solo debe comprender la viabilidad del mismo, sino también su sostenibilidad, el cual

debe incluir acciones que incidan en los factores que impactan en la sostenibilidad.

- La ejecución del proyecto: comprende la fase de aplicación de los recursos (inversión) y la realización de las actividades previstas para alcanzar el resultado esperado.
- La evaluación: es un momento administrativo fundamental para garantizar el éxito de todo proyecto, evaluar es siempre comparar; este momento es base fundamental para el éxito final de cualquier proyecto.

De los puntos anteriores, se retoma que el proceso de selección del proyecto podría ser desencadenado por diversos factores, ya sea por condiciones del contexto externo a la organización o bien por una iniciativa o necesidad interna, es decir, cuando surge de la organización misma a través de sus directivos o de un equipo de trabajo encargado de plantear propuestas relacionados con los procesos de la organización (Montoya, 2012, p.6). Además, la noción de entorno organizacional en el siglo XXI exige pensar en proyectos que no solo generen réditos económicos, sino que también consideren los elementos tecnológicos, sociales y ambientales como estrategia para generar oportunidades de negocio y posicionamiento a nivel de imagen en los grupos de interés y en la proyección institucional (Granda y Camisón, 2008, p.23).

Al planear un proyecto, es necesario que toda organización realice un análisis previo. Este debe considerar tres aspectos que son fundamentales para continuar con el mismo; estos son: la disposición de recursos, la voluntad y la capacidad de la organización para realizar determinado proyecto. La *sostenibilidad* de un proyecto conlleva la creación de valor en los productos o servicios ofrecidos y el actuar responsable con todos los involucrados en el entorno de las actividades de la organización. En el siguiente apartado se plantean algunas precisiones conceptuales sobre el término.

2.2.2 Sostenibilidad

La sostenibilidad es un tema de interés de las organizaciones que emprenden algún tipo de proyecto, ya que un interés permanente es que los resultados alcanzados le permitan a la organización asegurar la permanencia, continuidad y evolución del mismo. Al respecto López (2011), precisa que “la sostenibilidad es el conjunto de posibilidades de que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen más allá de la finalización del mismo”. (p.1)

Incluye diferentes aspectos: sociales, organizativos, políticos, tecnológicos, financieros y ambientales. Todos estos constituyen las dimensiones que deberían ser consideradas con el objetivo de dar continuidad a las acciones y a que estas no afecten la capacidad de desarrollo futuro. Dependiendo de cada proyecto, algunas dimensiones son más importantes que otras, pero todas son importantes para alcanzar la sostenibilidad (TRICALCAR, 2007, pp. 4-5).

La sostenibilidad es algo que se alcanza en el largo plazo, pero las diferentes dimensiones de la sostenibilidad tienen plazos distintos. Es obvio que la sostenibilidad financiera presiona a los proyectos en el corto plazo, ya que es necesario cubrir los costos mes a mes y eso es algo que no se reemplaza con planes o proyecciones. Por el contrario, la sostenibilidad social debe buscarse desde el principio, pero alcanzarla toma tiempo y su evaluación debe considerar el largo plazo. Por su parte, la sostenibilidad política y/o legal también es de largo plazo, mientras que la organizativa y tecnológica son de mediano plazo (TRICALCAR, 2007, p. 7).

López (2011) señala que para “lograr la sostenibilidad de un proyecto no es el resultado de la aplicación de un conjunto de pasos definidos. Ya que cada proyecto tiene sus propias características, se deben identificar y revisar los factores que influyen en la sostenibilidad de su proyecto particular” (p.8), así mismo resume algunos aspectos que en diferentes proyectos y experiencias se han detectado como relevantes para lograr la sostenibilidad (p.9):

- La sostenibilidad debe ser considerada como algo transversal al proyecto, desde la etapa de diseño del proyecto, durante su ejecución y tras su finalización.
- Para lograr la sostenibilidad es necesario realizar acciones concretas, hacer revisiones y plantear modificaciones.
- Los criterios que se plantean para lograr la sostenibilidad de un proyecto podrán cambiar si al avanzar se encuentra que hay mejores soluciones.
- El monitoreo y evaluación de la sostenibilidad debe ser hecho por todas los actores involucrados durante el ciclo del proyecto.
- Es importante que al realizar un proyecto se siga una metodología que permita hacer un análisis detallado del mismo tomando en cuenta el enfoque y las características particulares que tiene.
- Establecer la misión del proyecto, tener objetivos claros, definir actividades y resultados esperados permite tener una visión precisa y unificada de este para todas las personas involucradas.
- Las soluciones propuestas por el proyecto deben ser sencillas y adaptadas a las necesidades de la población meta.
- Dado que la sostenibilidad es un proceso dinámico que depende de muchos factores, es necesario tener una visión global del proyecto y analizar cuáles son los factores más relevantes que influyen en él.

Se debe dar seguimiento a la sostenibilidad en todas las etapas del proyecto, de manera que sea posible plantear nuevas estrategias y actividades que permitan hacer pequeños ajustes aprovechando los recursos que están disponibles. Como existen varios factores que inciden en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, es necesario que se identifiquen los más relevantes de acuerdo con el contexto del proyecto y se establezcan acciones concretas para lograr la sostenibilidad de este.

La modernización que está implementando la Imprenta Nacional ha implicado un proceso de gestión que combina varios elementos, a saber: innovación en los productos y servicios que ofrece la IN a su población meta; como parte de esto, está la incursión

en el proyecto de la Editorial Digital gratuita que introduce en la oferta de servicios una alternativa en comunicación digital, como parte de sus acciones de responsabilidad social.

2.2.3 La Comunicación y su enfoque estratégico

Expresar es una necesidad básica desde los inicios de la existencia humana y no humana. Es una característica que se puede observar en todas las especies y, así como cada una de ellas ha desarrollado su propio lenguaje, la humana ha ido tejiendo el suyo evolutivamente hasta los avances que hoy se conocen. Posterior al origen del lenguaje auditivo, surgen nuevas maneras de expresiones visuales que el ser humano va desarrollando conforme se van afinando sus capacidades demostrativas.

Asinsten (2008) señala que “los lenguajes con que los seres humanos nos comunicamos no sólo son una creación social, sino que son una de las condiciones de existencia de la sociedad. La humanidad no podría existir sin comunicación” (p. 5). Por su parte esta definición se complementa con lo que apunta McQuail (2000) “la comunicación se asocia a términos como compartir, participación, asociación, afiliación y la presencia de una creencia común (...) La visión ritual no contempla la extensión de los mensajes en el espacio, sino el mantenimiento de la sociedad en el tiempo, ni el acto de impartir información, sino la representación de creencias compartidas”. (p.97)

Reforzando lo dicho, es posible afirmar que la comunicación es pilar en el desarrollo individual y colectivo; como pieza clave sobresale la interpretación del mensaje y esto depende del buen manejo de los elementos o códigos que se utilicen.

La comunicación siempre está vinculada a un grupo, a una estructura, a una organización social. Por eso, no es extraño decir que la misma es un fenómeno necesario para el desarrollo y evolución de la vida en sociedad, lo que implica que esta es una línea transversal que actúa en todos los ciclos de la persona y es de suma importancia en las relaciones humanas. En este sentido, la comunicación acrecienta la

capacidad de supervivencia y permite a aquellos que mejor la manejan conseguir ventaja y poder social (Alberto citado en Rodríguez, 2013, p.2).

En todas y cada una de las instituciones, la comunicación se hace presente ya que, a partir del hecho de que las organizaciones están constituidas por personas, fluye la información y se comparte y genera actividades y prácticas sociales. Borden (1974) expresa que “el fenómeno comunicativo es tan antiguo como la vida misma y mediante la comunicación las personas hacen posible la verdadera vida social, comunicación significa organización, ser ya es comunicarse”. (citado en Rodríguez, 2013, p.3)

La Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAI) fundamenta la definición de *comunicación* en sus fundamentos epistemológicos “como producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras”. (Salas, 2011, p.236)

La comunicación tiene como característica el factor estratégico que “se hace patente en el proceso mental de crear y transmitir una idea capaz de generar un cambio o un comportamiento voluntario en los interlocutores de los mensajes” (Preciado y Guzmán, 2012, p.131). Por ello la comunicación es estratégica cuando, en la interacción de actores con intereses diversos, unos buscan persuadir a otros a partir de la planificación previa de los contenidos de los mensajes que se van a intercambiar y de los medios que van a utilizarse. (Pérez citado en Salas, 2011, p.236)

Este mismo autor refiere que la comunicación estratégica se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y pre elabora la comunicación en función de uno o varios objetivos, considerando un contexto específico para el que hay que tener en cuenta las posibles decisiones o reacciones de los públicos objetivos, tanto internos como externos, en conclusión, señala que la interacción simbólica de la comunicación será estratégica cuando:

- Intervienen varios grupos de interés, o todos los públicos de una organización, que pueden afectar o ser afectados por esta.
- Las personas que toman decisiones tienen que tomar en cuenta otros grupos de interés y el entorno.
- Hay un objetivo o una intencionalidad consciente orientada a controlar la comunicación.
- Hay más que un público objetivo, un mensaje, o unos medios; también hay creatividad, la clave para ser diferentes de la competencia.
- Se investiga; es decir, se gestiona.
- Se elige un curso de acción, que se ejecuta, controla y evalúa, con el fin de ser competitivos, a lo cual se agrega una relación de beneficio mutuo con los grupos de interés.

Según Gamboa (2011) “para ser estratégico un programa de comunicación debe ser un proyecto integral, alineado con la misión y la visión de la entidad implementadora y que apoya totalmente la estrategia operativa de la organización” (p.11), la misma debe considerar tres elementos fundamentales: la imagen organizacional, los productos y proyectos y la imagen interna, todo esto en función de las audiencias o sectores de interés (Figura 1).

Figura 1. Esquema de aspectos a considerar en una estrategia de comunicación en una organización



Fuente: Gamboa, J. (2011). Comunicación Estratégica. Guía práctica para proyectos de desarrollo. Washington D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]/ Development Communications Consultants.

Se debe tener claridad que muchas organizaciones creen que cuentan con una estrategia de comunicación porque emiten comunicados de prensa, cuentan con videos, publican folletos promocionales y realizan eventos, estas acciones “son tan solo herramientas y no pueden ser considerados en sí mismos un plan de comunicación”. (p.11)

Una estrategia de comunicación como mínimo debe considerar nueve pasos, tal y como los define Gamboa (2011, p.17) (Figura 2):

1. Definición de los objetivos operativos y de imagen
2. Identificación de audiencias clave
3. Investigación entre audiencias clave
4. Desarrollo de la estrategia

5. Creación de mensajes
6. Definición de iniciativas tácticas
7. Definición de la estructura
8. Implementación
9. Revisión y ajuste de estrategia

Figura 2. Esquema de estrategia de comunicación en una organización



Fuente: Gamboa, J. (2011). Comunicación Estratégica. Guía práctica para proyectos de desarrollo. Washington D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]/ Development Communications Consultants.

En la práctica, las organizaciones contemporáneas se apoyan en soluciones de carácter más integrador; según Preciado y Guzmán (2012), estas son “menos inclinadas a trazar límites entre los desarrollos conceptuales o las escuelas de pensamiento, y más orientadas a tomar lo que sea más práctico y beneficioso para sus fines”. (p.132)

Esta forma de hacer comunicación se nota cuando múltiples actores y grupos se apropian de la comunicación estratégica. Hoy es posible encontrar aplicaciones de este modelo en las empresas, donde se popularizó de la mano de la administración y en entidades de desarrollo y de los sectores público y gubernamental. (Preciado y Guzmán, 2012, p.131)

Por lo anterior, claramente el término comunicación es polisémico, multifacético, multidimensional y que se puede estudiar desde diversas disciplinas y con enfoques e intereses diversos: como fenómeno, como proceso, como palabra, como acción, como teoría, como información, entre otros. Dadas estas características, su abordaje es complejo y su diverso según sea la perspectiva de interés. (Rodríguez, 2013, p.5)

2.2.4 Sociedad del conocimiento versus la sociedad de la información

El actual cambio de época, que se ha dado en los últimos cincuenta años, se caracteriza por tres revoluciones: la sociocultural, la tecnológica y la económica. Estas han llevado a la humanidad hacia una nueva época en la cual la información empieza a tener mucho poder y “cuyos impactos cruzados están cambiando el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad de la época histórica del industrialismo”. (De Souza, 2001, p. 2)

En este cambio de época la comunicación digital en la sociedad del conocimiento representa una relación simbiótica. Al finalizar la década de los años noventa, el mundo que se vislumbraba dejaba ver nuevas prácticas culturales y nuevos medios tecnológicos, lo que evidenciaba la movilización de la comunicación al servicio de la cultura. Según, Latuff y Nakhoul (2011):

Si se admite que la cultura forma parte de un conjunto de prácticas que tienen que ver con la apropiación del sentido en la vida cotidiana; la comunicación entendida como parte de la sociedad, extendida por los distintos medios e industrias culturales, formaría parte de esa cultura. (p.1).

La sociedad actual, según Castells (2005a), se moldea bajo la lógica de "sociedad en Red" como una nueva forma de organización social. Para el mismo autor, no se trata de una simple etiqueta para un fenómeno tecnológico, sino una sociedad en la cual la identidad personal se define a partir de la conexión a una red y no por la ubicación dentro de una familia, clan, tribu o estado. Castells (2005a) sintetiza lo anterior de la siguiente manera:

En un mundo de flujos globales de salud, poder e imágenes, la búsqueda de la identidad colectiva o individual, asignada o construida, se vuelve la fuente fundamental del sentido social. Y debido a la prevalencia actual de la tecnología de la información, el mundo está siendo quebrado entre una tecno elite, globalmente conectada, y las identidades comunitarias, atrincheradas en lo local. (p. 73)

La revolución tecnológica se fundamenta en la premisa de que la tecnología digital es la solución para mejorar el desarrollo, pues permite hacer mejor lo que ya se hace y es producto de la evolución de la época industrial. Esto se manifiesta en la formación de redes virtuales y en la integración electrónica de formas (texto, sonido e imagen) y medios de comunicación.

Este paso a lo digital nos exige ser usuarios de las tecnologías en forma permanente, con las implicaciones que esto conlleva. Quesada (2001) opina que al "incorporar la nueva tecnología se crea la necesidad de mejorar habilidades, destrezas y conocimientos que nos permitan operar en este nuevo modelo". (p. 5)

Según el Ministerio de Ciencia y Tecnología de España (2012), "el desarrollo de la Sociedad del Conocimiento, lejos de ser un fin en sí mismo, es un objetivo que tiene como razón de ser la mejora y el aumento de la calidad de vida de la ciudadanía" (p.8). La sociedad del conocimiento es una realidad en muchos países, que ha transformado los modelos de vivir, trabajar y divertirse, y que -sin perder de vista los peligros e inconvenientes que están asociados- aporta perspectivas positivas en lo que al

desarrollo económico, social y humano se refiere. El desarrollo de la sociedad del conocimiento debe ser para el bien de la persona y esta afirmación debe constituirse en el criterio ético clave a tener en cuenta. (Ministerio de Ciencia y Tecnología de España, 2012, p.13)

Castells (1999) prefiere el término "sociedad informacional" antes que "sociedad de la información" (haciendo la comparación con la diferencia entre industria e industrial). Él señala que, si bien el conocimiento y la información son elementos decisivos en todos los modos de desarrollo,

el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico. (p.47)

Más adelante precisa:

Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos. (p.50)

2.2.5 La transición al libro digital

El libro ha sido por mucho tiempo el objeto tradicional utilizado para comunicar historias, sentimientos, opiniones e ideas, pero se encuentra en la actualidad frente a una de sus más interesantes transiciones. Del mismo modo que la imprenta usando tipos móviles fue desplazando paulatinamente a los manuscritos durante el siglo XVI, el libro electrónico será para la sociedad el gran avance de nuestro tiempo. En el mismo sentido, Muñoz (2001) advierte que:

El surgimiento de las tecnologías digitales ha marcado un antes y un después en la industria del libro. En estos últimos años, se ha producido

un cambio radical propiciado fundamentalmente por la expansión de Internet y los diversos factores que conforman la Sociedad de la Información. (p.304)

Para hablar de los libros electrónicos es necesario conocer primero qué son, así que Camargo (2008, pp. 44-45) señala en su investigación diferentes conceptos que circulan tanto en libros impresos como en internet, considerando a varios autores:

1. Los libros electrónicos pueden definirse como sistemas de información capaces de poner a disposición de sus usuarios una serie de páginas, conceptualmente organizadas del mismo modo que los de un libro de papel, con las que además se puede interactuar. (Baker, citado en Díaz, Catenazzi y Aedo, 1996. p. 104)

2. Un libro electrónico es un texto fragmentario y potencial, una serie de unidades autocontenidas más que un todo orgánico y en desarrollo. (Bolter, 1997. p. 419)

3. Es una expresión que ha tenido fortuna y ha pasado a ser un sustantivo habitual, especialmente en su versión anglosajona de una sola palabra: el ebook. El núcleo de la expresión reside en cómo determinados textos electrónicos se configuran siguiendo la metáfora visual y organizativa de los libros no electrónicos, impresos en papel, simplemente los libros. (Rodríguez, 2003. p. 67)

Teniendo en cuenta los significados anteriores, es posible identificar uno de los inconvenientes que presentan los libros electrónicos en la actualidad: la mayoría se rigen por las características del libro impreso. Dichas características son la narración lineal, estar compuestos principalmente por texto e imágenes estáticas y ser considerados electrónicos únicamente por estar en un soporte digital. Por otro lado, es necesario decir que, al hablarse del soporte digital, se requiere de un cambio de lectura y escritura, una de carácter no lineal, que vaya acorde con las herramientas proporcionadas por las nuevas tecnologías (tinta electrónica, multimedia, hipertexto, etc.). Para terminar: “Ese nuevo medio de comunicación constituye la cuarta gran

técnica de escritura que ocupará su lugar al lado del antiguo rollo de papiro, el códice medieval y el libro impreso”. (Bolter, 1997 citado en Camargo, 2008, p.109)

2.2.6 Buena práctica institucional en comunicación digital

En este marco global de la sociedad informacional, como la define Castells (1999), han surgido experiencias en los distintos ámbitos de la comunicación que tienen como objetivo la vinculación del ser humano con las TIC. Producto de esta transformación, se escucha hablar de buenas prácticas en tecnología, información y comunicación, pero qué significa para una organización hacer que una experiencia particular sea posicionada como una buena práctica.

En general el concepto de “buena práctica”, según la Junta de Andalucía (2013), es:

Una experiencia que persigue unos objetivos determinados, ha dado con una metodología o procedimientos que resultan apropiados o aconsejables para conseguir unos resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto. Una buena práctica se refiere siempre a hechos, no a intenciones y se relaciona de manera muy directa con conceptos del tipo “digna de ser imitada”, “mejores prácticas” o simplemente con “aquello que funciona para conseguir un fin”. (p.3)

El concepto de buenas prácticas se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones.

De acuerdo con la comunidad internacional, la UNESCO -en el marco de su programa MOST (Management of Social Transformations) citado por la Junta de Andalucía (2013, p.3)- ha especificado cuáles son los atributos de una buena práctica y los rasgos que le caracterizan. En términos generales, las buenas prácticas han de ser:

- Innovadoras: desarrollan soluciones nuevas o creativas.
- Efectivas: demuestran un impacto positivo y tangible sobre la mejora.
- Sostenibles: por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos.
- Replicables: sirven como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares.

El Plan Andino (2014) y el Plan El Valor de la Escuela de la Junta de Andalucía (2013) coinciden en que, para definir las experiencias como buena práctica, estas debe cumplir las siguientes características:

- Se trata de una acción; se refieren a un hecho evidenciable y no a intenciones.
- Responden a una necesidad identificada. Son fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica en una población definida que se hace necesario modificar y mejorar; por tanto, tienen un objetivo definido, relevante y realista.
- Desarrollan estrategias basadas en la evidencia y son innovadoras en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento y creatividad.
- Las estrategias y las acciones parten de unos principios y valores básicos y responden a una visión o perspectiva definida del problema que atienden.
- Los recursos humanos que implementan la iniciativa están calificados y especializados.
- Proponen un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones.
- Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios, pero también de la comunidad, con alianzas interinstitucionales fuertes.
- Pueden probar una mejora sustantiva de la situación que les dio origen.
- Incorporan estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización.
- Sistematizan los procesos y resultados.
- Propician de alguna manera la replicación de la experiencia.

Es bastante frecuente que existan barreras o dificultades para la detección y transferencia de buenas prácticas entre organizaciones. Estos problemas pueden deberse al desconocimiento, a la falta de sistematización del quehacer organizacional, a la desconfianza en la información o simplemente a la consideración de que estas transferencias carecen de utilidad.

A continuación, se esboza el marco situacional en el cual se enmarca esta investigación.

2.3 Marco situacional

En Costa Rica con la creación de la Secretaría de Gobierno Digital mediante el decreto N° 33147MP en el 2006 (Gobierno de Costa Rica, 2006), se inicia una política nacional para impulsar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el sector público costarricense con el fin de garantizar una mayor eficiencia y transparencia de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos. A través de los años, esta iniciativa se ha ido consolidando y en la actualidad representa una alternativa real en la definición de políticas y soluciones tendientes a lograr no solo una mejora del sector público, sino también para impulsar el desarrollo económico, social y tecnológico del país.

En términos del gobierno digital, mediante el decreto ejecutivo N° 36176-MP-PLAN (Gobierno de Costa Rica, 2010), la Presidenta de Costa Rica, Laura Chinchilla, reorganizó la Comisión Intersectorial y la Secretaría Técnica para Gobierno Digital, así como el nivel de participación y responsabilidad de cada Ministerio con respecto a una estrategia integral de desarrollo de las TIC dentro del sector público. En el marco de esta estrategia país toma vida el proyecto de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica (EDIN).

La Imprenta Nacional es una institución pública de Costa Rica que es un órgano de desconcentración máxima del Ministerio Seguridad Pública, Gobernación y Policía. Fue creada el 9 de noviembre de 1973; la Ley N° 5394 da cuenta de la fundación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional (Gobierno de Costa Rica, 1973).

La imprenta tiene una plataforma de servicios que se orienta a impulsar estratégicamente productos editoriales y el Diario La Gaceta, así como la imagen institucional, con un enfoque al usuario, la promoción, divulgación y la comunicación corporativa, tanto a nivel interno como externo. La Editorial Digital de la Imprenta Nacional es una propuesta de democratización digital, es un proyecto innovador aunque poco conocido por la ciudadanía en general.

En la entrevista realizada el 28 de febrero del 2014, el Director de la Imprenta Nacional, el Lic. Jorge Vargas, señala que este proyecto tiene en su génesis como lineamiento estratégico abrir posibilidades a la ciudadanía costarricense para fomentar el uso del libro electrónico gratuito, pero de forma particular el proyecto está dirigido a la niñez y a la juventud que está en el sistema formal educativo de primaria, secundaria o universidad y que aunque la tecnología es parte de su cotidianidad cada vez lee menos. Además, en la entrevista realizada el 3 de febrero del 2014, el coordinador de la EDIN, Piedra (2014), refiere que:

El proyecto inició como un proyecto de la Dirección General de la Imprenta Nacional mediante el trabajo colaborativo de profesionales de distintas áreas de la Imprenta, el mismo quería aprovechar el rediseño del sitio Web, es una iniciativa que arrancó sin ningún contenido presupuestario, conforme se ido conociendo por la Presidencia de la República y con el aprovechamiento que le ha dado el Ministerio de Educación Pública (MEP), la Editorial digital ha ido evolucionando de ser una idea, a pasar a ser un proyecto y hoy día ya está incluido en el organigrama institucional y tiene contenido presupuestario. (comunicación personal, 2014).

A continuación, se explica el marco legal. Este es de vital importancia para entender y sustentar la investigación propuesta.

2.4 Marco legal

Los editores de libros son creadores, guardianes y gestores (propietarios y usuarios) de los derechos de propiedad intelectual. Poseen ciertos derechos sobre los libros que producen y venden, y otros derechos en nombre de terceros.

Según la OMPI (s.f.), el trabajo de una editorial consiste en utilizar los derechos de autor del mismo modo que defienden y protegen lo que es suyo y lo que se les ha encomendado defender. Por esta razón, los editores tienen un interés profesional a la hora de explotar esos derechos en el mejor de los intereses de sus autores y de sí mismos. (p.8)

Una editorial, subraya la OMPI, está obligada a:

Tratar los derechos de los demás con respeto, es una obligación moral que corresponde a sus responsabilidades legales como editores. También son responsables frente a la sociedad, ya que los derechos de propiedad intelectual son fundamentales para promover el progreso cultural y el flujo de conocimientos e información. (p.9)

Existe la idea de que las editoriales adquieren el derecho de autor solo sobre los contenidos de un libro en particular. Normalmente los libros tienen más de un derecho de autor: si bien es cierto sobre el contenido literario (el texto), pero también sobre las diversas obras artísticas, si contienen dibujos, pinturas, fotografías o ilustraciones. Cada una de estas obras de autor es objeto de un acuerdo contractual que permite su reproducción y publicación. Por esta que los editores deben conocer claramente los diferentes tipos de contrato que cubren todos estos derechos. (OMPI, s.f., p.10)

En Costa Rica la Ley N° 6683 de derechos de autor y derechos conexos, publicada el 25 de noviembre de 1982 (Gobierno de Costa Rica, 1982). Dicha ley fue

reformada por la Ley N° 7979 del 6 de enero de 2000; en esta ley se señala en Artículo 1 que:

Por obras literarias y "artísticas", en adelante "obras", deben entenderse todas las producciones en los campos literario, científico y artístico, cualquiera que sea la forma de expresión (Gobierno de Costa Rica, 2000, p.1).

Se deja claro en esta ley que la misma protege las obras, interpretaciones o ejecuciones y fonogramas de autores, artistas, intérpretes o ejecutantes y productores de fonogramas costarricenses, domiciliados o no en el territorio nacional (p.2). Como complemento a ella existe el Reglamento a la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos (Decreto N° 24611-J) (Gobierno de Costa Rica, 1995).

Hasta el 6 de enero 2002 se publica una ley complementaria a la de derechos de autor: la Ley N° 8039, referida a los procedimientos de observancia de los derechos de propiedad intelectual. Esta ley fue modificada por última vez por la Ley N° 8834 del 3 de mayo de 2010 (Gobierno de Costa Rica, 2010). El Artículo 1 de esta ley, refiere sobre el ámbito de aplicación:

La violación de cualquier derecho sobre la propiedad intelectual establecido en la legislación nacional o en convenios internacionales vigentes, dará lugar al ejercicio de las acciones administrativas ejercidas ante el Registro de la Propiedad Industrial o el Registro Nacional de Derechos de Autor y Derechos Conexos y de las acciones judiciales ordenadas en la presente Ley, sin perjuicio de otras disposiciones del ordenamiento jurídico. Asimismo, esta Ley regulará la competencia del Tribunal Registral Administrativo en cuanto a las apelaciones de todos los registros del Registro Nacional. La autorización del titular del derecho de propiedad intelectual será siempre expresa y por escrito. (p.1)

En lo que respecta a los derechos de autor, ambas leyes son la referencia en materia legal para la Editorial Digital de la Imprenta Nacional.

En el Decreto N° 37719-G del Gobierno de Costa Rica publicado en Alcance Digital de la Gaceta el 11 de junio del 2013, se hace público el Reglamento de la Editorial Digital; este señala la estructura y funcionamiento de la EDIN. En el Artículo 2 del reglamento se definen los fines de la EDIN, a saber:

A través del servicio de la Editorial Digital se organizará todo lo referente a la puesta a disposición pública de obras digitales, en el Sitio Web, que sean de interés para la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. Su objetivo principal será brindar un servicio de divulgación gratuito de aquellas obras que contribuyan al mejoramiento de la educación, el arte, la literatura, la cultura y las ciencias de la población en general, objetivo que se cumplirá mediante la puesta a disposición pública de versiones en soporte digital. (Gobierno de Costa Rica, 2013, p.12)

Este reglamento además define las aplicaciones del contenido en línea de las obras, la organización de la editorial digital y la disposición pública de las obras.

Lo antes expuesto deja claro el marco legal que rige a la Editorial Digital de la Imprenta Nacional, que va desde leyes de la República de Costa Rica que dan protección a los derechos de autor hasta un reglamento decretado por la Presidencia de la República que justifica a la EDIN como un proyecto de interés público, que legitima su existencia y es la base para que sea sostenible en el tiempo. En el siguiente capítulo se definen los lineamientos metodológicos en los cuales se enmarca esta investigación.

Capítulo 3 - Marco metodológico

El presente capítulo expone la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación “De la publicación impresa a la digital: estudio de caso desde la administración de medios de comunicación de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica en el período noviembre 2011- diciembre 2014”. Como parte de este acápite, se especifica el tipo de investigación, así como las fuentes y sujetos de información; complementariamente se hace una descripción de los métodos de recolección de información que se utilizaron, tomando siempre en consideración los objetivos que fueron definidos.

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se realizó es no experimental de carácter exploratoria, porque se examinó un tema que ha sido poco estudiado en Costa Rica y se trató de “descubrir y buscar tendencias y relaciones entre variables” (Barrantes, 2012, p.131). Asimismo, es descriptiva porque, tal y como lo apunta Ulate y Vargas (2013), “el objetivo es describir una situación, un contexto o un evento, es decir, el investigador detalla cómo son y se manifiestan”. (p.60)

El abordaje que se seleccionó para esta investigación fue prioritariamente cualitativo. No obstante, para el trabajo del objetivo referido al usuario final de la EDIN se incorporó el componente cuantitativo para profundizar en el análisis.

Mora (2005) define este tipo de investigación como “una estrategia que se basa en una rigurosa descripción contextual de los hechos o situaciones” (p.90). Ulate y Vargas (2013) complementa esta definición precisando que es un:

Proceso de investigación abierto e interactivo y que su carácter inductivo hace que la teoría se construya a partir de la observación; por ello el papel del sujeto estudiado es activo, el investigador debe procurar una identificación empática con el objeto estudiado y tratar de establecer una “proximidad-contacto” que le facilite la sistematización

de una experiencia que involucra sujetos en un contexto particular.
(p.59)

Se seleccionó el estudio de caso como recurso metodológico de esta investigación, ya que se consideró como una oportunidad para analizar la estrategia institucional en materia de gestión, sostenibilidad y comunicación de la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional de Costa Rica. El mismo tomó como período para el análisis, la etapa de gestión del proyecto que inicia en noviembre del 2011 hasta diciembre del 2014.

Es importante señalar que se utilizó también -como complemento metodológico- la sistematización de experiencias. Esta fue entendida como:

Un proceso histórico en el que intervienen diferentes actores y que se lleva a cabo en un contexto económico, social y cultural determinado y en circunstancias organizativas o institucionales particulares, sistematizar experiencias alude a un esfuerzo cualitativamente más complejo que va más allá de organizar o clasificar información. (Jara (2012, pp.59-60)

El estudio que se realizó es de interés de la Dirección de la Imprenta Nacional, por lo cual se contó con apertura y apoyo para implementar la metodología que se definió para realizar este estudio. Todos los gastos generados para la ejecución del mismo los asumió la investigadora.

En el siguiente apartado se explican las fuentes de información que se utilizaron en la investigación.

3.2 Fuentes de información

Como parte de la estrategia metodológica, las fuentes de información le permiten al investigador, por un lado, contar con un marco referencial para la investigación pero, por otro lado, localizar información referida al objeto de estudio que no necesariamente se localiza en un libro o documento sino que forma parte de

la memoria institucional. La investigación que se realizó es un estudio de caso que partió principalmente de fuentes primarias que proporcionaron información en dos niveles diferenciados, a saber:

- Libros, investigaciones y artículos científicos impresos y digitales que hacían referencia a los temas de editoriales digitales, proceso de transición del libro impreso al digital y de la industria editorial como tal, así como gobierno digital y estrategias del Estado costarricense para procesos de cambio relacionados con las TIC.
- Registros internos de la Imprenta Nacional de Costa Rica relacionados con la Editorial Digital, así como publicaciones de la organización y afines que hacían referencia al objeto de este estudio.

3.3 Sujetos de información

Según Barrantes (2012) los sujetos de información son “todas aquellas personas físicas o corporativas que brindan información” (p.92). En el caso particular de esta investigación se contó con dos perfiles de sujetos de información, a saber:

- En primera instancia, el personal de la Editorial Digital de la IN de Costa Rica que tuvo una vinculación directa desde el proceso de gestión hasta la ejecución y mejora de la EDIN, para efectos de esta investigación se denominan como actores clave en el nacimiento y evolución de la EDIN, los cuales son:

Nombre	Profesión	Grado Académico alcanzado	Puesto
Jorge Vargas	Radiólogo	Licenciatura	Director General de la Imprenta Nacional.
José Abel Alvarado	Mercadólogo	Licenciatura	Jefe Área de Promoción y Divulgación.
Vinicio Piedra	Artes Gráficas	Técnico	Coordinador de la Editorial Digital y Director Ejecutivo

			del Consejo Editorial.
Alexandra Meléndez	Filóloga	Licenciatura	Miembro del Consejo Editorial.
Emilio Meléndez	Administración Educativa	Doctorado	Miembro del Consejo Editorial.
Comité Asesor de la EDIN			
Luis Alonso Alfaro	Diseñador Publicitario	Licenciatura	Diseñador. Unidad de Arte, Diseño e Impresión Digital.
Jackeline Cubillo	Periodista	Bachillerato	Periodista. Staff Dirección General.
Juan José Marín	Ingeniero en Sistemas	Licenciatura	Analista de Sistemas. Departamento de Informática.

- También, se consultó a un segmento de la población usuaria final de la EDIN, que es el representado por estudiantado y personal docente de educación pública, se aplicó en dos colegios urbanos en la provincia de San José, a saber: el CTP de Aserrí y el CTP de Dos Cercas de Desamparados. En ambos la Coordinación de la EDIN realizó previamente la charla promocional de la Editorial Digital; cuando se realizaron dichas presentaciones participaron un grupo de estudiantes, algunos profesores y la persona profesional de bibliotecología de la institución -si es que existía esa plaza en el colegio, como es el caso del CTP de Dos Cercas-. Para hacer el contacto y la coordinación para realizar el sondeo, se contó con el apoyo de Vinicio Piedra, encargado de la Editorial. Se entrevistó a un total de 292 estudiantes y 15 profesores.

3.4 Métodos de recolección de la información

La definición de los métodos de recolección de información es una condición metodológica necesaria para llevar a cabo una investigación. Tomando en consideración el énfasis cualitativo de este estudio, a continuación se procede a describir las técnicas cualitativas que sirvieron de soporte para la consecución de la

información que permitió abordar cada objetivo específico planteado en este estudio.

Con respecto a la investigación cualitativa y el plan de recolección de información, se consideró como lineamiento metodológico de esta investigación lo que apunta Sandoval (2002) que “es emergente y cambiante en función de los hallazgos realizados durante el avance del proceso investigativo” (p.136). Por tanto, para efectos de esta investigación, debe quedar claro que en el anteproyecto de investigación se realizó un bosquejo inicial para abordar la gestión de información con los informantes claves, la puesta en marcha del plan de recolección de información sugirió la adecuación o redireccionamiento de las técnicas que se propusieron inicialmente.

En lo que sigue se realiza una breve explicación de las técnicas que se utilizaron en la investigación.

3.5 Técnicas cualitativas utilizadas en la investigación

En la investigación realizada se implementaron técnicas cualitativas para cada objetivo específico. A continuación se presenta uno a uno cada objetivo con las respectivas técnicas utilizadas para su cumplimiento.

3.5.1 Objetivo específico: Reconstruir la estrategia de gestión y sostenibilidad de la EDIN desde su conceptualización hasta los resultados obtenidos a partir de la implementación de la misma

Para el abordaje de este objetivo, en primera instancia se procedió a realizar la revisión y análisis documental del material disponible de la Imprenta Nacional y de la Editorial Digital. Los documentos de carácter institucional permitieron lograr un encuadre de la investigación, ya que estos revelaron “los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que lo han escrito” (Sandoval, 2002. p. 137). En este sentido se tuvo acceso a:

- Resumen de los Planes Operativos 2013 y 2014
- Organigrama de la Imprenta Nacional
- Proyecto y Reglamento de La Editorial Digital
- Inventario de obras de la EDIN
- Procedimientos internos

En lo que respecta a la reconstrucción de la estrategia fue necesario la triangulación metodológica de las siguientes técnicas: mapeo de actores, entrevista individual a profundidad, entrevista de grupo focal y mapa conceptual. En seguida se abordan dichas técnicas en el orden en que fueron mencionadas.

a. Mapeo de actores: el mapeo de actores es una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. El supuesto metodológico en que se fundamenta es que “la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales de diverso tipo” (Tapella, 2007, p.2). La implementación de esta técnica con los representantes institucionales de la Imprenta Nacional y la EDIN permitió identificar: quiénes son los actores, cuáles son sus roles, las relaciones e interacciones y la jerarquía que tuvieron en el proceso de gestión institucional, la relación predominante y la jerarquización del poder.

b. La entrevista individual a profundidad: es una de las técnicas más privilegiadas de la investigación cualitativa. La utilización de esta técnica “implica la realización de varias sesiones con la misma persona” (Sandoval, 2002, p. 145). Para efectos de esta investigación se realizaron entrevistas que fueron grabadas en audio; y posteriormente, sistematizadas y analizadas.

c. La entrevista de grupo focal: fue de carácter colectivo. La utilización de esta técnica permitió la interacción e intercambio guiado de los sujetos de información invitados. La investigadora facilitó cada sesión con la implementación de una guía de preguntas.

La implementación de este tipo de entrevista fue un complemento de la entrevista a profundidad, ya que permitió contrastar posiciones individuales y colectivas con respecto a determinados temas de la gestión de la EDIN, así como en lo que respecta a la conceptualización de la misma y los roles de los actores involucrados.

Se realizaron tres sesiones de grupo focal con el Comité Asesor, que es el órgano técnico-ejecutor de la EDIN y trabaja bajo un enfoque interdisciplinario. Cabe indicar que las personas participantes mencionaron que los resultados obtenidos en cada sesión les permitieron hacer un alto en el camino y reflexionar sobre aspectos de la EDIN; se trata de una acción que no realizan con frecuencia, debido a la dinámica cotidiana institucional que les demanda la ejecución de muchas actividades en sus respectivas áreas funcionales. En este sentido manifestaron mucha valoración y complacencia por los intercambios realizados en las sesiones.

d. Mapa conceptual: uno de los intereses de la investigación fue realizar una reconstrucción de los planteamientos conceptuales que le han dado vida a la EDIN. Por esta razón se consideró que esta técnica sería de gran utilidad, ya que “los mapas conceptuales expresan explícitamente las relaciones más relevantes entre un conjunto de conceptos, esta relación se describe por medio de palabras de enlaces formando proposiciones” (Cañas, 2009, p.1).

Desde el punto de vista metodológico, una buena forma de delinear el contexto de un mapa conceptual es “definir una pregunta de enfoque, esto es, una pregunta que claramente especifique el problema o asunto que el mapa conceptual debe tratar de resolver” (Cañas, 2009, p.1). Para el caso de la EDIN, la pregunta de interés que se planteó fue: ¿cuál fue la estrategia institucional de la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional de Costa Rica

en materia de gestión, comunicación y sostenibilidad en el proceso de transición del libro impreso al digital?.

Esta técnica se implementó tanto en la entrevista a profundidad con los actores clave como en la primera sesión de grupo focal con el Comité Asesor de la EDIN. Los resultados obtenidos con estas técnicas fueron sistematizados aplicando el análisis de contenido.

3.5.2 Objetivo específico: Analizar la estrategia de comunicación definida para la EDIN por la Imprenta Nacional

El abordaje metodológico de este objetivo también partió de la utilización de la revisión documental de los materiales de promoción y la entrevista a profundidad presencial a los tres actores responsables de diseñar e implementar las acciones en materia de información y comunicación, las cuales se realizaron en agosto y setiembre del 2014. Dichos actores son:

- Téc. Vinicio Piedra. Coordinador de la Editorial Digital y Director Ejecutivo del Consejo Editorial.
- Lic. Luis Alonso Alfaro, Diseñador Publicitario. Departamento de Arte, Diseño e Impresión Digital.
- Bach. Jackeline Cubillo, Periodista. Staff de la Dirección General.

Como complemento a lo anterior, también se hizo analizó la estrategia que se implementó en redes sociales.

3.5.3 Identificar la percepción que tiene el usuario de la EDIN con respecto al servicio editorial que brinda la Imprenta Nacional en dos colegios de secundaria de la provincia de San José

Como elemento para la selección de los centros educativos, se partió de que fueran dos colegios en donde la EDIN impartió su charla promocional. En el periodo de estudio, la promoción presencial que realizó la EDIN se concentró en colegios de la provincia de San José.

La coordinación de la EDIN actuó como enlace para gestionar la autorización de la dirección de cada centro educativo para la realización del sondeo de opinión a una muestra de estudiantes y profesores. El muestreo seleccionado fue no probabilístico por conveniencia, este no es producto de un proceso de selección aleatoria, los estudiantes y profesores fueron seleccionados en función de su accesibilidad al momento de aplicar el sondeo.

Los dos colegios en los cuales se mostró apertura ante la gestión realizada por la coordinación de la EDIN para poder aplicar el sondeo son: Colegio Técnico Profesional de Aserrí y el Colegio Técnico Profesional de Dos Cercas de Desamparados. Esta técnica fue llevada a cabo entre agosto y setiembre del 2014. Se entrevistó a un total de 292 estudiantes y 15 profesores en ambos colegios.

Consistió en la aplicación de un instrumento autoadministrado que constó de 3 secciones, a saber:

1. Información del entrevistado/a.
2. Preguntas generales de conceptualización
3. Opinión y uso de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional

La información cualitativa se compiló en una base de datos, a la cual se realizó análisis de contenido. Posteriormente, se generaron categorías para cuantificar la información y de esta forma se sistematizaron los resultados a través de tablas y gráficos, que fueron el sustento para darle contenido al capítulo referido a la percepción del usuario de la EDIN.

3.5.4 Objetivo específico: Señalar los aspectos más destacados de la EDIN como una buena práctica institucional en materia de comunicación digital

Desde el punto de vista colectivo, se realizó un taller participativo-reflexivo con el Comité Asesor de la EDIN conformado por cuatro profesionales que pertenecen a áreas funcionales de la Imprenta Nacional, a saber: el Coordinador de la EDIN, el Diseñador Publicitario, la Periodista y el Ingeniero de Sistemas. Esta

actividad se estructuró en dos momentos: en primera instancia se realizó una exposición sobre lo que es y lo que no es una buena práctica como herramienta para ubicar al equipo y dar elementos para el análisis de grupo; una vez concluida esta parte, se procedió a generar un intercambio con varias preguntas que guiaron la discusión y la definición de una posición individual y colectiva con respecto al tema de este objetivo. Con estos insumos, se logró completar una matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica institucional.

3.6 Categorías

En este apartado se explica cómo se realizó la operacionalización de los objetivos de esta investigación tomando como punto de partida las categorías que se definieron para este estudio. Para ello, a continuación se presenta un tabla de categorías, en la cual se logra visualizar el abordaje que se hizo de cada objetivo específico, para cada uno se: se realizó la conceptualización, se definieron las dimensiones con su respectiva operacionalización, y la instrumentalización definida para recabar la información requerida.

Tabla 1. Categorías de investigación

Objetivos	Categorías	Conceptualización	Dimensiones	Operacionalización	Instrumentalización
<p>3.2.1 Reconstruir la estrategia de gestión y sostenibilidad de la EDIN desde su conceptualización hasta los resultados obtenidos a partir de la implementación de la misma.</p>	<p>Gestión institucional de la EDIN.</p>	<p>Identificación de la necesidad y adaptación al cambio que se basa en la visión de la IN de Costa Rica para que haya un mejor desempeño, competitividad y proyección de la empresa editorial del Estado.</p> <p>Identificación de los lineamientos administrativos institucionales referidos a la EDIN como una alternativa de comunicación digital.</p>	<p>Adecuación institucional a los cambios en el contexto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La necesidad de cambio en el marco del gobierno digital. - Competitividad y proyección de la IN en un contexto de cambios acelerados de las TIC que impactan la industria editorial. - La expresión de lo digital como posibilidad de cambio organizativo y como expresión cultural. - Adecuación al cambio de la IN en el marco del gobierno digital. - La definición de innovación y libro digital que manejan y operacionalizan los actores claves institucionales. - La percepción del cambio por parte del equipo técnico, comité editorial y dirección general. - Contribución de la EDIN a 	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión y análisis documental -Entrevista individual a profundidad: Director General de la Imprenta Nacional, miembros del Consejo Editorial y Coordinación de la EDIN (Anexo 2). -Comité Asesor de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de Tecnología de Información (TI), periodista (Anexo 3). -Mapeo de actores (Anexo 4). -Mapa conceptual.

Objetivos	Categorías	Conceptualización	Dimensiones	Operacionalización	Instrumentalización
				la democratización del conocimiento según los actores claves de la IN involucrados en el proyecto.	
			Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptualización institucional de la EDIN. - Plan institucional de la IN para generar la transición del libro impreso al digital y el rol esperado de la EDIN en este plan. - Etapas del proyecto y resultados obtenidos. - Ruta del proyecto de la EDIN. - Estrategia operativa de la EDIN según etapas de un proyecto. - Actores clave involucrados en el proceso de gestión y su rol de acción. 	
	Sostenibilidad institucional de la EDIN.	Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos	Institucionalización de la EDIN en la IN.	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones estratégicas para la sostenibilidad de la EDIN. - Actores estratégicos. 	-Entrevista individual a profundidad: Director General

Objetivos	Categorías	Conceptualización	Dimensiones	Operacionalización	Instrumentalización
		de la EDIN perduren de forma duradera a nivel institucional en el tiempo.	Proyección a futuro de la EDIN.	<ul style="list-style-type: none"> - Metas - Plan de imagen y comunicación - Estudio permanente de las expectativas y necesidades del usuario meta. - Nuevos productos o servicios. 	de la Imprenta Nacional, miembros del Consejo Editorial y Coordinación de la EDIN (Anexo 2). -Comité Asesor de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de Tecnología de Información (TI), periodista (Anexo 3).
3.2.2 Analizar la estrategia de comunicación definida para la EDIN por la Imprenta Nacional.	Información y Comunicación.	Identificación de los lineamientos administrativos institucionales referidos a la EDIN como una alternativa de comunicación digital, así como las orientaciones y acciones comunicacionales realizadas para posicionar a la EDIN.	Estrategia de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Productos editoriales y comunicación digital: opciones y posibilidades. - Lineamientos definidos por la IN para la estrategia de la EDIN como una alternativa de comunicación digital. - Plan de comunicación e información de la EDIN. - Perfiles de la población meta. - Plataforma tecnológica. - Herramientas de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevista individual a profundidad: profundidad: Coordinación de la EDIN, Periodista y Diseñador Publicitario (Anexo 2). -Revisión y análisis documental. -Matriz de características observadas sitio Imprenta Nacional

Objetivos	Categorías	Conceptualización	Dimensiones	Operacionalización	Instrumentalización
					y Editorial Digital (Anexo 5)
3.2.3 Identificar la percepción que tiene el usuario de la EDIN con respecto al servicio editorial que brinda la Imprenta Nacional en dos colegios de secundaria de la provincia de San José.	Percepción del usuario final de la EDIN.	Conocer la conceptualización del libro digital, expectativas y recomendaciones que tiene la población meta de la EDIN.	Conceptualización del libro digital. La EDIN en el mundo de estudiantes y profesores de secundaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición y uso de Internet. - Definición, uso y expectativa del libro en Internet. - Conocimiento y uso EDIN y sus libros dentro del contexto académico de secundaria. - Recomendaciones de la población meta para la EDIN. 	Sondeo de opinión a estudiantes y profesores de secundaria del Colegio Técnico Profesional de Aserrí y de Dos Cercas de Desamparados (Anexo 6 y 7).
3.2.4 Señalar los aspectos más destacados de la EDIN como una buena práctica institucional en materia de comunicación digital.	Buena práctica institucional en comunicación digital.	Es una forma óptima de ejecutar un proceso que puede servir de modelo para otras organizaciones.	Experiencia institucional. Modelo replicable.	Una buena práctica institucional sistematizada permite aprender de las experiencias y aprendizajes de otros y aplicarlos o adecuarlos de manera más amplia en otros contextos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> -Guía Taller Participativo-Reflexivo (Anexo 8). -Matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica institucional (Anexo 9).

Fuente: Elaboración propia (2014).

Como cierre de este capítulo correspondiente al marco metodológico de esta investigación, a continuación se presenta un resumen de cómo se realizó el procesamiento y análisis de la información.

3.7 Instrumentos utilizados

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar información fueron ocho:

a. Guía de entrevista a la Dirección General, Coordinación de la EDIN, representantes Comité Editorial de la IN y periodista (Anexo 2): La guía se elaboró considerando las preguntas específicas de la investigación. La entrevista se organizó tomando en consideración dos ejes temáticos que facilitarían la organización de la información, los cuales fueron: gestión y sostenibilidad de la EDIN y comunicación e información. En el caso de la periodista de la Imprenta Nacional sólo se consultó el eje referido a “Comunicación e Información”.

Las entrevistas se realizaron personalmente en un lugar que definió el entrevistado. En todos los casos se generó un diálogo fluido que le permitió a la persona entrevistada sentirse en confianza para hablar, compartir la experiencia de la EDIN y los puntos de vistas relacionados con la temática.

b. Guía de Grupo Focal Comité Asesor de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de Tecnología de Información (TI), periodista (Anexo 3): Dado que el Comité Asesor de la EDIN ha tenido un rol protagónico en el proceso de gestación y evolución de la iniciativa, se elaboró una guía de grupo focal que consideró la ejecución de tres sesiones con el equipo conformado por cuatro personas. Cada miembro del equipo tiene una agenda propia de trabajo en cada una de sus áreas funcionales; a través de la coordinación de la EDIN, se convino el día y la hora más oportuna para contar con la participación de todos los miembros del Comité Asesor.

La realización de cada grupo focal fue en las instalaciones de la Imprenta Nacional. Cada uno tuvo una duración de dos horas. Al final de cada sesión, la investigadora compartió un refrigerio como gesto de agradecimiento por el interés mostrado en apoyar la realización del estudio.

c. Matriz Mapeo de Actores (Anexo 4): esta matriz se utilizó como recurso metodológico para identificar los actores en la EDIN, su rol en el proceso, la relación predominante y la jerarquía de poder que tuvo cada uno. Fue utilizado para sistematizar información obtenida de las entrevistas a profundidad y del grupo focal.

d. Matriz de características observadas sitio Imprenta Nacional y Editorial Digital (Anexo 5): Esta matriz se construyó como un instrumento que permitiera sistematizar las características observadas y como una guía de análisis de contenido, tanto del sitio general de la Imprenta Nacional como el subsitio de la EDIN. Las características que se observaron fueron: nombre, descripción general del sitio, descripción de secciones, descripción del diseño, descripción de contenido, presencia de recursos audiovisuales, presencia en redes sociales y otras observaciones.

e. Sondeo de opinión sobre la EDIN a estudiantes y profesores de secundaria del Colegio Técnico Profesional de Aserrí y de Dos Cercas de Desamparados (Anexo 6 y 7): El instrumento que se diseñó se enfocó en conocer cómo estudiantes y profesores conceptualizan el Internet, los libros en Internet; también conocer las expectativas con respecto a este tipo de libros, identificar si conocían los libros de la EDIN, cuál era la opinión de este producto de la Imprenta Nacional y qué recomendaciones tenían para la EDIN. El instrumento para el caso de los profesores fue el mismo, excepto que las categorías de algunas preguntas fueron adaptadas.

Se utilizó como primer criterio de selección de los colegios, donde se impartió la charla promocional de la EDIN. La definición de los colegios técnicos la realizó la coordinación de la EDIN previa coordinación con las direcciones de estos. El muestreo seleccionado fue no probabilístico por conveniencia, en total en los dos colegios se logró realizar 292 sondeos autoadministrados a estudiantes de séptimo a doceavo año y 15 sondeos a profesores; en ambos casos el instrumento se aplicó en el aula en que se estaba impartiendo lecciones con la autorización del docente.

f. Guía Taller Participativo-Reflexivo (Anexo 8): la guía se elaboró con la expectativa de generar un intercambio participativo e informado entre las personas miembros del equipo asesor, conformado por cuatro profesionales que pertenecen a áreas funcionales de la Imprenta Nacional, a saber: el Coordinador de la EDIN, el Diseñador Publicitario, la Periodista y el Ingeniero de Sistemas. Con el taller se recabó información en dos sentidos: la EDIN como buena práctica y las oportunidades de mejora identificadas para la EDIN.

Antes de abrir la discusión y el intercambio guiado, la investigadora facilitó el taller, en este sentido procedió a explicar una perspectiva del concepto de buena práctica y los requisitos para esta; la exposición se hizo por la misma solicitud del equipo que, en un sondeo previo por parte de la investigadora, manifestó que no tenían claridad de lo que significaba una buena práctica. La discusión se guió con preguntas abiertas para hacer fluido y abierto el diálogo. En ese mismo espacio se completó la siguiente matriz.

g. Matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica institucional (anexo 9): la matriz se diseñó con el objetivo de sistematizar y medir a partir de los once criterios sugeridos por el Plan Andino (2014) y el Plan El Valor de la Escuela (Junta de Andalucía, 2013) que cuentan con una metodología definida y reconocida para la evaluación de buenas prácticas institucionales. En la siguiente tabla se puede observar el encuadre metodológico que se definió para organizar esta investigación.

Tabla 2. Resumen metodológico

Objetivos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes y sujetos de información
3.2.1 Reconstruir la estrategia de gestión y sostenibilidad de la EDIN desde su conceptualización hasta los resultados obtenidos a partir de la implementación de la misma.	Revisión y análisis documental	Guía de Análisis documental (Anexo 1)	Documentos institucionales, formales o informales de la IN y la EDIN.
	Entrevista individual a profundidad	Guía de entrevista (Anexo 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General. • Jefatura Área de Promoción y Divulgación. • Coordinación de la EDIN. • Representantes Comité Editorial de la IN. • Miembros Comité Asesor.
	Grupo focal	Guía de grupo focal (Anexo 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Comité Asesor de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de informática, periodista, coordinador EDIN.
	Mapeo de actores	Matriz de mapeo de actores (Anexo 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Editorial • Comité Asesor de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de informática, periodista, coordinador EDIN.
	Mapa conceptual	Guía de grupo focal (Anexo 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo técnico de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de Tecnología de Información (TI), periodista.
3.2.2 Identificar y analizar la estrategia de comunicación definida para la EDIN por la Imprenta Nacional.	Entrevista individual a profundidad	Guía de entrevista (Anexo 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General. • Coordinación de la EDIN. • Periodista. • Diseñador.
	Revisión y análisis documental	Guía de Análisis documental (Anexo 1)	Documentos institucionales, formales o informales de la IN y la EDIN.

Objetivos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes y sujetos de información
	Observación	Matriz de características observadas sitio Imprenta Nacional y Editorial Digital (Anexo 5)	Sitio Web Imprenta Nacional y sub sitio Web Editorial Digital
3.2.3 Identificar la percepción que tiene el usuario de la EDIN con respecto al servicio editorial que brinda la Imprenta Nacional en los colegios técnicos: de Aserri y Dos Cercas de Desamparados, en la provincia de San José.	Sondeo de opinión	Sondeo a estudiantes (Anexo 6) Sondeo a profesores (Anexo 7)	Estudiantes y profesores de 2 colegios de la Provincia de San José, a saber: Colegio Técnico Profesional de Aserri y de Dos Cercas de Desamparados.
3.2.4 Señalar los aspectos más destacados de la EDIN como una buena práctica institucional en materia de comunicación digital.	Entrevista individual a profundidad	Guía de entrevista (Anexo 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General. • Jefatura Área de Promoción y Divulgación. • Coordinación de la EDIN. • Representantes Comité Editorial de la IN. • Miembros Comité Asesor.
	Taller participativo-reflexivo	Guía de taller (Anexo 8) Matriz de evaluación de buena práctica (Anexo 9)	Miembros Comité Asesor y Coordinación de la EDIN.

Fuente: Elaboración propia (2014).

3.8 Procesamiento y análisis de la información

La información que se obtuvo para esta investigación -referida a la reconstrucción y sistematización del proceso de gestión, sostenibilidad y la estrategia de comunicación, así como la percepción del usuario final de la EDIN- fue analizada partiendo de los planteamientos de Gobierno Digital en Costa Rica, el

contexto institucional de la Imprenta Nacional y de las premisas teóricas que se definieron para el estudio. El proceso de sistematización de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional como ejercicio investigativo significó asumir una postura crítica por parte de la investigadora; además, se tuvo que realizar una serie de ejercicios de registro, identificación, documentación, descripción y reflexión de esta experiencia de comunicación digital.

Se realizó una triangulación de métodos para analizar los insumos obtenidos con la aplicación de cada instrumento de investigación y su relación con la consecución de cada objetivo que se planteó para este estudio. La información obtenida dio pie para la construcción de tablas, matrices y gráficos que permitieron sistematizar la experiencia de la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional, desde su proceso de gestación hasta un nivel intermedio de ejecución, donde la institución ha logrado adquirir cierta experiencia en materia de comunicación digital. Como parte de la sistematización de la experiencia se definieron tres categorías de análisis:

- **Gestión institucional de la EDIN**
- **Estrategia de una alternativa de comunicación digital**
- **Percepción del usuario final de la EDIN**

A continuación se presentan los resultados de la investigación *De la publicación impresa a la digital: estudio de caso de la administración de la comunicación de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica en el período noviembre 2011- diciembre 2014.*

Capítulo 4 - Análisis de resultados

En este capítulo se hace un recuento de la información obtenida mediante las diferentes técnicas aplicadas, acompañadas de su respectivo análisis.

Para darle forma y contenido a este capítulo, se estructuraron cuatro apartados, cada uno en correspondencia con los objetivos específicos de esta investigación, en este sentido en el primer apartado se esbozan los resultados relacionados con gestión institucional realizada por la Editorial Digital de la Imprenta Nacional, el siguiente apartado se aborda la estrategia comunicativa de la EDIN, en el tercer apartado se presentan los resultados relacionados con la percepción del usuario final de la EDIN y en el cuarto y último apartado se realiza el análisis de la EDIN como buena práctica institucional.

4.1 Gestión institucional de la EDIN

En el primer apartado de los resultados de esta investigación se realiza la reconstrucción de la estrategia de gestión y sostenibilidad de la EDIN desde su conceptualización hasta los resultados obtenidos a partir de la implementación de la misma.

La Editorial Digital de la Imprenta Nacional surge el 25 de abril del 2012 como un proyecto de comunicación digital que pretende contribuir al proceso de modernización de los servicios prestados por esta institución en materia de publicaciones. De esta manera, Vargas, Director General de la Imprenta Nacional, explicó que “la EDIN nace con el sello de innovación y se constituye por primera vez en el Diario Oficial La Gaceta en formato digital con validez legal”. (comunicación, mayo, 2013)

La implementación de este proyecto ha requerido que la Imprenta Nacional gestione institucionalmente cambios. Esto ha implicado un proceso de revisión, replanteamiento, transición y acoplamiento de los lineamientos estratégicos

institucionales, así como de los recursos económicos y humanos que dispone esta alternativa de comunicación del Estado costarricense.

La Editorial Digital de la Imprenta Nacional se enmarca en lo que Castells (2005) denomina la *sociedad informacional*; con esta se refiere a una nueva organización social que cambia la generación, el procesamiento y la transmisión de información, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este momento histórico.

En los apartados que siguen se sistematiza dicho proceso de cambio, enfocando la atención en la Editorial Digital. Este proyecto evidencia la intención de la Imprenta Nacional de ser parte del mundo digital, diseñando un producto y servicio comunicativo que se apropia del libro convencional para transformarlo en un libro electrónico de alcance gratuito para la comunidad costarricense, pero con especial interés en los estudiantes y profesores del sector de educación pública del país.

4.1.1 Transición libro impreso al digital: propuesta y conceptualización

En la X Feria Internacional del Libro realizada en el 2014 en Panamá, una afirmación que se suscitó con respecto a si el libro impreso llegó a su fin fue “los libros electrónicos y en papel tendrán una larga convivencia”. De forma puntual apuntó Jesús Marchamalo (ACAN-EFE, 2014), escritor español, “un libro electrónico tiene indudables ventajas que lo hacen muy funcional, pero se pierde la parte física y casi sensual que tiene el libro impreso en su papel, cubierta, letras y márgenes, ambos soportes tendrán una larga convivencia”. (párr.1)

El cambio realizado por la IN insinúa la transición del libro impreso al digital, más no el desplazamiento de uno por el otro. La sostenibilidad de la Imprenta Nacional se debe justamente al libro impreso, ya que su accionar ha sido, diseñar e imprimir libros a las instituciones estatales; es un servicio exclusivo para la institucionalidad pública que le provee los recursos para su funcionamiento como empresa estatal.

En el marco de la estrategia de gobierno digital que impulsó fuertemente la administración Chinchilla Miranda en el período 2010-2014, se definió que este tenía como premisa

el uso creativo de las tecnologías de información para transformar la manera como interactúa el Gobierno con las empresas y los ciudadanos. Es una forma de modernizar al Estado, simplificando y haciendo más eficiente la prestación de servicios y la realización de trámites en la administración pública. (Gobierno Digital Costa Rica, 2014, p.5)

Siguiendo los lineamientos definidos por el Gobierno Digital de Costa Rica, la IN no solo analizó los servicios y productos que ofrecía sino que, revisó y adecuó su misión y visión enmarcada en este nuevo contexto donde las TIC tienen protagonismo; por tanto, la tecnología y lo digital se visibilizan y dan norte al accionar institucional. De tal forma, la misión de la Imprenta Nacional es:

La Imprenta Nacional es el medio de comunicación oficial del Estado Costarricense, que brinda seguridad jurídica a los habitantes de la República, a través de la publicación de todos los documentos que requieren oficialidad en los Diarios Oficiales de manera física y digital. Además ofrece productos impresos de calidad mediante alta tecnología de impresión para las instituciones de Gobierno y textos jurídicos para la actualización e información de la población. (Imprenta Nacional de Costa Rica, 2014, párr.1)

En la misión de la Imprenta Nacional queda plasmada la importancia de producir texto en formato digital como una nueva forma de brindar opciones y alternativas en los productos que pone a disposición de la ciudadanía costarricense, esta mención sugiere el primer paso en la transición del libro impreso al digital, así mismo este cambio queda reforzado en su visión a futuro.

Su visión, proyecta el tema de innovación en este proceso de transformación y necesaria sintonía con las expectativas y demandas de esta sociedad informacional en la que está inmersa:

Ser el medio de comunicación que se distinga por el uso de tecnología de punta a efectos de garantizar el Estado de Derecho de la población, en comunión con los adelantos tecnológicos, sociales y culturales que conduzca a la institución a modernizar sus procesos para generar productos y servicios de calidad. (Imprenta Nacional de Costa Rica, 2014 , párr.1)

¿Por qué y para qué una Editorial Digital? A continuación se hace una reseña de la conceptualización de este nuevo producto y servicio que ofrece la Imprenta Nacional a la ciudadanía costarricense.

4.1.1.1 ¿Por qué una Editorial Digital gratuita?

La idea de que la Imprenta Nacional contara con una Editorial Digital surgió y tuvo asidero durante la dirección del Lic. Jorge Vargas, Director General de la IN en el período 2010-2014. En la entrevista realizada al señor Vargas (comunicación, mayo, 2013), este señaló que el proyecto de la Editorial Digital nació con la intención de cumplir con el eje tecnológico, que era uno de los ejes transversales del gobierno de Laura Chinchilla, en ese sentido el Director General recuerda lo que le manifestó la presidenta Chinchilla, en su momento, “Jorge quiero una imprenta competitiva en todo sentido”. (comunicación, mayo, 2013)

Por su lado, Piedra (2014), Coordinador de la EDIN, apuntó que la IN debía sondear nuevas oportunidades de proyección institucional y de negocio “en vista de que el uso del papel, si bien no va a desaparecer, se está disminuyendo su uso, entonces había que crearle nuevas alternativas a la IN, nuevas ofertas de servicios a la Imprenta Nacional más allá del papel”. (comunicación, junio, 2014)

Vargas (2013), Director General de la Imprenta Nacional, señaló que “de la Imprenta Nacional se conocía únicamente que aquí se hacía el Diario Oficial la Gaceta y realmente la imprenta tenía serios problemas. Yo le propuse ocho proyectos cuando vine aquí, dentro de esos proyectos estaba la Editorial Digital”. (comunicación, mayo, 2013)

Según Vargas (2013), con el fin de materializar este eje tecnológico, lo primero que hizo como Director General de la Imprenta Nacional fue realizar un estudio para saber cuánto significaba para la IN producir La Gaceta, el resultado general de este estudio dejó en evidencia que la producción del Diario Oficial costarricense era muy costosa. En el último período se registraron pérdidas anuales de hasta 1600 millones de colones, con una alta inversión en papel, en tintas, recursos humanos, factura petrolera, entre otros; además, se tuvo una muy baja recuperación de esta inversión. La producción era de 4000 ejemplares, de los cuales eran adquiridos no más de 700 ejemplares por algunos bufetes, instituciones públicas, entre otros usuarios (comunicación, mayo, 2013). Además, Vargas (2013) destacó que la

Imprenta Nacional no estaba ayudando en nada para disminuir la huella ecológica, al contrario, contribuíamos a profundizarla, por todo lo que significa la contaminación que genera, las tintas, los papeles, todo lo demás, tan es así que producir el diario oficial era demasiado costoso en dinero y en materia ambiental. (comunicación, mayo, 2013)

Por su lado, Piedra (2014) señaló que el cambio inició:

Primero con la digitalización de los diarios oficiales, cuando ya desapareció, La Gaceta en formato impreso, se creó La Gaceta en formato digital y posteriormente con la creación de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional, como otra alternativa de servicios que ofreciera la imprenta, además con el propósito de hacer conciencia en el usuario del uso racional de papel, otra de los objetivos de la Imprenta Nacional como proyección social es que más personas tengan acceso a la lectura de libros en forma gratuita, porque si bien existe otras editoriales que

publican libros en formato digital, es cierto que los cobran, en cambio los libros de la Editorial Digital son de acceso completamente gratuito. (comunicación, junio, 2014)

El proyecto de la EDIN contó con el respaldo de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. Meléndez (2010) -que formaba parte de este órgano decisor de la IN y elaboró la propuesta de la EDIN- señaló:

La Imprenta Nacional consideró necesario la formulación de un instrumento que diera de cuenta, de forma específica, sobre la cultura en la literatura costarricense. Es por eso que en agosto de 2010, la Presidencia de la Junta Administrativa señaló que la Editorial Digital es un canal de comunicación por lo que esto requiere, pensarla dentro de una estrategia de comunicación enfocada hacia un contenido que cubra los intereses de todos los destinatarios, con la imagen institucional del Estado Costarricense. (p.4)

Además, se consideró que la EDIN era una oportunidad para la IN de realizar un proyecto institucional con visión social que considerara el compromiso de las instituciones del Estado costarricense de generar alternativas inclusivas en materia de TIC y que se convirtiera en una opción prioritariamente para el sector educativo público, pero sin excluir al sector privado y a la ciudadanía en general. Por tanto, el postulado que orientó esta propuesta fue “una Editorial Digital que diera cuenta de la vinculación con la comunidad literaria, en la construcción conjunta de saberes y a partir del compromiso social que tiene una institución como la Imprenta Nacional”. (Meléndez, 2010, p.5)

Si bien es cierto que la EDIN se conceptualizó como el proyecto de proyección social a la comunidad costarricense, el mismo contó con recursos limitados para su ejecución. Por ello, debió partir de la conjugación del talento organizacional de distintas áreas de la IN que se matricularan con un proyecto novedoso que contribuía con la proyección de la imagen y responsabilidad social de la institución y que los haría

participes de los primeros pasos en el mundo digital. Sobre esto en el documento del proyecto se apuntó:

Involucrar a todas las áreas y promover su participación, haciendo que espacios como estos, funcionen como disparadores de conductas organizacionales que apunten al sentido de pertenencia y a la motivación del personal, y de una cuidadosa planificación para acompañar la estrategia de divulgación. (p.5)

Desde el inicio, la IN tuvo claro el norte de la EDIN en el sentido de que “una Editorial Digital producida por esta Dirección deberá ser, una verdadera editorial, cuyo desafío, sin embargo, también implicará que sea portadora de nuevos materiales, además de ser difusora del conocimiento y promotora de verdaderos debates culturales”. (Meléndez, 2010. p.5)

En síntesis, como parte de estos cambios impulsados durante la gestión del señor Vargas, primero se hizo la digitalización de todos los diarios oficiales; seguidamente, el 25 de abril del 2012, se fundó la Editorial Digital: la primera de este tipo a nivel estatal en Latinoamérica (comunicación, mayo, 2013). Posteriormente, en mayo del 2013 se realizó la última impresión de La Gaceta y a partir de junio de este mismo año, la IN se convirtió en la imprenta estatal pionera en Latinoamérica que publica el Diario Oficial La Gaceta en formato digital, con la misma validez legal que la edición impresa, de acceso libre sin ningún costo económico.

Estos hechos subrayan un hito histórico en este medio de comunicación del Estado. Se marcó un antes, que estaba regido únicamente por el papel y la tinta, y un después, que enunció la incorporación de la IN a las plataformas tecnológicas de contenidos y transaccionales que son parte del nuevo escenario de la comunicación digital.

Para la Imprenta Nacional, lo que marcó el inicio de la transición del libro impreso al libro digital es el lanzamiento de la Editorial Digital; este hecho estuvo seguido cronológicamente, por la decisión de dejar de imprimir La Gaceta y hacer que este

diario oficial circulara en forma digital, con estos dos proyectos puestos en marcha la IN en definitiva dio el salto al mundo digital.

4.1.1.2 Objetivos y población meta de la Editorial Digital

En el siguiente apartado se describen los objetivos que le dieron forma y contenido a la EDIN. La Imprenta Nacional definió como sus principales objetivos institucionales para el proyecto de la EDIN (Meléndez, 2010, p.7):

1. Favorecer la comunicación entre los autores y la sociedad, con la creación de la editorial digital de la Imprenta Nacional.
2. Permitir que los jóvenes y niños de Costa Rica tengan acceso de los libros que utilizan en el año lectivo.
3. Difundir la literatura y cultura costarricense por medio de obras en forma digital.
4. Ser la primera Editorial Digital del Estado costarricense.

Para orientar la ejecución de la EDIN, el equipo de la IN responsable de la puesta en marcha del proyecto debió elaborar su estrategia considerando los siguientes objetivos operativos (Piedra, 2014, p.1):

1. Fomentar la lectura en línea de libros de alto valor literario a través de internet, así como su descarga en forma gratuita.
2. Poner al alcance de los estudiantes de primaria y secundaria, en forma gratuita, los libros recomendados por el Ministerio de Educación Pública.
3. Publicar textos jurídicos gratuitamente, que sean de interés y necesidad para los habitantes de la República.
4. Brindar espacio para obras literarias de autores costarricenses, previa revisión y aprobación del Consejo Editorial.

Los objetivos institucionales y operativos de la EDIN fueron el encuadre general para orientar el proceso de gestión y las acciones de comunicación, los mismos se

operacionalizaron en las acciones requeridas para darle forma y contenido a la editorial digital.

La EDIN se dirigió a la “comunidad costarricense en general, organizaciones públicas y privadas con las que tiene nexos la Imprenta Nacional, organizaciones no gubernamentales, nacionales y extranjeras, así como pueblos y/o comunidades en donde la incidencia del trabajo de la Imprenta es cuantificable” (Meléndez, 2010, p.8). Según Vargas (2013), Director de la IN, no se hizo ningún estudio previo para definir la población meta de la EDIN, sino que se partió de dos condiciones dadas en ese momento: en primera instancia, el alto costo que representaba para los padres y madres de familia adquirir los textos de lectura requeridos para los hijos e hijas que cursan primaria y secundaria, incluso, universitaria; además, se consideró que la sociedad informacional ha permeado de forma más contundente al segmento etario joven, es decir, personas que se encuentran en la edad preescolar, escolar, secundaria y universitaria, que consume y prefiere productos y servicios generados desde la comunicación digital.

Por consiguiente, la EDIN definió como su población meta a la comunidad estudiantil y docente de primaria y secundaria de la educación pública costarricense (Meléndez, 2010, p.7-8). La definición de la población meta fue determinante, ya que para la selección de títulos que se publicaron en la EDIN, se consideró la inclusión de los que formaran parte del listado de textos para primaria y secundaria definido por el Ministerio de Educación Pública (MEP) para el año 2012. Este requerimiento ha sido una condición permanente para la EDIN que ha mantenido un intercambio constante con el MEP.

4.1.1.3 Actores institucionales en el marco de la EDIN

Para lograr cumplir los objetivos definidos para la EDIN y lograr abordar a la población meta, fue de vital importancia tener claridad de los actores internos y externos a la IN que se involucraron en el proyecto. En otras palabras, para que el

proyecto de la Editorial Digital naciera y se desarrollara se requirió la intervención de diversos actores institucionales, tanto a lo interno de la Imprenta Nacional como fuera de esta. Debe quedar claro que para efectos de esta investigación se consideró como actor “todo individuo, que se encuentra o forma parte de un grupo, organización, entidad, corporativo o institución del sector público, social, privado, organización no gubernamental o agencia internacional que tenga relación directa o indirecta con el proyecto a ejecutar”. (Comisión Nacional del Agua [CONAGUA], 2012, p.7)

Los actores identificados en la EDIN tuvieron un rol diferenciado en el proceso, incluso su influencia para la ejecución del proyecto ha tenido impactos en distintos niveles. Para la elaboración del mapeo de actores no se consideró el rol y funciones deseadas de los actores, sino el rol y funciones que desempeñaron.

Según las entrevistas realizadas al Director General de la IN, la Coordinación de la EDIN, los miembros del Consejo Editorial y el Equipo Asesor, afirmaron que cada actor que ha participado en la EDIN ha sido indispensable para contribuir a alcanzar el propósito y objetivos del proyecto; los mismos tuvieron el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales relacionados con el desarrollo del proyecto.

A la luz de las entrevistas y grupos focales realizados para este estudio, la investigadora logró definir que en la EDIN existen cinco roles predominantes que ejercieron los actores involucrados, a saber: estratégico, operativo, político administrativo, socio estratégico y de usuario. También, en el mapeo se identificaron actores con un doble rol por las características mismas que ha tenido la EDIN.

El actor estratégico en la Editorial Digital es el que tiene una alta jerarquía de poder y su relación de afinidad con el proyecto es a favor. Su injerencia es de carácter político institucional y su rol en el proceso lo revistió como tomador de decisiones que permitieron poner en marcha las acciones de carácter técnico operativo o bien, la

implementación de alguna estrategia de incidencia para realizar cambios en la estructura para darle legitimidad y sostenibilidad a la EDIN.

En la etapa de gestación, conceptualización y maduración de la EDIN, el actor estratégico de mayor relevancia fue el director general de la Imprenta, que le apostó al proyecto y preparó a nivel institucional las condiciones para que la EDIN pasara de ser un proyecto a ser un área de la Imprenta Nacional con una casilla en el organigrama y con contenido programático y presupuestario. Se puede decir que fue el líder de la etapa inicial de la EDIN y montó las bases operativas y estratégicas para que el proyecto se desarrollara y se insertara en la dinámica institucional. Además, es quien promocionó el proyecto con la Junta Administrativa con el objetivo de lograr que apoyaran el proyecto y la consolidación de la EDIN en la estructura organizativa de la IN.

Una vez que se realizó el lanzamiento de la EDIN, un paso que fue determinante para asegurar la continuidad de la editorial fue la constitución del Consejo Editorial. Este debía estar constituido por la coordinación de la EDIN que figura a su vez en este espacio como director ejecutivo y por dos miembros más que deben estar vinculados con el sector literario, editorial o educativo de Costa Rica; su rol fue de carácter estratégico, con rango consultivo y tomador de decisiones en lo que tuvo que ver con el enfoque, la planificación estratégica y la línea editorial que se definió para la operativización y proyección de la EDIN.

Con un rol dual, se ubicaron dos actores. El primero fue la Coordinación de la EDIN, que al inicio de la ejecución del proyecto no existía y fue constituida meses después; la persona que asumió la coordinación formó parte del Consejo Editorial. En este espacio ocupó el cargo de director ejecutivo del Consejo, por lo cual asumió funciones de carácter estratégico, pero también fue la persona encargada de poner en marcha el plan anual operativo y una de sus principales funciones fue coordinar con el equipo asesor que tuvo, en el proceso, un rol operativo determinante para que la EDIN existiera, operara, se renovara y se proyectara.

El otro actor con un doble rol fue la Dirección de Comercialización y Divulgación, una vez que la EDIN dio sus primeros pasos como parte de la estrategia de sostenibilidad, la Dirección General de la Imprenta Nacional decidió que la EDIN debía ser parte de esta dirección, que no sólo debía velar por brindar los recursos necesarios a la EDIN para que operara sino que debía pensar a la EDIN estratégicamente y hacer propuestas al Consejo Editorial para que esta expandiera sus horizontes y lograra mayor posicionamiento en el contexto costarricense y en el mundo editorial.

El rol político administrativo es usual en el sector público, ya que hay algunas instituciones del Estado que administrativamente están adscritas a algún ministerio público. Tal es el caso de la Imprenta Nacional, que pertenece al Ministerio de Seguridad Pública, Gobernación y Policía, específicamente forma parte del Viceministerio de Gobernación, la relación de confianza con la EDIN se definió como a favor con una jerarquía de poder baja.

El rol de socio estratégico es el que tiene una jerarquía de poder baja y una relación predominante de confianza a favor, su accionar y sus públicos de interés están relacionados de alguna forma con la EDIN. Por ello, es de interés estratégico mantener una relación de coordinación y cercanía.

En el caso particular del Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Cultura y Juventud, estos tienen una injerencia directa en el sector educativo y de cultura del país. Así la vinculación con dichos actores le han permitido a la EDIN proyectarse y promocionarse en segmentos de población que tienen una relación directa con estos ministerios, como lo son estudiantes y profesores de primaria y secundaria, escritores y personas vinculadas con el escenario cultural del país.

Por último, el actor que es la razón de ser de la EDIN es el que ha tenido el rol de persona usuaria. Para este actor fue pensada, diseñada e implementada la EDIN: se definió una relación de confianza a favor, con una jerarquía de poder diferente a los otros actores aunque no toman decisiones a nivel institucional, si lo han hecho en

términos de uso de la EDIN, por lo cual han sido un actor determinante. En este escalafón figuraron con mayor protagonismo los estudiantes y profesores, a quienes se les denominó como usuarios del sector de la educación pública, y de forma secundaria profesionales en derecho y afines que utilizaron el apartado de leyes y reglamentos en formato digital que dispone la EDIN.

En la Tabla 3 se resume el mapeo de actores de la EDIN que se logró construir con el aporte de las personas entrevistadas para esta investigación.

Tabla 3. Mapeo de Actores de la EDIN

Actor	Rol en el Proceso	Relación de confianza predominante	Jerarquización de su poder
Director General Imprenta Nacional	Estratégico	A favor	Alto
Junta Administrativa Imprenta Nacional	Estratégico	A favor	Alto
Consejo Editorial	Estratégico	A favor	Alto
Dirección de Comercialización y Divulgación	Estratégico y operativo	A favor	Alto
Coordinación EDIN	Estratégico y operativo	A favor	Alto
Equipo Asesor	Operativo	A favor	Medio
Ministerio de Seguridad Pública, Gobernación y Policía	Político-administrativo	A favor	Bajo
Ministerio de Educación	Socio estratégico	A favor	Bajo
Ministerio de Cultura	Socio estratégico	A favor	Bajo
Estudiantes primaria y secundaria	Usuario	A favor	Alto
Profesores primaria y secundaria	Usuario	A favor	Alto
Profesionales en derecho y afines	Usuario	A favor	Bajo

Fuente: Elaboración propia (2014).

El mapeo de actores realizado en esta investigación tuvo una doble función para la EDIN, la primera es de carácter diagnóstico, ya que les permitió identificar quiénes son los actores, cuáles son sus roles, las relaciones e interacciones y la jerarquía que

tuvieron en el proceso de gestión institucional; la segunda se relaciona con las perspectivas a futuro de la EDIN, ya que contar con el perfil de los actores que se relacionan directa o indirectamente, les podría brindar la posibilidad, en términos estratégicos, de fortalecer relaciones y coordinaciones a nivel interno de la Imprenta Nacional o bien, en términos de alianzas estratégicas con instituciones que comparten objetivos con la Imprenta Nacional y que podrían potenciar el alcance de la Editorial Digital.

4.1.2 Estrategia operativa de la EDIN

En los apartados anteriores se logró sistematizar la génesis de la EDIN, y se contextualizaron las razones institucionales y sociales para que naciera esta alternativa de comunicación digital. En este punto, cabe decir que si bien es cierto que el primer paso para desarrollar un proyecto de este tipo fue la existencia de voluntad política para echarlo a andar, el paso siguiente fue la definición de una estrategia operativa que figuró como marco referencial para hacer que los objetivos planteados en el proyecto se operacionalizaran y se concretaran en resultados tangibles. Por ello, en los segmentos siguientes se describe la plataforma institucional que se definió para que el proyecto se pusiera en marcha.

4.1.2.1 La plataforma institucional inicial para la operación de la EDIN

La EDIN es un proyecto impulsado por el Lic. Jorge Vargas, director general de la Imprenta Nacional. El planteamiento de la EDIN fue expuesto a la Junta Administrativa de la IN en el año 2011, y esta manifestó su interés y apoyo a la iniciativa. Esta instancia institucional mostró interés suficiente para que, posteriormente, a solicitud de la dirección, los postulados del proyecto fueran planteados por la Licda. Alexandra Meléndez, quien era miembro en ese momento de la Junta Administrativa de la IN y posteriormente presidenta de la primera generación de miembros del Consejo Editorial de la EDIN.

Con la intención y el propósito institucional claramente definidos para crear una editorial digital gratuita, el paso siguiente fue la implementación del proyecto. Para esto el Director General identificó y seleccionó el talento idóneo que laboraba en distintas áreas de la IN y que conformarían lo que hoy es conocido como el Equipo Asesor. Dicho equipo desde un principio ha sido una instancia de apoyo, sus miembros formalmente no pertenecen a la EDIN, según lo define la estructura organizativa. Está conformado por: un diseñador publicitario de la Unidad de Arte y Diseño, un ingeniero en sistemas de la Unidad de Informática y una periodista que es parte del *staff* de la Dirección General.

El Equipo Asesor de la EDIN tuvo como reto darle vida y esencia al proyecto de la IN. El reto no sólo significaba una mayor proyección social institucional, sino que simbolizó el lanzamiento oficial de la empresa editorial del Estado en la realización de productos y servicios digitales para la comunidad costarricense.

Los testimonios de los miembros del Equipo Asesor dejaron claro que la responsabilidad que depositó la Dirección General de la Imprenta Nacional -en noviembre del año 2011- fue diseñar una editorial digital gratuita que considerará los criterios de innovación, usabilidad y fácil acceso. Para lograr esto el único recurso asignado fue la experiencia y habilidades de cada miembro del equipo y el apoyo total de la dirección que se materializó en dar la instrucción a sus jefaturas para que les permitiera dedicar tiempo a la EDIN.

No se asignó ningún presupuesto adicional. Por esto, su reto fue diseñar un producto de comunicación digital único en su género en Costa Rica y América Latina con los recursos mínimos en un período de cinco meses: la EDIN tendría su lanzamiento ante los medios de comunicación el 25 de abril del año 2012, como parte de las actividades planeadas por la Imprenta Nacional para celebrar el día del libro.

Para darle forma a la estrategia operativa que se implementó, el Equipo Asesor tuvo que definir algunos conceptos que les dieran orientación y norte para hablar todos el mismo idioma. Estos conceptos se relacionaron con: qué era una editorial digital gratuita y cuáles eran sus requerimientos, qué es un libro digital y qué era un libro en internet. A continuación se describen las definiciones que fueron sistematizadas como resultado de las sesiones de intercambio realizadas para esta investigación con el Comité Asesor de la EDIN conformado por cuatro profesionales que pertenecen a áreas funcionales de la Imprenta Nacional, a saber: el Coordinador de la EDIN, el Diseñador Publicitario, la Periodista y el Ingeniero de Sistemas.

La primera reflexión conceptual que realizaron fue con respecto a la razón de ser de la EDIN. Al respecto señalaron:

- Un medio para modernizarse y estar al nivel que la era digital exige, un elemento que le permita a la Imprenta Nacional verse moderno.
- Una forma de proyección social institucional, es un aporte a la sociedad en materia de educación y cultura.
- Una alternativa tecnológica de los servicios que presta la IN.
- Una posibilidad para hacer un uso racional del papel con conciencia ambiental y ecológico.
- Una alternativa que contribuye a la democratización del acceso a la educación a través de la tecnología.
- Crear un portal o herramienta de uso práctico y gratuito para las personas o grupos que tienen recursos limitados para invertir en estudio.
- Ser un medio para que los jóvenes, niños y especialmente padres de familia tengan acceso a libros gratuitos

Con respecto a la definición que manejaron para diseñar la Editorial Digital gratuita, la resumieron como se muestra en la siguiente figura:

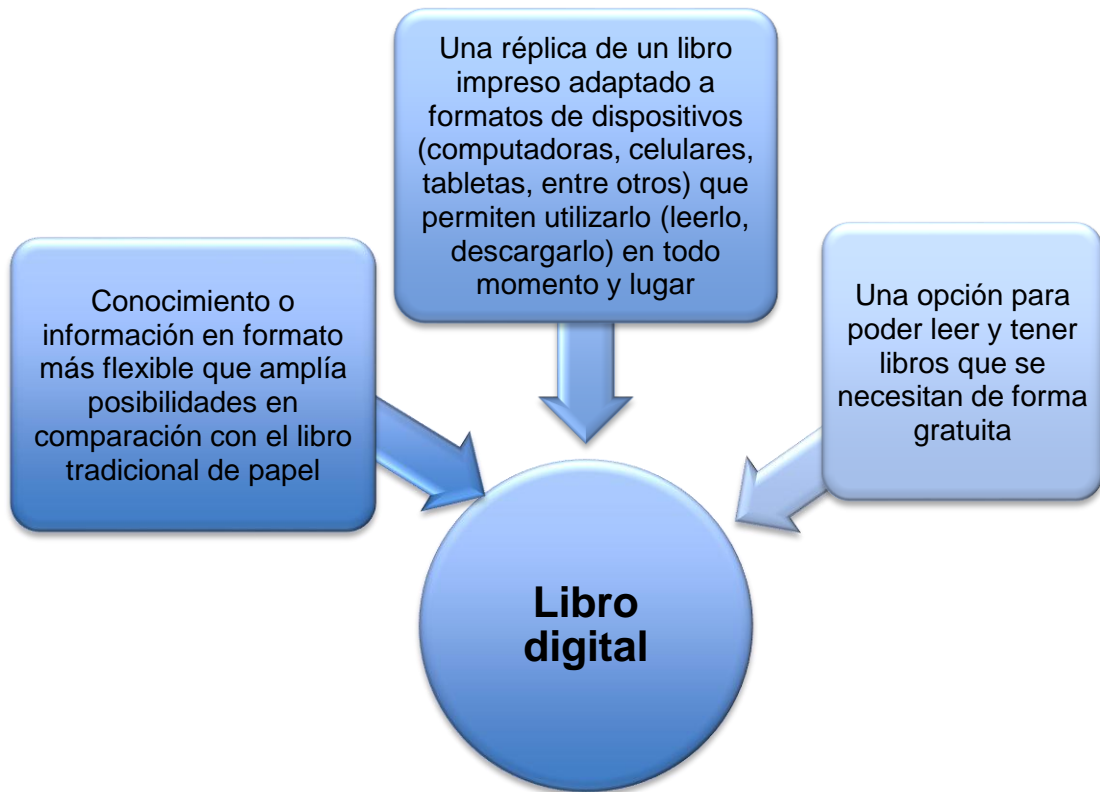
Figura 3. Definición editorial digital gratuita según el Equipo Asesor



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como el libro digital es el elemento protagónico que le da contenido y existencia a la EDIN, se le consultó a este equipo sobre el concepto de libro digital. El equipo trabajó en su conceptualización, que es la que se observa en la siguiente Figura 4:

Figura 4. Definición del libro digital según el Equipo Asesor



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como complemento a los elementos conceptuales referidos al libro digital, también se les preguntó sobre la definición que manejaron de los libros en internet, al respecto fueron claros en señalar tres aspectos que se detallan en la siguiente figura:

Figura 5. Definición de los libros en internet según el Equipo Asesor

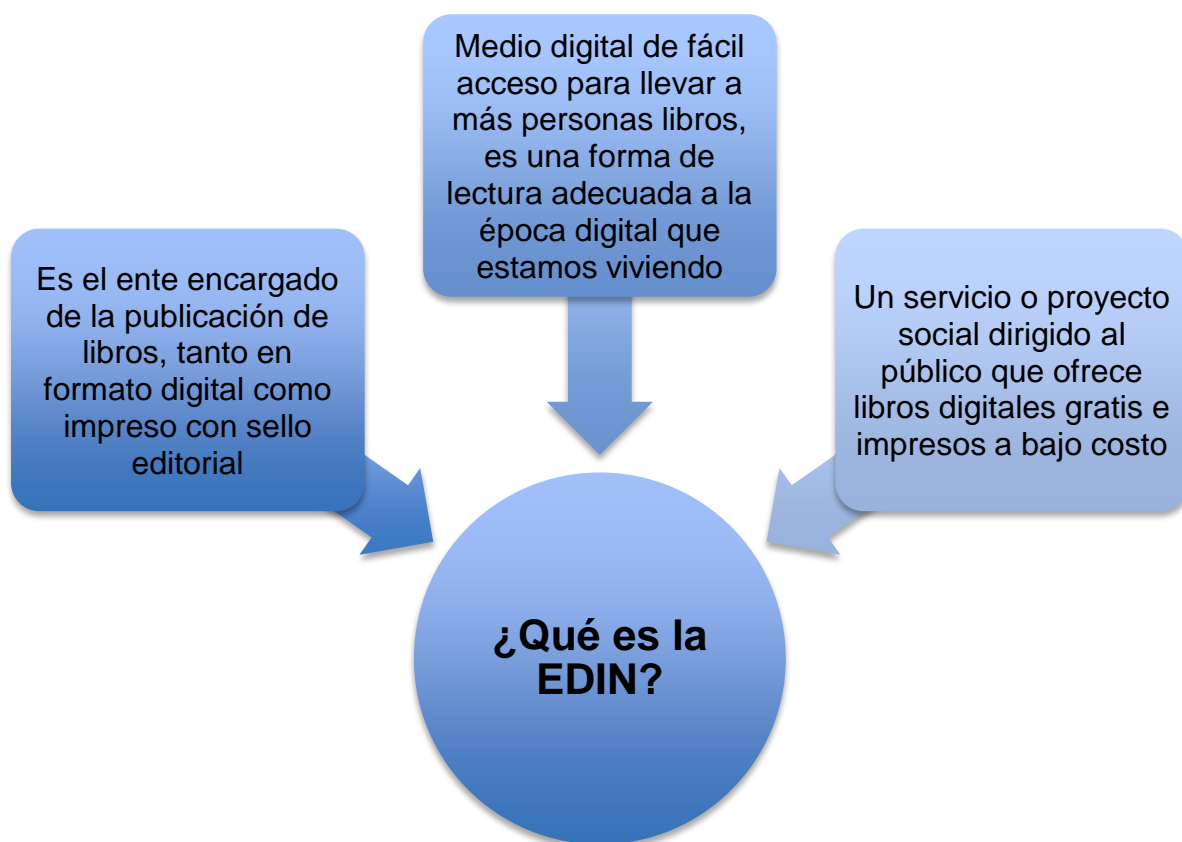


Fuente: Elaboración propia, 2014.

Considerando esta conceptualización previa, se procedió a reconstruir la definición que manejó el Equipo Asesor de la EDIN (2014) y que trató de transmitir en el diseño y conceptualización que realizaron de esta. En este sentido todas las personas miembros concordaron en que

la EDIN prioritariamente publica libros en formato digital gratuitos pero no excluye la publicación de libros impresos a bajo costo, es un medio digital de fácil acceso que consideró como premisa fundamental la inclusión de diversos públicos, es decir está abierto a la ciudadanía que requiere o quiere leer un libro. (comunicación personal, agosto, 2014)

Figura 6. Definición de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional según el Equipo Asesor



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para los miembros del Equipo Asesor de la EDIN (comunicación personal, agosto, 2014), la transición del libro impreso al digital debe verse como un complemento no como un desplazamiento de un formato por el otro. Por esto, sus miembros consideraron que la llegada del libro digital no es una amenaza, más bien es un nuevo medio que permite refrescar las opciones con que cuenta el lector; además, permite hacer libros más atractivos y accesibles apropiándose de las herramientas que brinda el mundo digital. Asimismo, es una alternativa para entusiasmar a los jóvenes a

la lectura por medios electrónicos, asegurándoles accesibilidad, ahorro de dinero y también ahorro de papel: es un cambio positivo tanto a nivel educativo como ecológico.

El nombre mismo de Editorial Digital le planteó todo un reto en materia de tecnología de Información a la Imprenta Nacional para poder implementar el proyecto. En este sentido fue fundamental el rol que asumió el miembro del Equipo Asesor que pertenecía al Departamento de Informática. Marín (2014), responsable de la conceptualización tecnológica de la EDIN, señaló que

el objetivo es que tenía que ser en un formato accesible, de difusión masiva, que fuera visualmente atractivo, que tuviera elementos que facilitaran la lectura y que fuera accesible en todas las plataformas, además debía contemplar elementos que facilitaran las búsquedas. (comunicación personal, agosto, 2014)

La primera plataforma que se utilizó fue en lenguaje HTML y se partió de la utilización de una herramienta tecnológica gratuita denominada *Issuu*. Según Marín (2014), se trata de un servicio en línea que permite la visualización de material digitalizado electrónicamente, como libros, portafolios, números de revistas, periódicos, y otros medios impresos de forma realista y personalizada, para la presentación de los libros en un formato agradable al usuario y de fácil acceso.

Todo el desarrollo tecnológico inicial se realizó con recursos internos, luego se realizó una contratación externa para desarrollar el nuevo sitio web transaccional de la Imprenta Nacional. Al respecto Marín (2014) señaló que

esto redundó en mejoras tecnológicas en la Editorial Digital, ya que se migró a un formato más renovado y moderno, que tiene la posibilidad de realizar búsquedas específicas, por temáticas o por tipos de documentos, los formatos de descargas son cada vez más livianos y da la posibilidad de que la administración no este centralizada en el Departamento de Informática, sino que permite autorizar accesos al Coordinador de la EDIN y la periodista para que exista mayor autonomía en el proceso de

colocación de las obras literarias de la EDIN. (comunicación personal, agosto, 2014)

Marín (2014) también recordó que para definir la usabilidad de la primera plataforma

no hubo demasiado tiempo para investigar, esto lo proporcionó la herramienta ISSU que se utilizó, ya para la segunda plataforma, se realizó un levantado de requerimientos de las necesidades de la Editorial Digital, con el objetivo de implementar las mejoras necesarias para contar con una sección de Editorial Digital renovada y que tuviera facilidades para los usuarios en cuanto a formatos, accesibilidad, dinamismo y tiempo de respuesta en la web. (comunicación personal, agosto, 2014)

El proceso histórico de la EDIN en materia tecnológica da cuenta de la utilización de dos plataformas tecnológicas. Al respecto se le consultó a Marín (comunicación personal, agosto, 2014) sobre las ventajas y desventajas de ambas plataformas; las mismas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4. Ventajas y desventajas de las plataformas tecnológicas implementadas para el funcionamiento de la EDIN

Ventajas		Desventajas	
Plataforma Tecnológica Inicial	Plataforma Tecnológica Actual	Plataforma Tecnológica Inicial	Plataforma Tecnológica Actual
El desarrollo inicial se realizó en la Imprenta Nacional y no se tenía dependencia con un proveedor externo.	El proveedor de la plataforma tiene amplia experiencia técnica, lo cual abre la posibilidad de incorporar mejoras en el sitio según sean las necesidades de la IN y de la EDIN en particular.	Se utilizó una herramienta gratuita con una arquitectura y utilidades definidas, lo cual limitó sustantivamente la incorporación de cambios a la página web de la EDIN.	Si no se cuenta con los recursos no se pueden hacer modificaciones grandes en el sitio web; esto implica una dependencia directa con el proveedor y la necesidad de contenido
Se utilizó software libre que son herramientas gratuitas en Internet por lo cual			

Ventajas		Desventajas	
Plataforma Tecnológica Inicial	Plataforma Tecnológica Actual	Plataforma Tecnológica Inicial	Plataforma Tecnológica Actual
no representó ningún costo para la IN. Se podían llevar estadísticas básicas referidas a ingresos a la EDIN, descarga de libros u otras.	La plataforma da la opción de que el sitio lo puedan administrar varios usuarios y no se dependa de Informática. En esta nueva plataforma se han realizado mejoras en materia de accesibilidad y búsquedas de información en la Editorial Digital.		presupuestario para llevar a cabo cualquier modificación o mejora. No se ha logrado configurar la opción de estadísticas de la EDIN. Esta situación ha limitado por completo llevar el histórico de visitas y descargas de la EDIN.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Los miembros del Equipo Asesor plantearon que al principio de la EDIN se establecieron algunos requerimientos para que la EDIN iniciara, mas no se definió con claridad el proceso de gestión y administración de la Editorial Digital; no fue hasta después del lanzamiento de la EDIN que, institucionalmente, se realizaron varios esfuerzos para

el ordenamiento interno de sus funciones y respaldo tecnológicos necesarios para que funcionara la Editorial Digital, además se intercambia sobre cómo hacer la promoción del nuevo producto y servicio, a su vez la definición de reglas que se deben seguir para su éxito y maximizar la EDIN al largo plazo. (comunicación personal, agosto, 2014)

Piedra (2014), actual Coordinador de la EDIN y que antes de ocupar este cargo trabajó para otro departamento de la IN, señaló que

don Jorge dijo, si nos ponemos a esperar primero a que aprueben un reglamento y que aprueben todas esas cosas, se corría el riesgo de que terminara la administración Chinchilla y nunca hubo Editorial Digital,

entonces se puede decir que comenzamos al revés, primero nació la editorial después se le dio la estructura jurídica, pero ahora si te puedo decir que estamos en orden administrativa y jurídicamente. (comunicación personal, junio, 2014)

Como parte del proceso de gestión, una vez realizado el lanzamiento público de la EDIN, con el fin darle formalidad legal y administrativa, la Dirección General de la IN enfocó sus esfuerzos en tres acciones prioritarias y urgentes para asegurar la sostenibilidad de la Editorial Digital en cuanto a estructura y marco estratégico de la IN. Estas acciones fueron:

- El nombramiento de la Coordinación de la EDIN y la actualización de la estructura organizacional.
- La aprobación del Reglamento de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional y la constitución y funcionamiento del Consejo Editorial.
- La definición de los roles del Equipo Asesor.

Vargas (2014) señaló que su mayor interés como director de la Imprenta Nacional fue “asegurar que la EDIN dejará de ser un proyecto de su administración y se convirtiera en una unidad funcional de la IN con una casilla en el organigrama; y que contara con todo el respaldo jurídico que permitiera su funcionamiento y evolución, independientemente del director general que estuviera a cargo” (comunicación personal, mayo, 2013).

En el siguiente apartado se realiza una sinopsis de cómo la Imprenta Nacional gestionó a nivel institucional las acciones antes mencionadas para asegurar la sostenibilidad de la EDIN y de esta forma posibilitar que el proyecto marcara su evolución y fuera parte de la estructura organizacional.

4.1.2.2 La evolución de la EDIN

La visión del Director General de la IN apuntó a que la Editorial Digital tuviera legitimidad institucional, el primer paso que dio para contar con el apoyo estratégico y operativo fue nombrar al Coordinador de la EDIN. El 2 de mayo del 2012, casi un mes después de que inició formalmente la Editorial Digital, Vinicio Piedra inició sus labores en la coordinación de la editorial con un puesto de confianza que era parte del *staff* de la dirección. Este nombramiento obedeció, por un lado, a que la EDIN necesitaba a alguien liderando toda la acción operativa interna y de proyección para que la Editorial siguiera operando; con esto debía fortalecer sus vínculos de coordinación con las personas que conformaban el equipo asesor, por otro, a que era determinante que apoyara a la dirección en lo referido a la gestión del reglamento y la constitución del Consejo Editorial.

Como parte de su labor como encargado de la Editorial Digital, Piedra debió tramitar -en mayo del año 2012- la afiliación de la IN a *Creative Commons* (en español “Bienes Comunes Creativos”). Se trata de una licencia universal que libera de derechos a las obras literarias, musicales, entre otros; el capítulo de Costa Rica lo administra la Universidad de Costa Rica, según comentó Piedra (2014): “nosotros nos adscribimos a ella para poder publicar nuestras obras, ya que esta licencia permite difundir obras sin ánimo de lucro”. (comunicación personal, junio, 2014)

Posteriormente, -en junio- la EDIN empezó a utilizar el primer logo. También inició en redes sociales con una cuenta en *Facebook*; asimismo, se le asignó la responsabilidad de la edición y publicación de la Serie de Publicaciones Oficiales de la IN.

Estos acontecimientos evidenciaron que la EDIN tenía la intención de permanecer en la Imprenta Nacional. La constitución del Consejo Editorial se realizó antes de que fuera aprobado el reglamento; por una razón de peso, este ente debía reunir a personas con experiencia, conocimiento y proyección en el mundo editorial: la elección de sus miembros fue determinante y su experiencia fue el ingrediente principal para darle forma y contenido, justamente, al reglamento de la EDIN y también para

definir las pautas editoriales para publicar libros. El 2 de julio del año 2012 sesionó por primera vez el Consejo Editorial que estaba compuesto por:

- Lic. Jorge Vargas. Director General de la Imprenta Nacional.
- Licda. Alexandra Meléndez. Miembro de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional y responsable de la elaboración del Proyecto de la EDIN.
- Dr. Emilio Meléndez. Profesor universitario con experiencia en materia editorial.
- Téc. Vinicio Piedra. Coordinador de la EDIN.

Meléndez (2014), también ideóloga y gestora de la EDIN, señaló al respecto:

Después de esto con el apoyo de Don Jorge se dio la luz verde y la editorial comenzó a dar sus primeros pasos, los que hemos trabajado realmente somos Emilio, don Vinicio y yo, en su creación luego ya se creó, un reglamento de ediciones, un reglamento de funcionamiento para que la Editorial Digital tomara ya una estructura, en ella se estableció que deberían ser tres miembros como mínimo. (comunicación personal, agosto, 2014)

Sobre la esencia del Consejo Editorial, recalcó

la idea era que la Editorial Digital tenga una estructura de Comité Editor, que es el que se encarga de decidir qué obras se deben subir o no a la plataforma, de velar por las posibles nuevas líneas de Editoriales que pudieran existir. (comunicación personal, agosto, 2014)

Mientras el reglamento iba tomando forma, la EDIN tuvo una agenda de promoción que desde su lanzamiento hasta diciembre del 2014 realizó 32 presentaciones enfocadas al sector público; estas se desarrollaron en: escuelas, colegios, redes de bibliotecólogos, ministerios, entre otros. Se debe destacar que la actividad más importante con la que cerró el año 2012 fue con su primera aparición en la Feria Nacional del Libro.

El primer trimestre del 2013 significó el lanzamiento de la nueva imagen de la Imprenta Nacional. Esto significó que la imagen de la EDIN debía ajustarse a los nuevos parámetros del manual de marca de la institución, razón por la cual se hizo un refrescamiento de su logo y se lanzó su primera campaña publicitaria ideada por el miembro del Equipo Asesor de la Unidad de Diseño. Dicha campaña se denominó “El libro que te pide el profe estés donde estés”; y como parte de ella se crearon los personajes conocidos como “Los Edines”, que es el nombre de la campaña a lo interno de la EDIN. Así la campaña incorporó los nuevos elementos de imagen de la IN y apuntó a llegarle a su público meta prioritario: estudiantes de primaria y secundaria. En ese mismo trimestre, la EDIN participó en su primera Feria Internacional del Libro Universitario (FILU 2013).

El segundo semestre del 2013, sucedieron dos hechos de gran envergadura para la EDIN que, por su impacto, fueron determinantes para su sostenibilidad institucional. El primero fue de alcance jurídico, ya que el 11 de junio se publicó en el diario oficial La Gaceta (No.111, mediante Decreto N° 37719-G) el Reglamento de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional; el considerando del decreto, definió:

- I. Que la Imprenta Nacional ha creado dentro de su misma estructura organizativa la Editorial Digital, con el objetivo fundamental de usar y aprovechar los medios digitales en beneficio de los ciudadanos.
- II. Que a través del servicio que prestará la Editorial Digital se promoverá la participación de autores, titulares o derecho habientes del derecho patrimonial, de obras literarias impresas o digitales, dicho servicio se brindará a través del Sitio Web.
- III. Que la puesta a disposición de las obras en la Editorial Digital es de naturaleza gratuita, y tiene como finalidad educativa la puesta a disposición pública de versiones de obras en soporte digital, para enriquecer el acervo literario de la población. (Gobierno de Costa Rica, 2013, p.12)

En este mismo decreto, en el Artículo 2º se definió que

su objetivo principal será brindar un servicio de divulgación gratuito de aquellas obras que contribuyan al mejoramiento de la educación, el arte, la literatura, la cultura y las ciencias de la población en general, objetivo que se cumplirá mediante la puesta a disposición pública de versiones en soporte digital. (Gobierno de Costa Rica, 2013, p.12)

La aprobación del Reglamento revistió de formalidad la operación de la EDIN, al menos para que esta operara con un esquema organizativo básico. En el Artículo 4º referido a la organización de la Editorial Digital, se puntualizó que la Editorial Digital, para el buen desempeño de sus funciones, estará conformada por:

- a) Un funcionario de la Imprenta Nacional, quien será el responsable de su adecuado funcionamiento.
- b) Un Consejo Editorial, quien será el responsable de la evaluación de las obras para contenido digital.
- c) Además, podrá contar con personal de apoyo de la Imprenta Nacional previa coordinación con la Dirección Ejecutiva de la Imprenta Nacional, según los criterios institucionales.

En el Reglamento, en los Artículos 5º y 9º, se establecieron las funciones del Coordinador de la EDIN al que se le asigna un papel estratégico-operativo y como parte del ejercicio de su puesto, le corresponde articular a lo interno de la Imprenta Nacional y con los sectores de interés de la EDIN (Anexo 10). También se definió el alcance que tiene el Consejo Editorial, al cual se le asigna un rol de carácter estratégico, ya que se encarga de definir la línea editorial, aprobar las publicaciones y velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la EDIN (Anexo 11).

En el capítulo III del Reglamento, también se establecieron los requisitos que debían cumplir las obras ante la Editorial Digital. Este lineamiento es una herramienta para que el Consejo Editorial cuente con un parámetro objetivo para el análisis de obras

y de las solicitudes de autores o derecho habientes. La publicación del Reglamento contribuyó con darle, en primera instancia, la legalidad a la Editorial Digital, ya que se definieron los lineamientos institucionales que debía seguir la Imprenta Nacional para asegurar el adecuado funcionamiento de esta.

Es claro que se establece una limitación con respecto al involucramiento del Equipo Asesor, ya que se confirmó que su alcance en la gestión operativa es el de una figura que apoya el accionar de la EDIN. Sin embargo, no se definió que este apoyo debía ser parte de los roles formales del puesto de cada miembro, la presente investigación logró identificar que este apoyo quedó supeditado a las prioridades que tuvieran establecidas sus respectivas jefaturas según fuera el plan de producción institucional.

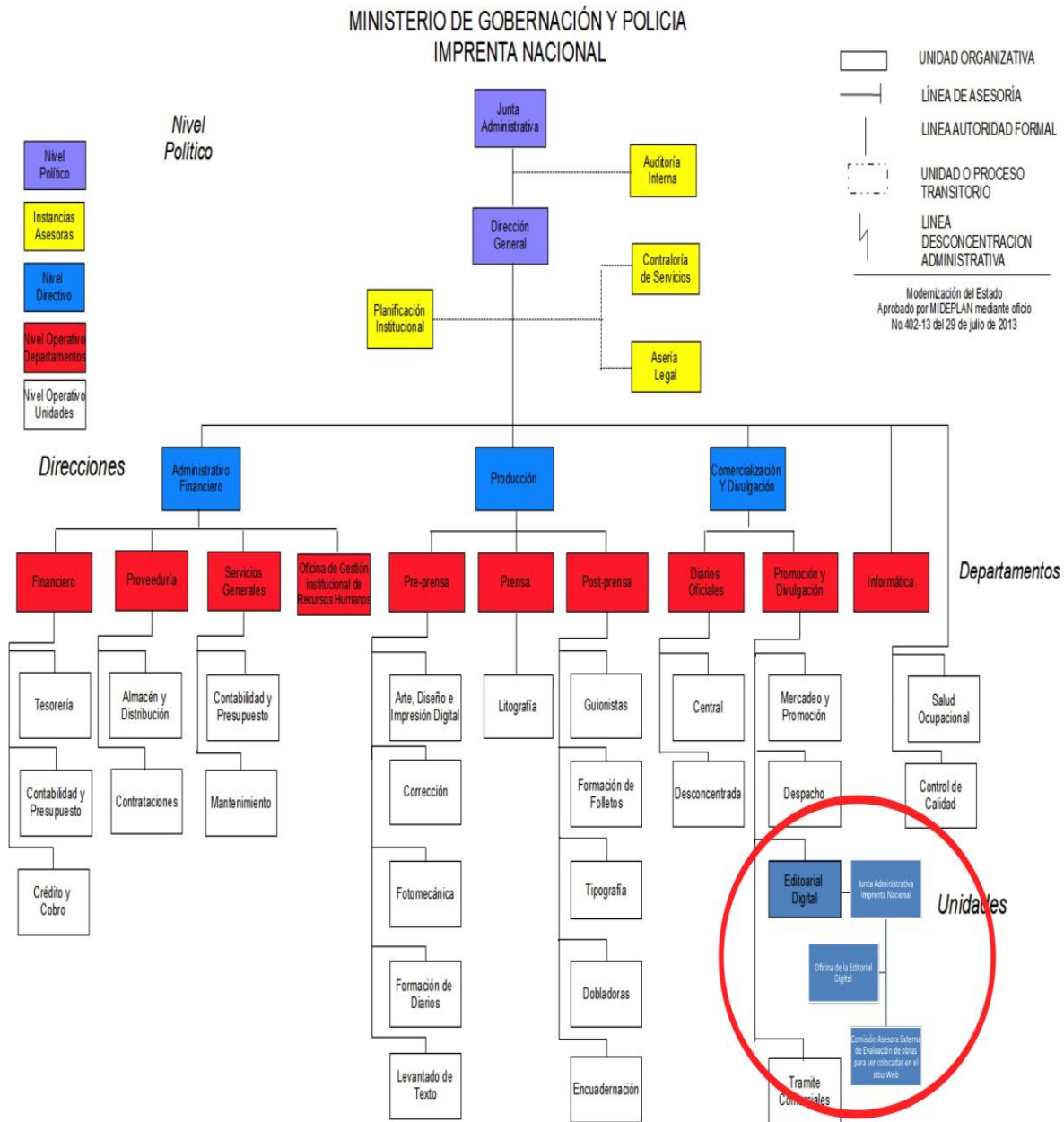
En síntesis, este equipo no tiene ninguna exclusividad con respecto a la EDIN, las actividades relacionadas con esta editorial se convierten en un proyecto complementario a sus funciones. No obstante, no son obligatorias, aunque sí hay un apego al perfil del puesto que tiene cada uno.

Paralelamente a que se diera el trámite para aprobar el Reglamento, por la gestión del Director, Jorge Vargas y con el respaldo de la Junta Administrativa, la Imprenta Nacional fue sometida a un proceso de revisión, actualización y modernización de la estructura organizacional por parte del Ministerio de Planificación, aprovechando este contexto, la Dirección General, como parte de este proceso incluyó a la EDIN como una unidad funcional que vendría a formar parte de la Dirección de Comercialización y Divulgación. Este cambio en el organigrama de la Imprenta Nacional fue una realidad, mediante la comunicación formal del Ministro de Planificación de turno, señor Roberto Gallardo, el 29 de julio del 2013.

La actualización de la estructura organizacional refleja una intención institucional por modernizarse y abrirse a los cambios que sugiere el contexto tecnológico y digital en el mundo editorial y en la producción de libros y otros materiales impresos. Este

cambio es una acción más que se suma para darle sostenibilidad a la EDIN; el mismo le da el arraigo en la estructura para sobrevivir a los vaivenes políticos en la asignación de la persona que asuma la dirección. La siguiente figura resume la estructura actual de la IN.

Figura 7. Organigrama Imprenta Nacional



Fuente: Imprenta Nacional, 2014.

A la luz de estos cambios, como parte de esta investigación se procedió a revisar y actualizar los roles de los actores involucrados de forma directa con la EDIN en las sesiones que se mantuvieron con los miembros del Equipo Asesor y la Coordinación de la EDIN para recabar información para esta investigación. Así, se logró sistematizar el papel de cada actor involucrado en la EDIN.

Al respecto, los miembros del Equipo Asesor coincidieron en que el papel del Director General experimentó un cambio importante en su relación con la EDIN. Este fue descrito como que:

- Ya no tiene un rol directo porque la EDIN pertenece ahora a la Dirección de Comercialización y Divulgación, no obstante esta Dirección informa al Director General.
- Supervisa la labor que realiza la Dirección de Comercialización y Divulgación, instancia a la que actualmente pertenece la EDIN.
- Sigue siendo parte del Consejo Editorial, aunque su participación es esporádica y no es obligatoria según lo que establece el reglamento.

La EDIN, según lo grafica el organigrama, continúa su operación desde la Dirección de Comercialización y Divulgación, la función de esta con relación a la editorial digital es:

- Apoyar las iniciativas de la EDIN a nivel administrativo, presupuestario y estratégico.
- Dar seguimiento y monitoreo al plan anual operativo de la EDIN.
- Apoyar la comercialización y divulgación de la EDIN.

Funcionalmente, la EDIN es parte del Departamento de Divulgación y Promoción de esta Dirección. Como tal, debe:

- Apoyar las acciones de promoción y divulgación de la EDIN.
- Apoyar la logística con el presupuesto del departamento: transporte, viáticos, giras, presentaciones, entre otros.
- Buscar usuarios potenciales y buscar nuevas alternativas de espacios no explorados por la EDIN.
- Difundir la EDIN desde un ámbito publicitario, generar recursos y oportunidades de participación para la EDIN en distintos eventos y actividades.
- Proponer ideas para mejorar la comunicación con el público meta.
- Posicionar en el mercado de los libros el nombre de la EDIN.
- Dar a conocer la editorial digital y proyectar el componente social de la EDIN.

Como bien se explicó anteriormente, los roles del Equipo Asesor y sus miembros no están formalmente definidos en el manual de puestos de la IN. La definición que a continuación se detalla refleja la conceptualización inicial que hizo el Director General de este equipo; también es producto de la experiencia misma de los involucrados, que han tenido claras sus funciones e interacciones conforme la EDIN ha ido madurando a nivel institucional. A continuación, en la siguiente tabla se presenta un resume de la definición operativa que manejan los miembros del Equipo Asesor con respecto al rol según la especialidad profesional que realiza cada uno en función de la EDIN.

Tabla 5. Roles según especialidad de cada miembro del Equipo Asesor de la EDIN

Actor	Roles según especialidad
Coordinación EDIN	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la EDIN. • Ejecutar el plan anual operativo de la EDIN. • Coordinar con el equipo Asesor. • Ejecutar los acuerdos del Consejo Editorial. • Proponer y coordinar la digitalización de los libros de la EDIN. • Realizar la gestión de nuevas obras literarias en la EDIN respetando el principio de legalidad de los derechos de autor. • Realizar la promoción de la EDIN con los segmentos de usuarios de

Actor	Roles según especialidad
	<p>interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser el punto de unión entre las áreas que están involucradas con la EDIN, es decir, es el canal de coordinación y comunicación interno. • Proyectar la imagen de la EDIN, asistiendo a actividades que den a conocer a la editorial. • Tener nuevas iniciativas y buscar nuevos recursos.
<p>Equipo Asesor: profesional del Departamento de Informática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar todo el apoyo y soporte técnico relacionado con la tecnología, mantenimiento del portal web, asesorar en materia de internet, sistemas y mantenimiento de la EDIN en la plataforma tecnológica. • Informar sobre novedades tecnológicas • Buscar nuevas tecnologías y soluciones a distintos problemas relacionados con la operación tecnológica de la EDIN. • Analizar la factibilidad tecnológica de las propuestas del Consejo Editorial y la dirección general. • Poner en marcha y en producción las propuestas de los entes directores de la EDIN en materia de tecnología de información.
<p>Equipo Asesor: profesional del Departamento de Arte y Diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar las caratulas de los libros, diagramar la parte interna de los libros. • Diagramar y diseñar la imagen, publicidad y productos de la EDIN, aportar la mayor parte de la gestión creativa y artística. • Diseñar una interfaz atractiva a los ojos del público meta. • Asesorar y proponer ideas de comunicación y mercadeo para mejorar la difusión de la EDIN. • Informar sobre nuevas tendencias en el ámbito publicitario y del diseño para mejorar los productos de la EDIN. • Investigar sobre temas de nuevas tendencias en el diseño digital y nuevos formatos de libros electrónicos.
<p>Equipo Asesor: periodista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las novedades digitales en el campo de la EDIN. • Buscar libros universales libres de derechos. • Editar y revisar los textos de los libros digitales que publica la EDIN. • Administrar las redes sociales de la EDIN. • Sugerir la publicación de nuevas obras literarias. • Apoyar al Coordinador de la EDIN en la gestión de contactos con nuevos autores y obras literarias. • Comunicar a los medios con respecto a los logros de la EDIN, revisión de obras, comunicados y difusión por medio de redes sociales, apoyo logístico a la EDIN.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Con respecto a la selección de obras literarias, según lo definió el Reglamento de la EDIN, esta acción es competencia de la Coordinación de la EDIN y el Consejo

Editorial con el apoyo técnico de la periodista. Sin embargo, la primera selección de textos que le dio vida a la EDIN fue un listado emitido por la misma Dirección General de la IN. Al respecto, Cubillo (2014) -que es la periodista encargada de la Oficina de Prensa de la Imprenta Nacional- reseñó la instrucción que fue dada desde la Dirección General:

Vamos a lanzar la Editorial Digital quiero que el lanzamiento sea para tal fecha y hasta nos dio el número de libros que tenían que haber, no recuerdo cuántos. Recuerdo que tuvimos que ver de donde los localizábamos, nos dio una lista, nos dijo estos son los libros que yo quiero: Los Miserables, La Guerra y Paz, entre otros. Entonces nosotros comenzamos a ver cómo hacíamos, donde los conseguíamos, informarnos de qué era dominio público, en aquel entonces nosotros no sabíamos nada de derechos de autor, fuimos a la Editorial Costa Rica, que ahí había un conocido de la asesora legal de acá, que era abogado en esa editorial, fuimos con él, tuvimos una charla de derechos de autor, qué se podía, qué no se podía y así iniciamos. (comunicación personal, junio, 2014)

Asimismo cada libro, debió ser etiquetado con el ISBN (en español, Número Estándar Internacional de Libros o Número Internacional Normalizado del Libro). En este sentido Piedra (2014) señaló que

la IN desde hace varios años maneja un sello editorial que es la serie de publicaciones oficiales La Gaceta, por lo que se tiene ISBN y nuestro registro, pero para esas publicaciones no se sabía si se podía usar el mismo ISBN, para esto se consultó al Sistema Nacional de Bibliotecas (SINABI) si era posible seguir utilizando el mismo ISBN para la EDIN y me dijeron que sí que no había ningún problema y que mejor porque así se evitaba un trámite engorroso. (comunicación personal, junio, 2014)

Posterior al lanzamiento de la EDIN, el mismo Ministerio de Educación Pública mostró interés en la editorial digital y al presente se ha convertido en un actor aliado en

la implementación de esta iniciativa de la Imprenta Nacional. Sobre este tema señaló Alfaro (2014), encargado del diseño gráfico inicial del sitio Web de la EDIN y de la conceptualización de los libros digitales, que:

Después que se lanzó la editorial, el Ministro de Educación, envió una lista de libros que quería que estuvieran en la Editorial Digital también, entonces eso fue como marcando lo que se necesitaba colgar, también estaban las leyes y todo esto, pero por ahí se fue definiendo, y después de esa estructura o columna vertebral iban surgiendo ramificaciones de las categorías y temáticas de libros a colgar, todo esto se decidía en conjunto, tomando en consideración lo que también decía el Comité Editorial. (comunicación personal, julio, 2014)

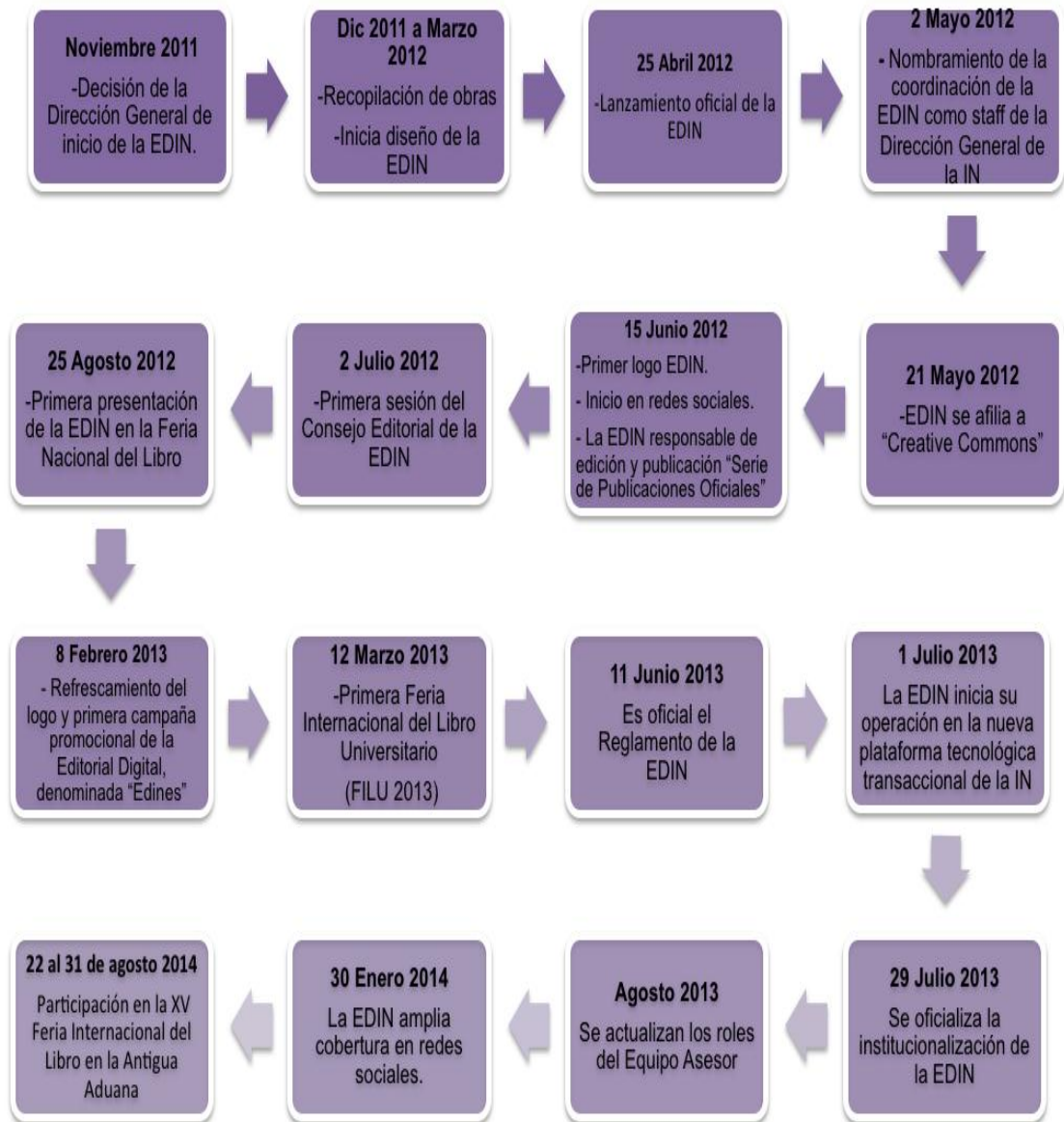
La EDIN tiene una variedad importante de libros disponibles en línea de dominio público, identificados con el ISBN de la Imprenta Nacional. Su colección se resume en 73 títulos de distinto énfasis literario y 29 textos jurídicos para un total de 102 libros disponibles en formato digital a diciembre del año 2014. De estos, 47 libros corresponden a textos solicitados por el MEP como lectura obligatoria, es decir, el 64% del total disponible de la literatura en la EDIN. De los 47, 21 títulos son de primer y segundo ciclo de primaria y 26 de secundaria (Anexo 12).

En todos los casos, se rediseñó las portadas de los libros y se realizó la diagramación de los mismos. Esto se debe a que los derechos de autor -del mismo modo que exigen para la parte del texto contar con la autorización del autor si se va a publicar un libro o que este sea de dominio público- exigen para la parte gráfica respetar los derechos de autor. Así, el profesional de arte y diseño tuvo una tarea ardua, rediseñando las portadas y realizando la diagramación de cada libro para cumplir con este requerimiento.

La Editorial Digital de la Imprenta Nacional nació como un proyecto de la Dirección General del momento. En el período en que se ubicó esta investigación, se logró constatar que su status evoluciona de ser un proyecto a constituirse en una

unidad funcional de la Imprenta Nacional. Esta situación se logró sistematizar en la siguiente línea del tiempo de la EDIN.

Figura 8. Línea del tiempo de la EDIN según los hechos más relevantes identificados Noviembre 2011 a Agosto 2014



Fuente: Elaboración propia (2014).

Asimismo, es evidente que existió una estrategia institucional para asegurar la sostenibilidad de la EDIN mediante acciones como la gestión del reglamento, la incorporación en el organigrama institucional y la actualización tecnológica de su plataforma. Todo esto demuestra un producto y servicio que se pensó y se

conceptualizó para quedarse en la Imprenta Nacional. Los miembros del Equipo Asesor (2014) coinciden en que la sostenibilidad de la EDIN:

Perdure en el tiempo y en un proceso de modernización constante que permita estar al nivel aceptable por lo menos en los recursos que se ofrecen, si se mete la Imprenta a “jugar” en el mundo digital debe rendir, las cosas se hacen bien sino mejor no entrarle a un proyecto. (comunicación personal, agosto, 2014)

Los actores involucrados de forma directa con la EDIN manifestaron satisfacción, pero también identificaron retos y oportunidades de mejora que se deben gestionar para mantener vigente y con mayor posicionamiento a la EDIN en la población meta para la que ha sido diseñada. Finalmente, los usuarios de este producto de comunicación digital brindado por la IN son quienes le dan sentido, norte y posibilidades para mantenerse y evolucionar en el tiempo. En el último capítulo de esta investigación se retomará el tema de las personas usuarias.

En la siguiente sección se presenta la sistematización de los elementos más significativos de la estrategia comunicativa implementada para la Editorial Digital. Se dedicó un apartado específico a este tema, ya que es determinante para la existencia de la EDIN.

4.2 La estrategia comunicativa de la EDIN

En el siguiente apartado referido a los resultados de esta investigación se analiza la estrategia de comunicación definida para la EDIN por la Imprenta Nacional.

La Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional, más allá de ser un proyecto novedoso en materia de TIC y de ser una unidad formalmente constituida en esta institución pública, es una alternativa de comunicación digital que ha buscado apropiarse del concepto de innovación para ser parte de la nueva cara de la Imprenta Nacional. Esta institución está apostando a una oferta de productos y servicios con el ingrediente tecnológico y digital, es decir, su visión apunta a una modernización

institucional ligada al mundo digital para estar acorde con el contexto global y con la sociedad informacional.

En la Imprenta Nacional, la Oficina de Prensa fue creada durante la Administración del Lic. Jorge Vargas, Director General de la IN en el período 2010-2014 en el marco de la Administración Chinchilla Miranda. Su reciente formación refleja una Oficina de Prensa en pleno proceso de maduración. La periodista es parte del personal de apoyo que conforma el *staff* de la Dirección: en el actual organigrama no figura como un área funcional de la IN.

Dicha oficina fue creada para soportar los asuntos de prensa de la IN, principalmente los requeridos por la Dirección General. Así las funciones de la periodista se han ido definiendo durante la gestión del Lic. Vargas. También las demandas institucionales en materia de comunicación han ido configurando su marco de acción.

Como parte de sus responsabilidades, se le asignó a la periodista Bach. Jacqueline Cubillo integrar el Equipo Asesor de la EDIN. Ella tuvo la labor de conceptualización de la EDIN junto con la Dirección, los compañeros del Departamento de Informática, y el de Arte y Diseño. Del mismo modo, con este mismo grupo de trabajo tuvo la responsabilidad de poner en marcha la EDIN y contribuir, bajo un esquema de apoyo, con la ejecución de algunas acciones comunicativas.

Para lograr abordar el segundo objetivo de esta investigación, se realizó un intercambio relacionado con la estrategia de comunicación de la EDIN, no sólo con la periodista, sino con los actores estratégicos y operativos relacionados con la temática. En todos los casos, se coincidió en que no existe en la Imprenta Nacional ni en la Editorial Digital una estrategia de comunicación formalmente diseñada ni en ejecución que considere los nueve pasos recomendados por Gamboa (2011, p.17). En cambio, sí se han realizado una serie de acciones de comunicación, promoción e imagen que no

están circunscritas a un plan o estrategia, pero que han estado enfocadas en posicionar a la EDIN en el público meta al que quiere llegarla la Editorial.

Cabe destacar que la ejecución de las acciones comunicativas referidas a la EDIN no ha sido una responsabilidad exclusiva de la Oficina de Prensa. En este sentido ha sido fundamentales los roles asumidos por el profesional de diseño publicitario, Lic. Luis Alonso Alfaro -que pertenece al Departamento de Arte, Diseño e Impresión Digital- y por el del Técn. Vinicio Piedra, como Coordinador de la EDIN.

Con la actualización de la estructura organizacional -en la que se inserta a la EDIN como parte del Departamento de Promoción y Divulgación- se ha involucrado a la jefatura de este departamento, Lic. José Abel Alvarado, para contar con su apoyo y retroalimentación en las acciones de comunicación e información que están relacionadas con la EDIN. Para efectos de esta investigación, estas acciones se categorizaron en tres ejes de trabajo, todas vinculadas con la comunicación e información de la EDIN, que son:

- La conceptualización gráfica y publicitaria
- La promoción
- Prensa y redes sociales

En los siguientes apartados se sistematizan los resultados obtenidos en estos tres ejes. Estos reflejan la forma y contenido de cómo la EDIN ha realizado su estrategia comunicativa.

4.2.1 La conceptualización gráfica y publicitaria de la EDIN

La conceptualización gráfica de la EDIN estuvo a cargo del Lic. Luis Alonso Alfaro, diseñador publicitario, que es parte del Departamento de Arte y Diseño y es miembro del Equipo Asesor de la EDIN. Su trabajo consistió en conceptualizar para el lanzamiento de la EDIN:

- La interfaz y arquitectura gráfica del primer sitio de la Editorial Digital.
- Las portadas y la diagramación de todos libros.
- La producción de un video introductorio sobre qué es la EDIN.

Con respecto al primer sitio web, que fue la columna vertebral para la operación de la EDIN, Alfaro primeramente tuvo que familiarizarse e investigar sobre el alcance y posibilidades que brindaba la herramienta ISSU, que es un servicio en línea que permite la visualización de material digitalizado electrónicamente. Con esto claro, realizó la propuesta de diseño de la portada y secciones de la página web de la Editorial Digital; y esta fue sometida a validación y retroalimentación por parte de la Dirección General y de los otros miembros del Equipo Asesor. Dicha acción requirió de una coordinación permanente con el Ing. Marín (el encargado de toda la parte operativa de la plataforma tecnológica) y también con la Bach. Cubillo (la periodista que fue la persona asignada para ubicar los libros con la que empezaría a operar la EDIN).

En cambio, para la etapa de creación del segundo sitio de la EDIN (el actual) el rol de Alfaro fue de supervisión, velando porque se consideraran los elementos de la imagen institucional y de la EDIN en particular. Es decir, no se requirió que las artes fueran diseñadas por él: la contratación de una empresa externa especializada en proporcionar este servicio incluyó la arquitectura del sitio web y el diseño.

La siguiente tabla resume de forma comparativa las características de ambos sitios web:

Tabla 6. Matriz de características observadas sitio Web de la EDIN

Características	Descripción anterior sitio Web	Descripción actual sitio Web
Nombre:	Editorial Digital de la Imprenta Nacional.	Igual
Dirección electrónica:	www.imprentanacional.go.cr	Igual
Descripción general del sitio:	Libros en formato PDF para lectura en línea y descarga gratuita.	Igual
Descripción de secciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Literatura costarricense 2. Literatura universal 3. Literatura infantil 4. Literatura juvenil 5. Textos jurídicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historia y Geografía 2. Textos Jurídicos 3. Literatura costarricense 4. Literatura universal 5. Literatura infantil 6. Literatura juvenil 7. Boletines Procuraduría
Descripción del diseño:	<ul style="list-style-type: none"> • Las portadas estaban en lo que parecía ser un librero de madera. Se daba “click” en un libro del estante y se desplegaba el libro. • Se ofreció una captura previa del libro con su portada y el usuario. • Se podía abrir en un sitio gratis de visualización de documentos con apariencia de un libro real. También podía descargarse el libro en formato PDF (Figura 7). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se entra a www.imprentanacional.go.cr en la Sección Editorial Digital se despliegan las cinco subsecciones, dentro de cada una se encuentran los libros respectivos. • Se muestra una captura previa de la portada del libro y un resumen del contenido al lado, junto con los botones de descarga o lectura en línea (Figura 7).
Descripción de contenido:	<ul style="list-style-type: none"> • Los libros se encontraban en www.issu.com, página de hospedaje gratuita. • Libros en PDF para descargar o en formato SWF (<i>Small Web Format, en español: formato web pequeño</i>) para visualizar en línea. Máximo 500 páginas (Figura 7). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los libros se encuentran en el sitio propio de la Imprenta Nacional. • Libros en PDF para descargar o en formato SWF (<i>Small Web Format, en español: formato web pequeño</i>) para visualizar en línea en sitio propio. Sin límite de páginas (Figura 7).
Presencia de recursos audiovisuales:	<ul style="list-style-type: none"> • No • Solamente transiciones en la visualización SWF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Igual • Igual
Presencia en redes sociales:	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook (Editorial Digital CR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook (Editorial Digital CR) • Twitter@edigital_cr • Instagram edigital_cr

Características	Descripción anterior sitio Web	Descripción actual sitio Web
Otras observaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño interno y de portada realizado por la Imprenta Nacional y contenido de dominio público según legislaciones en los países de cada autor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño interno y de portada realizado por el proveedor y contenido de dominio público según legislaciones en los países de cada autor. • Se proyecta a futuro permitir en su plataforma más formatos de libros electrónicos que permitan desarrollo de diseño digital interactivo.

Fuente: Elaboración propia (2014).

Lo que la Imprenta Nacional persiguió con el nuevo sitio web fue aprovechar la plataforma tecnológica transaccional que es “un sistema de información diseñado para recolectar, almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información que es generada por las transacciones en una organización” (Alegsa, 2010, p.1); con esto buscó tener un sitio más funcional, rápido y amigable con el usuario. En el caso de la EDIN la principal ventaja fue que el hospedaje de su página dejó de estar en una plataforma gratuita y paso a estar en la que es propiedad de la IN; esto permitió la introducción de cambios y mejoras en la web.

En términos de imagen gráfica, ambos sitios muestran diferencias sustantivas, tanto en las portadas como en la arquitectura interna. Las mejoras más significativas están relacionada con: un acceso más amigable con el usuario, la velocidad de descarga, la posibilidad ilimitada de subir libros, y la posibilidad de incorporar formatos más modernos de libros que a futuro permitan una mayor inclusión de la población con discapacidades, por ejemplo de las personas sordas (Figura 9).

Figura 9. Comparación de la imagen gráfica de las portadas y arquitectura interna de los sitios Web de la EDIN



Fuente: Elaboración propia (2014).

La conceptualización gráfica y publicitaria de la EDIN implicó también un proceso de gestión gráfica de los libros digitales. Alfaro (2014) explicó cómo fue este momento para la preparación del lanzamiento de la Editorial Digital:

Al principio no tuvo realmente un concepto, yo creo que se fue construyendo principalmente, porque al inicio lo que se pidió fue hacer las portadas de los libros donde se indicara el título, después de eso, se convertía en formato PDF y se cargaba en internet los libros, pero eso no sirvió por los derechos de autor. Entonces, esa situación de los derechos de autor fue lo que vino a exigir que la Editorial Digital diagramara sus libros, o sea que se tuviera que volcar el texto en un documento con una portada de diseño original y con autoría de la IN y se buscó entonces que fuera el texto del libro de la forma más estándar posible para no tener que invertir demasiado tiempo en la diagramación de cada libro sino que tuviera también más accesibilidad para los dispositivos electrónicos que descargaran el libro en PDF. (comunicación personal, julio, 2014)

Todo el proceso previo al lanzamiento le aportó muchos aprendizajes al Equipo Asesor, sobre todo en el proceso de gestión gráfica de la EDIN, pues como se mencionó previamente el concepto de libro digital debía considerar no sólo el derecho de autor de la obra sino del diseño gráfico del libro. Por esta razón, como también se mencionó se han tenido que diseñar todas las portadas y diagramar internamente todos los libros.

Además, algo que le quedó claro a los involucrados en la Editorial Digital es que su propuesta de comunicación digital, por el carácter virtual, tenía que ser concebida considerando al sentido visual de forma protagónica. Además, aceptaron que para este caso particular la imagen es determinante para atraer y cautivar al público meta y lograr el posicionamiento del producto.

La Dirección General, como parte de la estrategia de comunicación para el lanzamiento de la EDIN, definió como mensaje clave para tratar de dar a conocer su nuevo servicio en comunicación digital: el libro digital gratis disponible para la población en cualquier momento y lugar. Por ello tanto todos los recursos informativos y promocionales utilizados como video, plegables, afiches y redes sociales así como el discurso institucional incluyeron este mensaje para posicionar a la EDIN.

De esta forma la Imprenta Nacional, en su proceso de modernización, le empezó a dar un lugar en su estrategia institucional a los aspectos relacionados con la imagen. Se trata de aspectos que en el pasado no habían tenido mayor importancia, dado que los usuarios que atiende la IN están relacionados, prioritariamente, con la institucionalidad pública. Por ello, los esfuerzos institucionales actuales están más enfocados al tema de comercialización y mercadeo sin una estrategia de comunicación institucional estructurada con visión de posicionamiento de marca que proyecte una Imprenta Nacional moderna, innovadora y que utiliza la tecnología en los productos y servicios que brinda a su grupo meta.

Como parte de las reflexiones realizadas por el Equipo Asesor y la Dirección después del lanzamiento de la EDIN, se le quería dar una imagen propia a la EDIN. Con esta idea se le asignó al diseñador el reto de realizar un logotipo para poder identificar y posicionar la Editorial Digital. Este elaboró varias opciones que fueron sometidas a la validación y retroalimentación de los actores en mención, se realizaron varios cambios hasta que se acordó el logo definitivo que se empezó a utilizar en el material promocional.

En materia promocional, se pensó en accesorios que la gente tuviera la opción de usar de una forma más permanente y que fueran muy económicos, ya que la EDIN no tenía ningún presupuesto asignado para este tipo de materiales y debía hacer su promoción con recursos propios que la misma imprenta produjera a un costo mínimo. Alfaro (2014), encargado de la gestión gráfica de la EDIN, señaló:

Hagamos un volante pero que la gente realmente se deje, venía el inicio de año entonces se pensó en un calendario tipo señalador, para que la gente tuviera un pretexto de dejárselo y no votarlo. La idea principal ha sido hacer cosas que sean más perdurables en el tiempo y por ahí la escogencia a la hora de hacer cierto tipo de material publicitario como eso, también se diseñó una carpeta que es algo que el usuario potencial de la Editorial Digital puede utilizar cotidianamente. (comunicación personal, julio, 2014)

La IN no sólo quería una imagen para la EDIN, sino que estaba repensando su propia imagen y tenía como objetivo rediseñar su marca institucional. Este cambio fue una realidad tiempo después de que se elaboró el primer logotipo de la EDIN, lo cual provocó que se tuviera que realizar un refrescamiento del logo bajo los nuevos esquemas de imagen de la IN.

En esta transición de la imagen institucional se puede apreciar el cambio de una imagen “más fría”, marcada por el color azul, a una imagen renovada con la utilización de colores más cálidos como lo es el naranja. Esto se puede observar en la Figura 9. En esta misma figura, se observa cómo la IN además incorpora un nuevo actor como los personajes denominados “Edines” que animaron la primera campaña de la Editorial Digital y fueron el elemento utilizado para introducir el refrescamiento de la imagen de la Imprenta Nacional y por ende de la EDIN.

Figura 10. Cambio del Logotipo de la Imprenta Nacional



Fuente: Elaboración propia a partir de las artes gráficas proporcionadas por la EDIN (2014).

El cambio de imagen de la Imprenta Nacional dio pie a que se debían realizar ajustes a la imagen de la Editorial Digital. En términos de concepto gráfico, se definió colocar en primer plano a la IN para posicionar la marca institucional, en la siguiente figura se observa la integración gráfica realizada.

Figura 11. Cambio del Logotipo de la EDIN



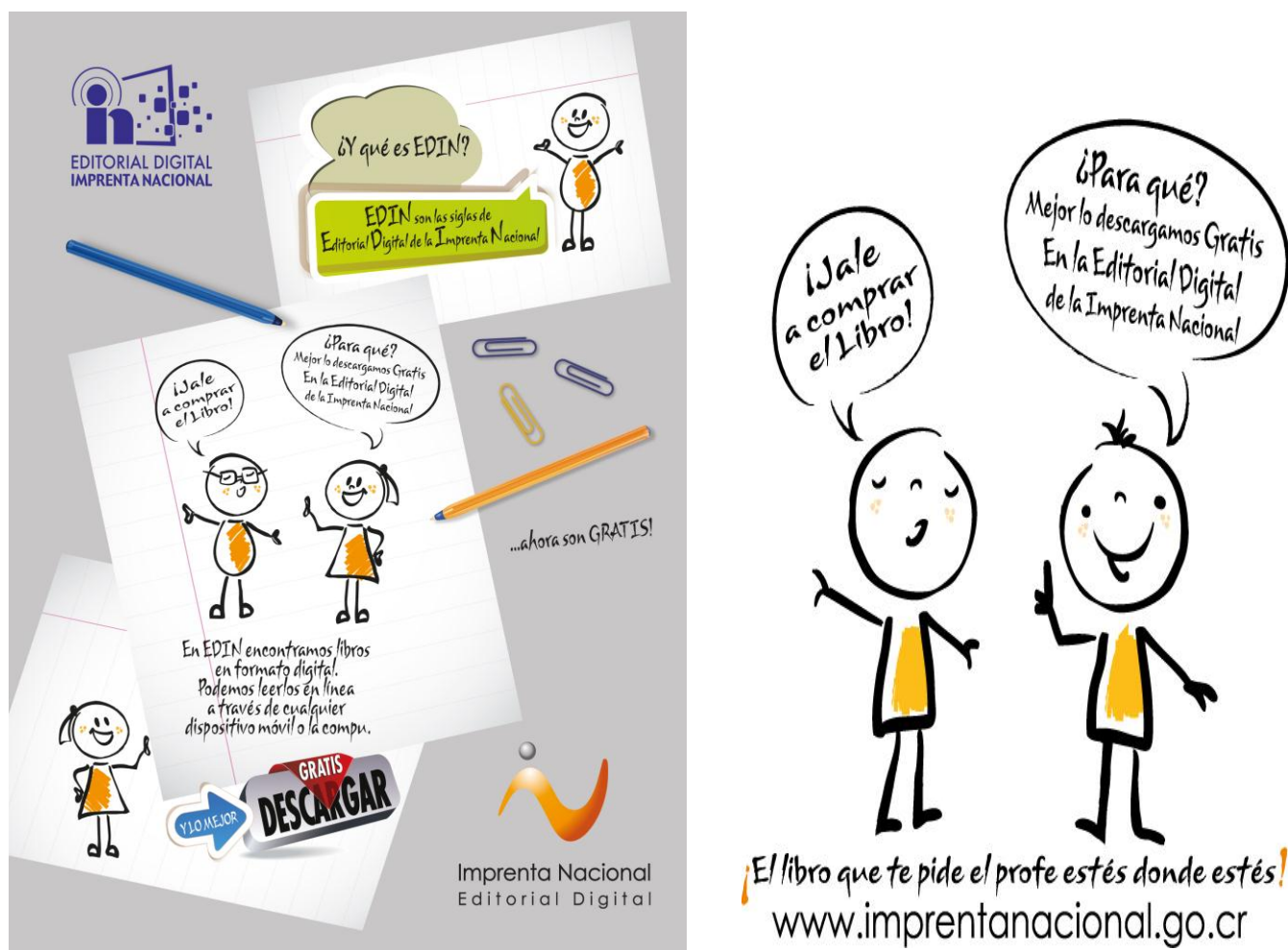
Fuente: Elaboración propia a partir de las artes gráficas proporcionadas por la EDIN. (2014).

Con estos cambios, tomó forma la campaña denominada “El libro que te pide el profe estés donde estés”, mejor conocida a lo interno de la IN como la campaña de “Los Edines”. Sobre ésta Alfaro (2014) comentó que consistió en:

Hacer algún tipo de personaje que pudiera llamar un poco la atención de los estudiantes y que fuera un poquito más amigable para romper ese concepto de institución gubernamental, de leyes jurídicas que era el producto editorial por el cual era conocida la Imprenta, la idea fue suavizar la imagen y seccionar un poquito más esa parte que es la literatura para escuelas y colegios, que fuera algo llamativo. Como se priorizó en los estudiantes de escuelas y colegios, teníamos que tener material que sea exclusivo para ellos, entonces ahí todavía se nos ramificó un poco más la comunicación y en la parte de textos jurídicos y esto, eso va completamente con otro concepto de comunicación. Los Edines nacieron por eso, para poderle hablar a los estudiantes de una forma más amigable, más cercana. (comunicación personal, julio, 2014)

En el período en que se realizó la investigación, la campaña de “los Edines” era la única que se había realizado. Como parte de la estrategia de posicionamiento en la población meta, se diseñaron varios productos gráficos, como afiches, carpetas, marcadores de libros y la inclusión de los mensajes de la campaña en las charlas realizadas en las escuelas y colegios. En la siguiente figura se ejemplifica como se transmitió el mensaje a la población meta en la campaña: “El libro que te pide el profe estés donde estés”.

Figura 12. Ejemplos de la campaña: “El libro que te pide el profe estés donde estés”



Fuente: Elaboración propia a partir de las artes gráficas proporcionadas por la EDIN (2014).

La renovación gráfica y el lanzamiento de la primera campaña de la EDIN reflejan la evolución que ha ido experimentando esta institución. Asimismo, reflejan los recursos de imagen que se han generado como herramienta para la promoción y proyección de la misma.

Una oportunidad de mejora en el tema de comunicación es realizar la medición del impacto de las campañas implementadas, como la de “Los Edines” para el período que cubre esta investigación. Los mismos miembros del Equipo Asesor y el encargado de la EDIN señalaron que no se había evaluado esta campaña con la población meta, por tres razones:

- No existía una estrategia de comunicación con un plan de trabajo establecido que contemplara como una de sus actividades la medición y evaluación de todas las actividades que incluya la misma.
- Las campañas en teoría deberían estar reflejadas en dicha estrategia, aunque se han hecho no se miden.
- No se ha logrado identificar cómo mejorar la forma en que la IN le está llegando al público de la EDIN.

Otra limitación importante es que la EDIN no cuenta con contenido presupuestario para realizar estudios de medición que brinden datos objetivos sobre el posicionamiento de la imagen de la EDIN y el nivel de conocimiento que tenga el público meta de esta y los libros digitales que tiene. Esto implica un reto institucional a nivel de gestión para lograr contenido presupuestario para realizarlos y así contar con información desde el usuario que retroalimente la estrategia de comunicación e información.

4.2.2 Promoción de la EDIN

La EDIN, al igual que todo producto comunicacional, debería tener estructurado un plan de promoción para lograr que los diversos públicos la conozcan, tengan claridad del servicio que se ofrece y logren visualizar el valor agregado que representa

en materia de comunicación digital. A nivel de evidencia documental en el marco de la gestión de la EDIN, no se logró identificar ningún plan de promoción y proyección estructurado con objetivos, actividades y resultados esperados. Esto no quiere decir que no hayan realizado acciones enfocadas a promover y proyectar la EDIN.

La promoción de la editorial ha recaído de forma exclusiva en su coordinación. El señor Vinicio Piedra asumió esta actividad como prioridad, ya que para alcanzar la sostenibilidad de la EDIN es fundamental darla a conocer para tratar de lograr su consolidación como un producto y servicio que brinda la IN a la ciudadanía.

En términos de promoción, la coordinación de la EDIN, desde que inició su gestión, organizó visitas de promoción a los centros educativos para informar a los estudiantes y los profesores de la existencia de este nuevo servicio que estaba brindando la Imprenta Nacional. Por razones prácticas se decidió visitar escuelas y colegios ubicados en la Gran Área Metropolitana (GAM). También se atendió solicitudes puntuales. Sobre este tema el Coordinador de la EDIN, Piedra (2014) resumió:

El diseñador me ha hecho un video y presentaciones entonces yo llevo equipo y hago presentaciones de la editorial, llevamos unos banner, también material que obsequiamos para promover la editorial digital, esa es la parte bonita, ir y promover la editorial digital. El mensaje es: en la editorial digital de la Imprenta Nacional ustedes entran a nuestra Web, ya no hay que comprar los libros de la escuela y de colegio, para la materia de español, son gratis. Con cero presupuesto es que la hemos dado a conocer, todos los recursos utilizados para promover la EDIN son de la Imprenta Nacional. Decidimos primeramente darnos a conocer en San José, Alajuela, Heredia y Cartago pero también atendemos solicitudes de bibliotecólogas que se han enterado de la existencia de la EDIN. (comunicación personal, junio, 2014)

La EDIN en el año 2012 -que fue su inicio- hizo sólo 3 actividades de promoción, porque ese año las acciones realizadas le dieron prioridad al proceso de gestión

institucional. En el 2013 se registraron 23 actividades de promoción en escuelas, colegios, instituciones públicas y en la primera feria internacional del libro.

En el año 2014 solamente se realizaron 6 presentaciones. Esta baja significativa estuvo afectada por la huelga de educadores en el segundo semestre de ese año. Ante esta situación, los centros educativos mostraron poca apertura para recibir este tipo de visitas, ya que debían cumplir con el calendario escolar. Este hecho impactó profundamente el calendario de promoción que tenía previsto la coordinación de la EDIN (Tabla 9 y Anexo 12).

Tabla 7. Actividades de promoción realizadas por la EDIN en el período 2012-2014

Tipo de actividad	2012	2013	2014
Número de presentaciones en escuelas públicas	0	10	3
Número de presentaciones en colegios públicos	0	5	2
Número de presentaciones en instituciones públicas	3	8	1
Total	3	23	6

Fuente: Elaboración propia (2014).

En el período 2012-2014 la EDIN participó en 3 ferias del libro. Al respecto Piedra (2014) señaló:

La participación en las ferias del libro, nos ha permitido presentarnos como algo muy novedoso porque llevamos nuestros textos jurídicos y todo pero al ir a presentar la editorial digital se han asustado otras editoriales con nosotros cuando decimos libros gratis para todos. (comunicación personal, junio, 2014)

La reacción en las ferias del libro fue de mucho interés por parte de los asistentes, ya que es la única editorial que ha promovido libros gratis. Por supuesto que a las editoriales que se han presentado en estos espacios también les ha llamado la

atención la EDIN cuando publicita los libros gratis: les ha interesado conocerla para tener claridad de su rol como competencia y si tendría, eventualmente, algún impacto en el negocio. Las ferias en que participó la Editorial Digital son:

- **25 de agosto 2012:** Presentación de la Editorial Digital en la Feria Nacional del Libro, antigua Aduana.
- **12 de marzo 2013:** Participación de la Editorial Digital en la Primera Feria Internacional del Libro Universitario (FILU 2013), organizada por la Universidad Nacional.

A partir del 2013 la Imprenta Nacional consideró como parte de su interés la participación en actividades convocadas por el mundo editorial costarricense para exponer en qué consiste la Editorial Digital y su experiencia. Esta participación fue fomentada y promovida por los miembros del Consejo Editorial, ya que estos son personas que circulan en este tipo de espacios. Las actividades en que participó fueron:

- **7 de junio 2013:** El Encargado de la Editorial Digital dicta la conferencia “Documentos y servicios digitales de la Imprenta Digital” en el II Congreso Nacional del Colegio de Bibliotecarios de Costa Rica.
- **28 de octubre 2013:** Participación en el III Simposio de la Editorial Costa Rica “El libro y la literatura en el mundo digital”.
- **28 de agosto 2014:** Se imparte charla “Libros Digitales gratuitos para Primaria y Secundaria” en el XVI Congreso Nacional de Ciencia, Tecnología y Sociedad, celebrado en el Centro Cultural Costarricense Norteamericano, declarado de interés nacional y educativo por los Ministerios de Educación Pública y Ciencia y Tecnología.
- **4 de noviembre 2014:** Participación en el Conversatorio “Autores y Editores en la Era Digital”. Centro Cultural Dante Alighieri, Casa D’Italia, Salón Francisco Amighetti. Evento organizado por la Embajada de Italia y la Editorial Costa Rica.

La pauta publicitaria ni siquiera es vista como una opción para la promoción de la EDIN, ya que no se cuenta con contenido presupuestario para pagar este servicio. La única posibilidad que se tiene para pautar de forma gratuita y que ha sido usada es en medios de comunicación del Estado, como por ejemplo en Canal 13 y la revista Contrapunto. También se forma parte de un convenio para aparecer en algunas emisoras radiales, pero estas son poco escuchadas por la población joven del país.

Con su corta vida, ya la EDIN cosecha reconocimientos que, de alguna forma, contribuyen con su posicionamiento a nivel de imagen y buena práctica institucional. El 29 de noviembre del 2014 el Colegio de Profesionales en Computación e Informática otorgó a la Editorial Digital el Premio al Mérito Informático, en la categoría Espíritu Emprendedor, en el marco de la XIII Entrega del Premio al Mérito Informático en Costa Rica.

A pesar de que la EDIN no cuenta con una estrategia de comunicación formalmente elaborada y ejecutada, es claro que esto no limitó que se realizaran del 2012 al 2014, 32 actividades de promoción (Anexo 12). La editorial digital, si bien es cierto ha logrado su presencia en diversos espacios de interés para acercarse a su público meta, se logró identificar en esta investigación que a pesar de ser una alternativa en comunicación digital, aún es débil la articulación entre las acciones de promoción a nivel presencial y virtual. Por esto, un reto a considerar en la estrategia de comunicación es realizar acciones que procuren la congruencia entre el concepto digital que define a la EDIN y las acciones de promoción para llegar a su población meta.

El gran pendiente sigue siendo la inexistencia de instrumentos que midan el alcance de todas estas acciones, ya que el fin último no es solamente que se conozca que existe una editorial con libros gratuitos, sino que sean utilizados y que el usuario final también la promueva cotidianamente para lograr posicionar a la EDIN. En el siguiente apartado se tratarán las acciones comunicativas enfocadas a la cobertura en prensa y redes sociales.

4.2.3 Prensa y redes sociales

Las actividades de comunicación enfocadas a la cobertura en prensa y redes sociales son las que han sido lideradas por la profesional en comunicación. Cubillo (2014) se refirió a cómo se abordó lo referido a prensa en el momento del lanzamiento de la EDIN:

Ese evento fue bastante atropellado, porque básicamente tuvimos que montar todo, no recuerdo, si en un mes teníamos que tener cierta cantidad de libros, sinceramente como yo tuve que revisar todos los libros, prácticamente yo estaba dedicada a esa actividad que era urgente. Lo que yo hice fue un comunicado, también hice una convocatoria de prensa, incluso recibí apoyo por parte del Ministerio de Cultura, porque nuestras fuentes no tenían nada que ver con cultura, ya que lo que siempre hemos hecho nosotros está enfocado a la promoción de leyes, de La Gaceta y ese tipo de cosas, nada que tuviera que ver con literatura y cultura.

Tuve que pedirle a una colega que me ayudara, para que me refiriera los datos de periodistas que estuvieran en ese medio, para poderles pasar los comunicados y la convocatoria a la conferencia de prensa. (comunicación personal, junio, 2014)

La reacción de la prensa no sólo sorprendió a Cubillo, sino a toda la IN, ya que la novedad del tema, el ingrediente social y la intención de generar inclusión en materia de TIC a través de la Editorial Digital generó una presencia de medios de comunicación nunca antes vista. Cubillo (2014) resume lo acontecido así:

Realmente nosotros sí nos sorprendimos, tuvimos mucho público, de hecho el Director estaba muy contento porque si logramos prácticamente atraer todos los medios que estuvieron acá ese día, y al día siguiente y las semanas que siguieron, si se dieron muchas notas referente a este proyecto, que en ese momento era un proyecto que estábamos lanzando.

La cobertura si fue muy buena, no sólo de medios relacionados con nuestras fuentes, sino que era gente de cultura, que lo sacaron en la

sección cultural de La Nación, en las páginas como red cultura, este tipo de medios, que no nos cubrían obviamente porque no teníamos nada tal vez que darles en esa temática, aquí cuesta mucho que los medios nos vean, una muchas veces hace convocatorias y no se ha tenido el éxito que se tuvo con la Editorial Digital, supongo que interesaron por ser algo muy novedoso y que no se esperaba la prensa. (comunicación personal, junio, 2014)

Notas de prensa como las siguientes dan cuenta de la aparición que tuvo la EDIN a propósito de su lanzamiento, hasta el momento ha sido la mayor cobertura de medios que se ha logrado alcanzar:

- **25 de abril 2012.** Nota de Prensa “Nueva editorial digital ofrecerá cientos de títulos gratuitos”. En La Nación.com.
- **25 de abril 2012.** Comunicado de Prensa “Imprenta Nacional lanzó Biblioteca Virtual de acceso libre”. En sitio Web Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes.
- **26 de abril 2012.** Nota de Prensa “Leyes ticas, libros y tesis se podrán leer gratis en línea”. En La Nación.
- **26 de abril 2012.** Nota de Prensa “Imprenta Nacional presenta proyecto Editorial Digital”. En El Portavoz: El portal más destacado sobre discapacidad en Costa Rica.
- **26 de abril 2012.** Nota de Prensa “Imprenta Nacional ya tiene libros en la web”. En Crhoy.com.

Durante el 2013 y el 2014 la aparición en medios fue mínima, lo cual no es casual porque la EDIN no tuvo ningún plan estructurado en materia de prensa. Esta situación representa un reto en materia de comunicación para la IN. Las apariciones de este periodo fueron:

- **23 de enero 2013.** Nota de prensa “Imprenta Nacional pone a disposición textos escolares en versión digital gratuita. Teletica.com

- **26 de setiembre 2013.** Presentación de la Editorial Digital. Programa “En la esquina del Parque”, Canal 54.
- **25 de junio 2014.** Reportaje Editorial Digital. Programa “Buen Día” de Teletica Canal 7.

La iniciativa de poner en redes sociales a la EDIN fue de Cubillo. El 15 de junio del 2012 se habilitó la página de *Facebook*, en enero del 2014 se amplió la cobertura con *Instagram* y *Twitter*.

Tampoco existe un plan de comunicación para redes sociales. Lo que se ha hecho es publicar diariamente artículos referidos a escritores, libros, o temas de interés para lectores: nunca ha existido un plan pensado para sumar más seguidores en redes sociales. Sobre esto la periodista se refirió a que el trabajo en redes sociales es muy espontáneo, no se ha definido una intencionalidad institucional que fuera respaldada por una estrategia, en este sentido:

Lo que uno proponga tal vez un día se me ocurre subir a Facebook algo y lo subo, o hay efemérides o hay cosas que celebrar, o sobre un autor, algo interesante que salió, alguna noticia entonces uno la sube, como para crear interés en la gente, se supone que el público que nosotros estamos enfocados, es un público que le gusta leer, que le gusta los libros, que le gusta saber sobre los autores, historias sobre ellos, o alguna noticia nueva que esté saliendo, o algo sobre libros electrónicos.

Entonces no hay como una estrategia definida, porque las funciones han sido así como muy aisladas, entonces es esto que estamos tratando de hacer en este momento. (comunicación personal, junio, 2014)

El hecho de que la EDIN ahora sea parte de la Dirección de Divulgación y comercialización permitió que el encargado del Departamento de Divulgación y la periodista hayan discutido aspectos de cómo se ha enfocado las acciones comunicativas, no sólo de la EDIN sino de la Imprenta Nacional como un todo. El plan que tienen es incluir este tema como parte de su plan de trabajo y la expectativa a

futuro es concretar una estrategia de comunicación que cuente con el apoyo político y administrativo de la IN y que incluya un apartado específico para la Editorial Digital.

El gran reto que tiene la IN en su proceso de modernización apunta a pensar seriamente la contribución estratégica que podría hacer la comunicación a su intención de proyectar una institución que se acopla al mundo digital y que está repensando sus productos y servicios para hacerse más visible y salir de esa posición de anonimato en la que ha estado por años. Repensar la forma en que se hace la comunicación institucional va a requerir una reflexión profunda en términos políticos-administrativos, estratégicos y comerciales.

En el siguiente capítulo se aborda la opinión que tienen las personas usuarias finales acerca de la EDIN. En este trabajo están representadas por una muestra de dos colegios técnico profesionales: el de Aserrí y el de Dos Cercas de Desamparados. La intención de buscar estas opiniones fue obtener algunos insumos que retroalimenten desde la visión del usuario la estrategia general de la Editorial Digital.

4.3 Percepción del usuario final de la EDIN

En el tercer apartado de resultados se aborda el objetivo específico: identificar la percepción que tiene el usuario de la EDIN con respecto al servicio editorial que brinda la Imprenta Nacional en una muestra de estudiantes y profesores de dos colegios en la provincia de San José. Se consideró importante abordar el tema del usuario final de la Editorial Digital, ya que hasta el período definido para esta investigación, la EDIN no había realizado ninguna evaluación o estudio de opinión o percepción dirigido al público meta.

Este estudio no pretendió realizar una medición exhaustiva de la opinión que tiene la población meta con respecto a la EDIN, sino que buscó tener un acercamiento en tres aristas de opinión. La primera está relacionada con la construcción conceptual que se tiene del libro electrónico o digital. La segunda se

refiere a la utilización de la EDIN y sus libros y la tercera recaba las recomendaciones que las personas usuarias tienen para la IN con respecto a la Editorial Digital.

El sondeo se realizó con el instrumento que se describió en el acápite de la metodología (Anexo 6 y Anexo 7).

Una limitación en el momento en que se realizó el sondeo es que, en ambos centros educativos, la entrevista solo se pudo realizar si el profesor que impartía la lección estaba de acuerdo en dar el espacio. En muchos casos existió el inconveniente de que los profesores tenían mucha presión para cumplir con el temario y cronograma escolar –según lo manifestaron ellos mismos-, debido a la huelga de educadores que hubo a mediados del año 2014 y que les generó un atraso para cumplir con dicho cronograma. Por ello, en algunas secciones se denegó el espacio para realizar el sondeo. El sondeo se aplicó en las secciones en las cuales se contó con la autorización de los profesores.

Un aspecto a resaltar es que, en el Colegio Técnico Profesional de Aserri, se contó con el apoyo del subdirector del colegio, que citó a la investigadora un viernes antes de un festival artístico y la acompañó a cada aula y previamente habló con cada profesor. Esto permitió aplicar 199 sondeos a estudiantes y 12 a profesores.

En el caso del Colegio Técnico Profesional de Dos Cercas de Desamparados, hubo mucha dificultad para la aplicación del instrumento. La Dirección del colegio definió como contacto a la bibliotecóloga para ser el enlace con los profesores y los estudiantes para aplicar el instrumento, mas por la dinámica del colegio y la poca anuencia por parte de los profesores, solo se pudieron realizar 93 sondeos a estudiantes y 3 a profesores.

Los resultados obtenidos en el sondeo brindaron pistas de aspectos de interés que deberían ser considerados para incluir en las estrategias futuras de mejoramiento del diseño de los libros digitales, así como en las acciones de promoción y posicionamiento de la EDIN.

A continuación se realiza un análisis descriptivo de los resultados del sondeo. En primera instancia, se caracterizó socio demográficamente la población entrevistada. Posteriormente, se conceptualizó internet y el libro digital desde la perspectiva de los estudiantes y los profesores. Por último, se abordó en términos generales la visualización que tiene la población en cuestión con respecto a la EDIN y las recomendaciones asociadas.

4.3.1. Características sociodemográficas de las personas entrevistadas

Se entrevistó a un total de 292 estudiantes. En la Tabla 10 se puede observar la distribución de la muestra según el centro educativo al que pertenecen. Se puede apreciar que el 68% de la muestra corresponde al CTP de Aserrí y un 32% al CTP de Dos Cercas. Es decir, 2 de cada 3 estudiantes entrevistados pertenecen al CTP de Aserrí.

Tabla 8. Cantidad de estudiantes entrevistados según el centro educativo

Centro Educativo	Distribución	
	Absoluta	Relativa
CTP Aserrí	198	68%
CTP Dos Cercas	94	32%
Total	292	100%

Fuente: Elaboración propia (2014).

Por su parte, solo 15 profesores respondieron el sondeo; el nivel de respuesta es menor porque manifestaban no disponer de tiempo. En la Tabla 11 se observa la distribución de los profesores entrevistados según el centro educativo en el que impartían clases: el 80% correspondió al CTP de Aserrí y el 20% al CTP de Dos Cercas.

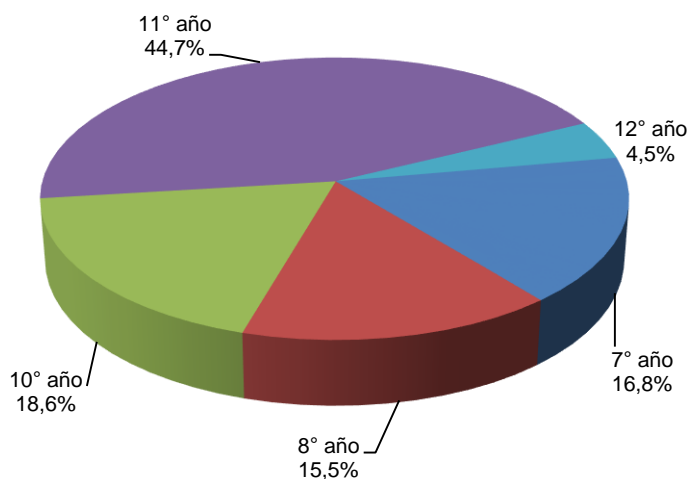
Tabla 9. Cantidad de profesores entrevistados según el centro educativo

Centro Educativo	Distribución	
	Absoluta	Relativa
CTP Aserrí	12	80,0%
CTP Dos Cercas	3	20,0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia (2014).

La distribución de los estudiantes consultados según el grado que estaban cursando al momento de la entrevista se puede observar en la Figura 13. El nivel más frecuente fue el undécimo año, con 44,7%; está seguido por décimo año con un 18,6%; sétimo año con 16,8%; octavo año con 15,5% y 4.5% de duodécimo año.

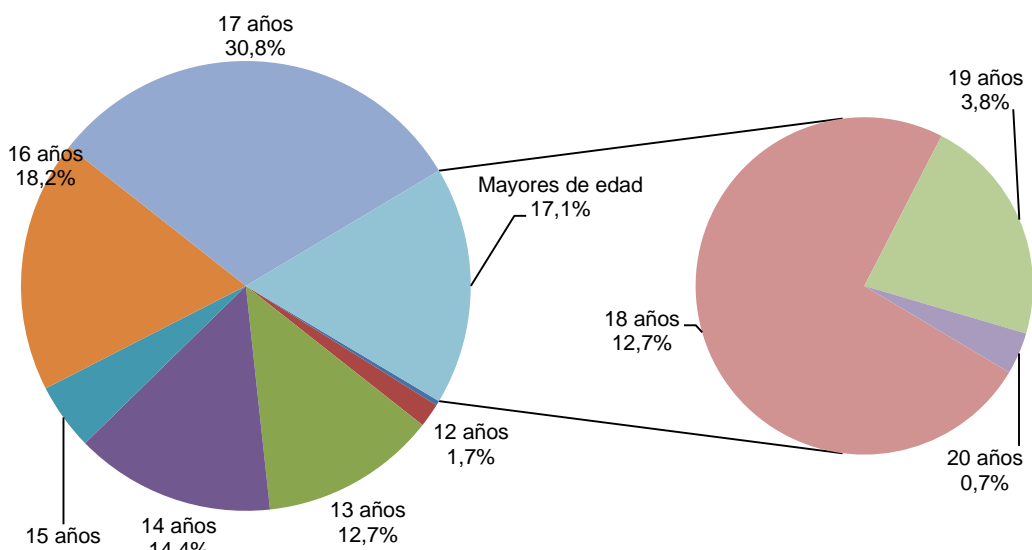
Figura 13. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución relativa de los estudiantes entrevistados según el grado que cursa



Fuente: Elaboración propia (2014).

En la Figura 14, se muestra la distribución de los estudiantes según la edad al momento de la entrevista. Se observó que la mitad de los estudiantes entrevistados tenía 16 ó 17 años; esto coincide con la información desplegada en la Figura 11, en el cual la mayoría de los estudiantes entrevistados cursaban el undécimo año. También, resalta que el 17,1% de la muestra estudiantil son mayores de edad; después de los 17 años de edad, entre más edad tienen hay menos representatividad.

Figura 14. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución relativa de los estudiantes entrevistados según la edad



Fuente: Elaboración propia, 2014.

La distribución de la muestra de estudiantes entrevistados según el sexo corresponde 56.5% a mujeres y el 43.5% a hombres. Así la relación hombre-mujer fue de 7 hombres por cada 10 mujeres, como se puede observar en la siguiente figura. En el caso del profesorado respondieron 8 hombres y 7 mujeres.

Los datos demuestran un profesorado que es adulto-joven, de los 15 profesores entrevistados, 3 de estos tenían al momento de la entrevista, entre 25 y 29 años; 5 profesores, entre 30 y 34 años; 2 profesores en el quinquenio de 35 a 39 años y los 5 restantes con edades de 40 o más años de edad .

En lo que respecta al lugar de procedencia de los estudiantes entrevistados, el 92,5% residía en los cantones en donde están ubicados los centros educativos. Desamparados y Aserrí. Como se observa en la Tabla 11 la mayoría de la muestra estudiaba en el CTP de Aserrí. Al contrastar esos datos con los datos de la Tabla 12, la mayoría de los entrevistados residían en Desamparados, lo que indica que una cantidad importante de estudiantes del CTP de Aserrí vivía en ese momento en Desamparados. El 4,1% restante de los entrevistados moraba en cantones circunvecinos a los dos donde se encuentran ubicados los colegios, como: San José, Alajuelita, Curridabat y La Unión.

Tabla 10. CTP de Aserrí y Dos Cercas: Número de estudiantes entrevistados según el lugar de residencia

Lugar de residencia	Distribución	
	Absoluta	Relativa
Desamparados	163	55,8%
Aserrí	107	36,6%
San José	5	1,7%
Alajuelita	3	1,0%
Curridabat	2	0,7%
La Unión	2	0,7%
NR	10	3,4%
Total	292	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el siguiente apartado se exponen los resultados del sondeo referido a la construcción conceptual que hicieron los entrevistados con respecto a internet y el libro digital.

4.3.2. Conceptualización de Internet y el libro digital

Para darle forma y contenido a este apartado, se tomó como insumo las respuestas generadas en la segunda sección del instrumento de sondeo (Anexo 6 y 7). En dicho instrumento las preguntas se diseñaron abiertas, ya que interesó recabar la construcción conceptual realizada por los estudiantes y profesores. Por el carácter cualitativo de las mismas, para la sistematización de las respuestas, se elaboraron categorías generales que permitieron agrupar la información cualitativa recopilada de cada.

Con respecto a la información que se analiza en seguida, es importante tomar en cuenta que los datos obtenidos corresponden preguntas iguales o similares aplicadas tanto a profesores como a estudiantes; por lo tanto, es importante tener presente que la muestra de estudiantes fue superior que la de profesores; por cada profesor entrevistado se entrevistaron 19 estudiantes. Consecuentemente, la comparabilidad de los datos es posible solo en términos de los datos relativos.

La Tabla 13 muestra el resultado de la pregunta: ¿qué es internet?, que fue aplicada a los estudiantes y profesores respectivamente. La respuesta más reiterada en ambos casos se resume en *una herramienta*. En el caso de los estudiantes, en poco más de la mitad de las respuestas esa fue la palabra clave utilizada, mientras que los profesores fueron dos tercios quienes así respondieron.

En el caso de los estudiantes entrevistados, la segunda respuesta más frecuente fue la que identificó a internet como una alternativa de información; también se definió como una red de información, un medio de comunicación, entre otros. Para los profesores entrevistados, la segunda respuesta más reiterada fue la categoría de ser una red y una posibilidad de información, entre otros.

Tabla 11. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según su definición de qué es internet.

¿Qué es internet?	Estudiantes		Profesores	
	Absoluta	Absoluta	Absoluta	Relativa
Herramienta	164	56,2%	10	66,7%
Información	51	17,5%	1	6,7%
Otros	35	12,0%	3	20,0%
Red	22	7,5%	1	6,7%
Medio comunicación	17	5,8%	-	
NR	3	1,0%	-	
Total	292	100%	15	100%

Fuente:Elaboración propia, 2014.

En resumen, para los estudiantes los elementos de peso en su definición cotidiana de internet fueron: es una herramienta, posibilita la información, y es una red que tiene la funcionalidad de medio de comunicación; en el caso de los profesores en su definición lo que resaltaron fue que la visualizan como una herramienta.

En ambas muestras hay coincidencia en la respuesta de la utilidad que representa el internet para las personas entrevistadas. Sobresalieron las actividades referidas a buscar información, a realizar actividades de ocio y a comunicarse, con 65.4% los estudiantes y 40% los profesores; para estos últimos, la respuesta de investigar y realizar tareas relacionadas con el trabajo tuvo la misma frecuencia que la anteriormente mencionada (Tabla 14).

Tabla 12. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según su definición de qué es internet

Uso el internet para:	Estudiantes		Profesores	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Buscar información, ocio, comunicarse	191	65,4%	6	40,0%
Estudiar, hacer tareas y buscar información	86	29,5%	-	-
Ocio	8	2,7%	-	-
Comunicarse	3	1,0%	-	-
Investigar y cosas relacionadas con el trabajo			6	40,0%
Respuestas varias	4	1,4%	3	20,0%
Total	292	100%		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La segunda respuesta que se mencionó con más frecuencia en el caso de los estudiantes agrupa varias actividades como estudiar, hacer tareas y buscar información. Otras respuestas para las cuales se respondió únicamente una opción estuvieron relacionadas con: una alternativa para el ocio, comunicarse y otras respuestas; estas en total representaron el 5%.

La conceptualización del libro en internet reflejó una distribución relativa de las respuestas de los estudiantes y los profesores muy similar, tanto así que presentaron el mismo orden descendente en la Tabla 15. La categoría de repuestas varias fue la que tuvo mayor porcentaje, sobre este tema ambas poblaciones mencionaron por ejemplo: que la existencia del libro digital es una contribución al ambiente, es una economía en los casos que no hay que comprarlos, se pueden abrir en cualquier momento con un dispositivo electrónico, no pesan, son más prácticos, entre otras opiniones.

Tabla 13. CTP de Aserrí y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según lo que significa un libro en internet

Un libro en internet es	Estudiantes		Profesores	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Respuestas varias	81	27,7%	5	33,3%
Fácil acceso	74	25,3%	3	20,0%
Gratis, evita consumo papel	59	20,2%	3	20,0%
Útil, ayuda en trabajos del colegio	59	20,2%	2	13,3%
NS/NR	19	6,5%	2	13,3%
Total	292	100%	15	100%

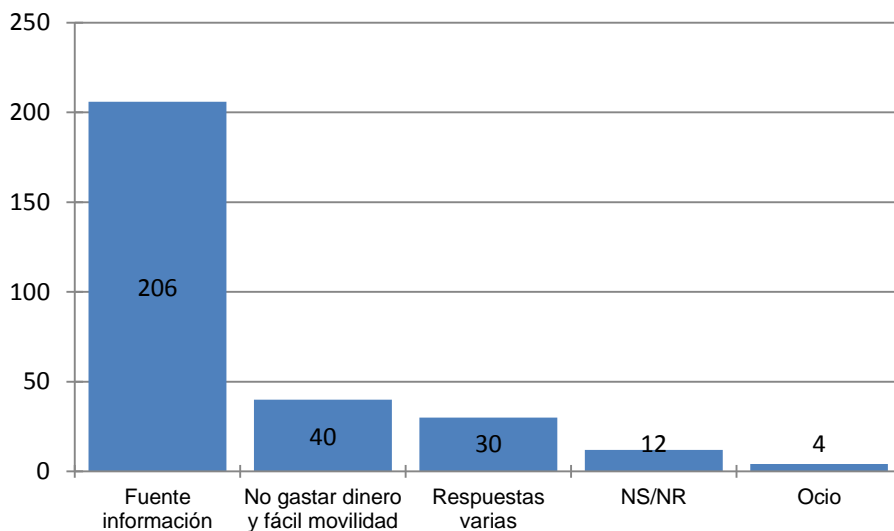
Fuente: Elaboración propia, 2014.

La segunda respuesta con mayor peso relativo fue la que refirió a que un libro en internet es de fácil acceso. En el caso de los profesores esta respuesta tiene la misma representatividad; también con el mismo nivel de importancia la condición de que sean gratis es parte de la definición que elaboraron. El tema ecológico también fue mencionado, ya que lo relacionan con que evita el consumo de papel (20% cada una). La respuesta con menor reiteración en ambas muestras fue la relacionada con la utilidad del libro y la ayuda que podría brindarles en los trabajos del colegio (Tabla 15). En síntesis, tanto para los estudiantes como para los profesores, un libro en internet debe ser: de fácil acceso; útil; amigable con el ambiente, porque evita el consumo de papel; y representar una ayuda para el colegio, con la condición deseada de que sea gratis.

Interesó, indagar sobre cómo visualizaban ambas poblaciones en qué les ayudó el libro digital en su quehacer como estudiante o profesor. La respuesta era abierta, por lo ello la información se sistematizó por categorías de respuestas, donde algunas podían tener más de una mención. Del total de estudiantes entrevistados, 7 de cada 10 respondieron que les ayudó como fuente de información. También mencionaron que les permitió no gastar dinero y les facilitó la vida, ya que no deben trasladarse a ningún lugar para poder tenerlo disponible, lo cual implica fácil movilidad. Mientras que en el

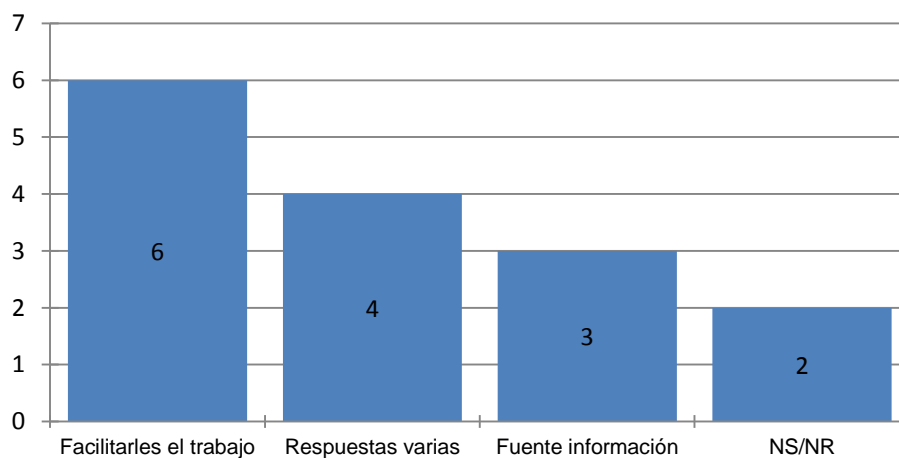
caso de los profesores, 2 de cada 10 consideraron que lo primordial fue que les facilitó el trabajo (Figuras 15 y 16).

Figura 15. CTP de Aserrí y Dos Cercas: opinión de los estudiantes entrevistados referida a la ayuda de un libro digital en el colegio



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Figura 16. CTP de Aserrí y Dos Cercas: opinión de los profesores entrevistados referida a la ayuda de un libro digital en el colegio



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Identificar la expectativa que se tenía de los libros en internet fue importante para dimensionar los elementos que ponderaron con mayor importancia; asimismo, la identificación de estos elementos podría brindarle insumos que retroalimenten la estrategia a futuro de la EDIN.

En este sentido, ante la pregunta de “cómo me gustaría que sean los libros en internet”, los estudiantes mencionaron como respuesta más frecuente que sean más atractivos (42,1%). Dicha respuesta estuvo seguida por: que sean más diversos en temas y que sean gratuitos (17,8%), más accesibles (15,1%) y algunas otras respuestas variadas (13,7%). Por su parte, los profesores le dan más importancia a que sean accesibles (46,7%) y atractivos (40%). La apariencia y la accesibilidad fueron los temas de más valor para ambas poblaciones (Tabla 16).

Tabla 14. CTP de Aserri y Dos Cercas: distribución absoluta y relativa de los estudiantes y profesores entrevistados según lo que le gustaría que sean los libros en internet

Me gustaría que los libros en internet sean	Estudiantes		Profesores	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Atractivos	123	42,1%	6	40,0%
Diversidad de temas y gratuitos	52	17,8%	-	-
Accesibles	44	15,1%	7	46,7%
Respuestas varias	40	13,7%	2	13,3%
NS/NR	33	11,3%	-	-
Total	292	100%	15	100

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el siguiente apartado se abordará el nivel de conocimiento y utilización que manifestaron los estudiantes y profesores consultados con respecto a la EDIN y sus libros.

Las respuestas que definen qué es internet y el libro digital podrían ser de utilidad para la EDIN para conocer en palabras de los usuarios que significado y uso le dan herramientas asociadas con las TIC. El ejercicio de conceptualización desde la

experiencia del usuario de la EDIN, permite identificar elementos que pueden ser incorporados a la estrategia de gestión y de comunicación que se implemente desde la EDIN considerando las expectativas que tienen los usuarios con respecto al libro en formato digital.

4.3.3. La EDIN en el mundo de estudiantes y profesores

La Editorial Digital de la Imprenta Nacional, con casi tres años de existencia, definió con prioridad a los estudiantes y profesores de primaria y secundaria de la educación pública costarricense como su población meta. Sus estrategias de imagen y promoción han estado enfocadas a este público, razón por la cual fue de interés investigativo conocer si la población entrevistada del CTP de Dos Cercas y Aserrí, colegios en los cuales ya se había presentado la EDIN, conocían o no la Editorial y los libros de esta.

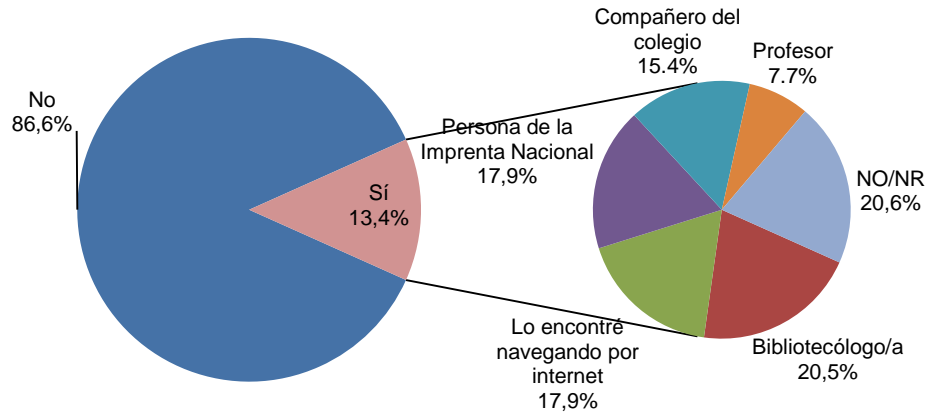
Para la Imprenta Nacional contar con datos cualitativos relacionados con el nivel de conocimiento que tienen de la EDIN una muestra de los usuarios, se convierte en un insumo para orientar la estrategia de comunicación y promoción de la editorial, ya que realizar una presentación en un colegio no asegura que la población meta conozca y utilice los libros que pone a disposición del estudiantado la EDIN.

En la Figura 16 se observa que sólo el 13,4% de los estudiantes de la muestra conocía los libros digitales de la EDIN. En el caso de los profesores entrevistados sólo 5 conocían de la EDIN y los servicios que presta.

Respecto al 13,4% de los estudiantes que conocían los libros de la EDIN, la mayoría los conocieron gracias a la recomendación de un bibliotecólogo (20,5%), seguido por la de una persona de la Imprenta Nacional que la promocionó y por medio de internet –navegando- (17,9% cada una). También mencionaron que a través de un compañero del colegio o profesor fue que se enteraron que existía la Editorial, con

15,4% y 7,7% respectivamente; 20,6% no respondieron o no recuerdan quien se las recomendó (Figura 17).

Figura 17. CTP de Aserrí y Dos Cercas: estudiantes entrevistados según nivel de conocimiento y quien les recomendó los libros de la EDIN

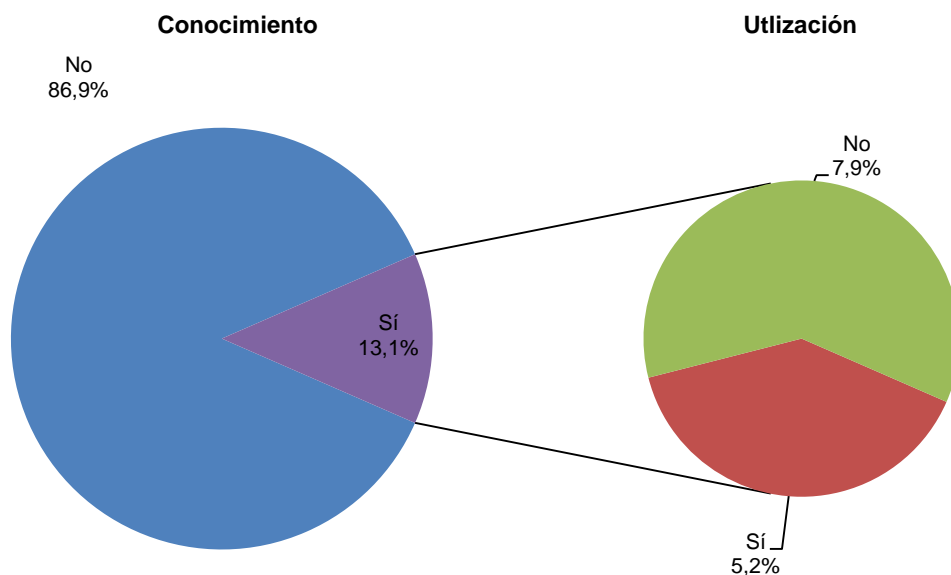


Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el caso de los profesores, de los 15 entrevistados solo 5 conocían a la Editorial Digital, estos recordaron que se las recomendó la bibliotecóloga, la persona de la Imprenta Nacional o un compañero de trabajo; que bien la habían encontrado navegando por internet; o por otro medio.

En la Figura 19 se puede observar el porcentaje de estudiantes entrevistados que tenían conocimiento de los libros, leyes y códigos en formato digital que tiene la EDIN en su página web. Se trata de un 13,1% (39 de 292 estudiantes de la muestra); de ese porcentaje, el 5,2% -es decir, poco más de un tercio- utiliza dichos documentos, por lo que el resto conoce de los libros, pero no hace uso de los mismos.

Figura 18. CTP de Aserrí y Dos Cercas: estudiantes entrevistados según nivel de conocimiento y utilización de los libros de la EDIN



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Está claro que los resultados obtenidos en el sondeo en la muestra de estudiantes y profesores consultada demuestra un nivel de conocimiento limitado a pesar de que son colegios en que se realizó la charla promocional de la EDIN. Esto refleja que una sola actividad de presentación de la EDIN y sus libros no es suficiente para que se conozca la editorial y los servicios que ofrece. Dicho aspecto debe ser revisado por la coordinación, en el tal sentido de que le permita fortalecer el plan de promoción: la realización de actividades por sí mismas no asegura usuarios activos en esta plataforma; las actividades deben ir acompañadas de una estrategia de información y comunicación que posicione a la EDIN en el segmento de interés.

En esta consulta, aunque la muestra en este sentido fue poco significativa, se logró identificar que de los 5 profesores que conocían los libros de la EDIN, solo 3 de estos los habían recomendado a sus estudiantes.

Los resultados del sondeo también brindan insumos a la Imprenta Nacional, con respecto a las audiencias que debe dirigirse y los medios que utilizan los estudiantes y profesores para localizar información de interés. Es evidente que la estrategia de comunicación y promoción debe estar articulada con las herramientas disponibles a nivel de TIC que deben ser consideradas en el plan tecnológico que implemente la Imprenta Nacional.

En la Tabla 17 se observa el nombre de los libros, leyes o códigos que recuerdan los estudiantes entrevistados. La mayoría no respondió a dicha pregunta: solo 8 estudiantes de los 39 que conocen la EDIN recuerdan el nombre de algún libro. Sus respuestas varían entre libros de ocio y de lectura obligatoria, de hecho 5 de los 7 nombres que recordaron y mencionaron no son parte de la EDIN, solamente El Quijote y Alicia en el País de las Maravillas. Los otros libros probablemente los encontraron en internet y en el momento de la consulta los relacionaron con la EDIN. Esto reflejó un nivel importante de desconocimiento de las obras literarias que tiene disponibles la Imprenta Nacional.

Esto refleja una vez más que las charlas informativas no son suficientes para asegurar que la población meta conozca la EDIN y utilice sus libros. Por ello este hallazgo podría darle pistas a la Coordinación de la Editorial y al Equipo Asesor para que revisen y fortalezcan la estrategia de información y comunicación para tratar no solo de posicionar la marca de la EDIN dándola a conocer entre las personas usuarias, sino también que estas se conviertan en usuarios habituales.

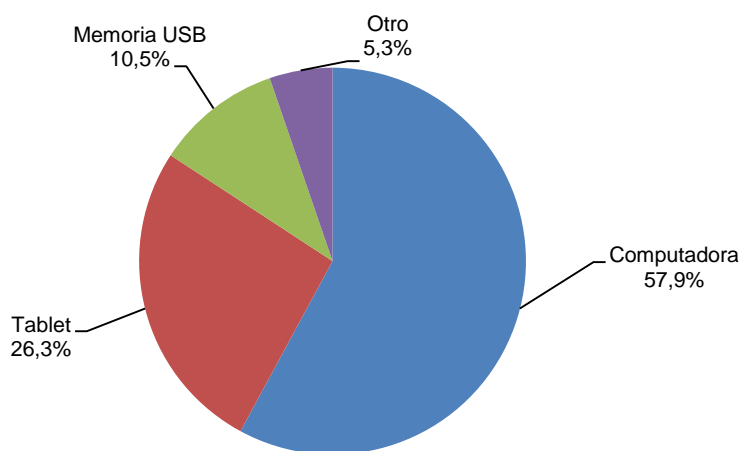
Tabla 15. Estudiantes entrevistados CTP de Aserrí y Dos Cercas que conocen la EDIN: tipo de libro recordado

¿Si recuerda cuál libro, ley o código por favor escriba el nombre?	Estudiantes que conocen la EDIN
50 sombras de Grey	2
Alicia en el país de las maravillas	1
Death Note	1
El diario de Ana Frank	1
El Quijote	1
Pantalones cortos	1
Única mirando al mar	1
NR	31
Total	39

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Figura 19 ejemplifica cuáles fueron los dispositivos que utilizaron los estudiantes para descargar los libros digitales. El más frecuente fue la computadora, tanto de escritorio como portátil, con un 57,9%; seguido por la tableta con 26,3%; la memoria USB con 10,5%; y otro tipo de dispositivo con 5,3%.

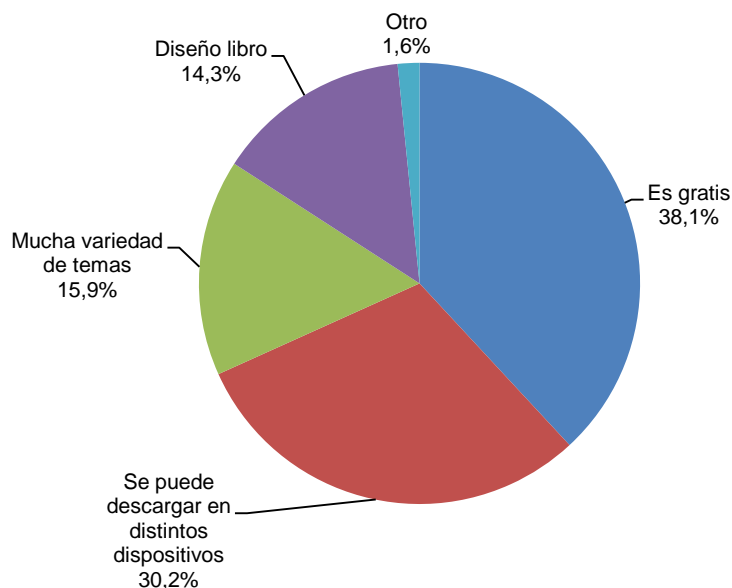
Figura 19. Estudiantes entrevistados CTP de Aserrí y Dos Cercas y el dispositivo que utilizó para descargar libros digitales



Fuente: Elaboración propia, 2014.

La característica de los libros digitales de la EDIN que más les gustó a los estudiantes que los conocen es ser gratuitos, según el 38,1%. La segunda característica más gustada, con un 30.2%, fue su facilidad de descarga desde distintos dispositivos electrónicos. En tercer lugar, al 15, 9% le gustó la variedad de temas y las respuestas menos frecuentes se relacionaron con el diseño del libro (14,3%) y otros (1,6%) (Figura 20).

Figura 20. Estudiantes entrevistados CTP de Aserri y Dos Cercas que conocen la Editorial Digital: lo que más le gustó de los libros de la EDIN

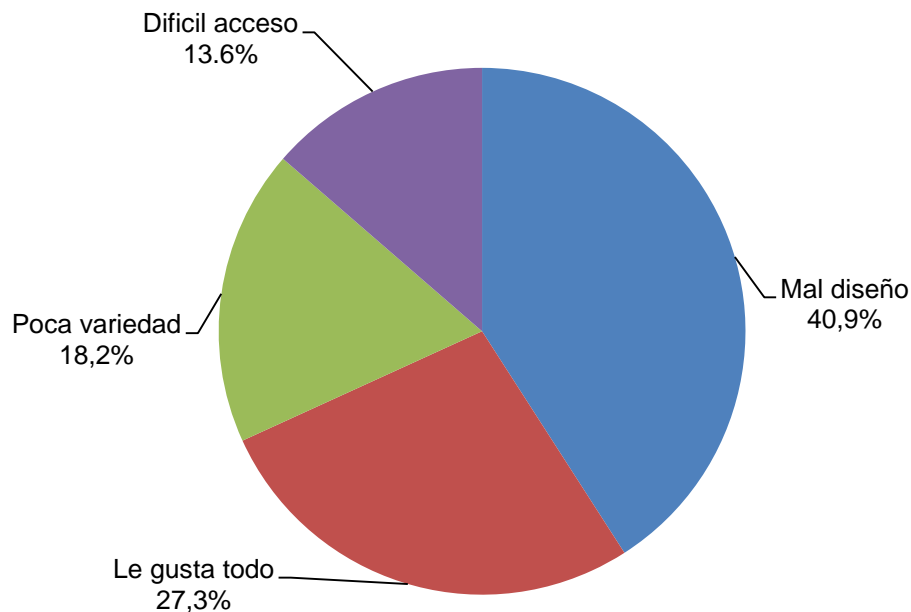


Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la Figura 21 se aprecia lo que no les gustó a los estudiantes que conocen y han utilizado los libros digitales de la EDIN. Es importante recalcar que un 27,3% de quienes respondieron no manifestaron ninguna opinión de disgusto con los textos. Quienes sí manifestaron alguna opinión que hizo alusión a lo que no les gustó indicaron

el mal diseño (40,9%), la poca variedad (18,2%) y, como motivo menos frecuente, el difícil acceso (13,6%).

Figura 21. Estudiantes entrevistados CTP de Aserri y Dos Cercas que conocen la Editorial Digital: lo que no le gustó de los libros de la EDIN



Fuente: Elaboración propia, 2014.

La investigación consideró oportuno y necesario recabar las recomendaciones del total de entrevistados, no importó si conocían o no la EDIN. En este caso, interesó aprovechar el sondeo para obtener insumos que le fueran de utilidad a la Editorial Digital para que eventualmente pudiera considerar estas observaciones en la estrategia dirigida a lograr un mayor posicionamiento con el público meta que tiene definido.

En la Tabla 18 se sistematizaron las recomendaciones que dieron los estudiantes entrevistados para que los libros de la EDIN que se encuentran en la página web de la IN sean más conocidos y utilizados. En este sentido, 7 de cada 10 recomendaron que se le diera una mayor publicidad a la EDIN y los libros que tiene. Otras recomendaciones apuntaron a que se diversifiquen más los temas de los libros y que

los mismos sean más atractivos. Por su parte, 8 de cada 10 profesores recomendaron que la EDIN debe hacer más publicidad y 2 de cada 10 recomendaron diversificar la cantidad de temas de los libros digitales.

Tabla 16. CTP de Aserrí y Dos Cercas: recomendaciones a la EDIN de los estudiantes y profesores entrevistados

Recomendaciones le darían a la EDIN para que los libros que están en la página Web sean más conocidos y utilizados	Estudiantes		Profesores	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Publicidad	176	60,3%	12	80.0%
Más atractivos	35	12,0%	-	-
Diversidad de temas	42	14,3%	3	20.0%
NS/NR	39	13,4%	-	-
Total	292	100%	15	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Las recomendaciones realizadas por los estudiantes y profesores de la muestra, nuevamente, apuntan al plan de promoción. En este sentido, le llaman la atención -de alguna forma- a la EDIN indicando que su principal debilidad está relacionada con una escasa o ineficiente publicidad, término que refiere a "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos" (Stanton, Walker y Etzel, 2007, p.569). Por esto la EDIN debería redoblar esfuerzos en esta línea si quiere lograr un mayor posicionamiento en la población meta para que no solo se conozca más la Editorial Digital, sino que se utilicen los libros digitales que han puesto a disposición del público de forma gratuita.

En la siguiente parte se presentan los resultados referidos al cuarto objetivo de esta investigación.

4.4 ¿Es la EDIN una buena práctica institucional?

En el último apartado de resultados se aborda el cuarto objetivo de esta investigación referido a señalar los aspectos más destacados de la EDIN como buena práctica institucional en materia de comunicación digital.

El término y los criterios para evaluar una buena práctica institucional que han definido varias organizaciones -como la UNESCO, el Pacto Andino, entre otras- no eran conocidos y significó una novedad para la Dirección General de la IN, el Coordinador de la EDIN y los miembros del Consejo Editorial y el Equipo Asesor. La EDIN ha sido una iniciativa de la Imprenta Nacional que dejó de ser una intención para convertirse en una realidad, a pesar de esto, los actores involucrados han tenido mínimos espacios de reflexión y análisis sobre la evolución de la EDIN. De hecho, manifestaron que valoraban mucho las sesiones de intercambio y las entrevistas que se realizaron para esta investigación, ya que les permitió hacer un alto en el camino, analizar los planteamientos con los que inició, el proceso de maduración, los logros alcanzados y también los retos y las oportunidades de mejora que tiene la Editorial.

Para lograr evaluar si la EDIN posee las características que le permiten clasificar o no como buena práctica institucional en comunicación digital, se realizó un taller reflexivo que involucró al Equipo Asesor y el Coordinador. Este partió del análisis conceptual del término y su aplicabilidad en proyectos o acciones desarrollados por una organización; posteriormente, se procedió a analizar conjuntamente de si la Editorial Digital cumplía o no con los criterios para ser una buena práctica. Este tema también se abordó cuando se realizaron las entrevistas a los miembros del Consejo Editorial. En ambos casos se procedió a completar, con la información suministrada, la matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica (Anexo 9).

La reflexión general, de los participantes del taller que integran el Equipo Asesor y del Consejo Editorial, fue que la EDIN por definición es una idea innovadora que logró concretarse en un proyecto que ha podido evolucionar para ser parte de la estructura institucional con resultados tangibles a la fecha, pero a su vez admiten que “nos falta

camino que recorrer, para que la Editorial Digital llegue a ser una buena práctica al 100%, nos falta madurar” (comunicación personal, agosto, 2014), sobre este tema también señalaron que:

- También nos falta demostrar que somos una buena práctica institucional porque no hemos registrado los avances, obstáculos, incluso la experiencia cosechada hasta ahora.
- Por el “corre corre” del día a día, hay que ir resolviendo cosas y a uno se le va el tiempo y desgraciadamente no se concentra en muchos aspectos, como es ver de qué manera sistematizamos o mejoramos el proceso de muchas cosas.
- Se han mejorado cosas pero de una manera muy general, no profundamente como deberíamos para tener esa retroalimentación y ese análisis de resultados y esa planificación que debería existir como se debe.
- Aquí todo se hace como muy espontáneo, muy pocas veces se planifica.
- La Editorial Digital le suma en imagen a la Imprenta más no le suma en dinero y ese elemento es determinante para que sea visto o no como una prioridad institucional, la realidad en la Imprenta es que lo que tiene mayor peso es todo el tema de comercialización. (comunicación personal, junio, 2014)

Los resultados en la matriz de evaluación de la EDIN evidenciaron la opinión de los actores consultados, al aplicar el puntaje de evaluación se resume que la EDIN cumplió con algunos criterios para ser definida como una buena práctica institucional en comunicación digital; no obstante, presenta vacíos que no permitieron que se le pueda denominar completamente como tal.

En el siguiente tabla se hace una sinopsis de los criterios evaluados a nivel grupal. Se puede observar cada criterio y el puntaje máximo alcanzado, para ser definida una buena práctica institucional como tal debe alcanzar como mínimo un puntaje de 28 que equivale a un 85% de calificación porcentual.

Tabla 17. Matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica institucional

Criterio buena práctica institucional	Cumplimiento
1. No es una intención es un hecho que cuenta con evidencias.	3
2. Responde a una necesidad identificada, tiene un objetivo definido, relevante y realista.	3
3. Desarrolla una estrategia basada en la evidencia y son innovadoras en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento y creatividad.	2
4. La estrategia y las acciones parten de principios y valores básicos y responde a una visión o perspectiva definida del problema que atiende.	2
5. Los recursos humanos que implementan la iniciativa están calificados y especializados.	3
6. Propone un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones.	0
7. Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios, pero también de la comunidad, con alianzas interinstitucionales fuertes.	1
8. Puede probar una mejora sustantiva de la situación que le dio origen.	1
9. Incorpora estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización.	2
10. Sistematiza los procesos y resultados.	1
11. Propicia de alguna manera la replicación de la experiencia.	0
Puntaje obtenido:	18
Calificación porcentual:	55%

Nota:

Escala de puntaje:

0= No cumple.

1= Cumplimiento mínimo del criterio.

2= Cumplimiento intermedio del criterio.

3= Cumple completamente el criterio.

Puntaje para ser una buena práctica: 33 que equivale al 100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Se utilizó como referencia para la evaluación los once criterios sugeridos por el Plan Andino (2014), y los del Plan El Valor de la Escuela de la Junta de Andalucía (2013). Se procedió a analizar la EDIN a la luz de estos criterios y la calificación porcentual obtenida fue de 55%. En este porcentaje incidió fuertemente que la administración de la EDIN, no existe una estrategia formalmente establecida y articulada con la planificación estratégica institucional; asimismo, incidió que se ha tenido una metodología de planificación básica, es decir, que ha prevalecido un accionar de carácter más espontáneo que planificado con una ausencia evidente en la definición de los resultados esperados.

Cuando se examinó y evaluó los mecanismos de seguimiento, medición y sistematización de la EDIN, los miembros del Equipo Asesor coincidieron en que el quehacer del día a día ha limitado por completo estas acciones. De hecho, son actividades que no han sido consideradas en el plan operativo anual. La dinámica institucional y la cantidad de compromisos que tienen en sus respectivas áreas no han permitido que el abordaje de la EDIN se hiciera bajo parámetros de mayor rigurosidad.

El otro aspecto que no permitió catalogarla como una buena práctica institucional en comunicación digital es que, aunque en las acciones de promoción de la EDIN se ha tenido contacto con la población meta, estas se limitaron solamente a presentar la Editorial Digital. En otras palabras, no se ha realizado ninguna acción de retroalimentación hacia la EDIN por parte de estudiantes, profesores y bibliotecólogos; tampoco se ha realizado ninguna medición que considere la opinión y percepción de la población meta con respecto a la Editorial Digital como un producto y servicio que brinda la Imprenta Nacional. De igual forma, el intercambio y retroalimentación ha sido mínima con los actores que han figurado como aliados estratégicos, como el MEP y el Ministerio de Cultura y Juventud.

En el siguiente capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación *De la publicación impresa a la digital: estudio de caso sobre la administración de la comunicación de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional de Costa Rica en el período noviembre 2011- diciembre 2014.*

Capítulo 5 – Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se considerarán las conclusiones de esta investigación. Asimismo, se incluirán recomendaciones para la Editorial Digital de la Imprenta Nacional.

5.1 Conclusiones

El estudio de caso que dio origen a esta investigación dejó claro que la Editorial Digital gratuita de la Imprenta Nacional es única en su género en Costa Rica y América Latina. Su conceptualización la coloca como una iniciativa de desarrollo que busca contribuir a la disminución de la brecha digital en Costa Rica, así como a la democratización en el uso de las TIC en un público que tiene claramente definido, como lo son los estudiantes de primaria y secundaria de la educación pública costarricense.

También es una alternativa de comunicación digital que se ha constituido para contribuir con las iniciativas de gobierno digital del país, que tomaron mayor fuerza durante la administración de la presidenta Laura Chinchilla. A continuación se detallan las conclusiones obtenidas del estudio, considerando cada uno de los objetivos de esta investigación:

Estrategia de gestión y sostenibilidad

- Como parte de esta investigación, se logró reconstruir y sistematizar el caso de la Editorial Digital en su proceso de gestión y sostenibilidad. Esta nació como un proyecto institucional que ha ido madurando y ha logrado constituirse en una unidad funcional de la IN en su etapa de modernización; esto último es producto de las iniciativas institucionales para hacerla sostenible y con la intención de que la misma no sea un producto comunicativo con una vida transitoria.

- Todos los procesos de gestión en una organización deben considerar una serie de elementos que permiten darle enfoque y servir de ruta a un proyecto. El análisis de entorno, la claridad de los objetivos institucionales, el plan estratégico, la estructura organizativa existente, la cultura institucional y los grupos de interés le dan solidez y apoyo a los proyectos que emprenden las organizaciones.
- En este sentido, el proceso investigativo reveló que la estrategia de gestión de la EDIN contó con el sello del Director General de la Imprenta Nacional. El Lic. Jorge Vargas fue su ideólogo y se encargó de generar las condiciones para que el proyecto existiera, primero con el planteamiento estratégico-político a la Junta Administrativa de la IN; posteriormente, el proyecto continuó con la gestión de la redacción del proyecto por parte de la Licda. Meléndez, que fue miembro de la Junta Administrativa y la primera Presidenta del Consejo Editorial, que definió en el mismo las premisas generales y propósito de la Editorial Digital.
- Posteriormente, el Lic. Vargas reunió al talento profesional que integró el Equipo Asesor que se encargó de conceptualizar a la EDIN y sus libros. Este equipo se autodefinió como un órgano de apoyo, ya que las actividades relacionadas con la editorial fueron una recarga de las funciones de los miembros del equipo. Estos se comprometieron con el proyecto porque su esencia social, innovadora y tecnológica les capturó y les motivó para permanecer ligados a la Editorial desde sus inicios.
- La EDIN se construyó en la marcha; se identificó que su proceso de gestión, respondió a dos momentos, a saber:
 - Uno de despegue que se caracterizó por una serie de acciones espontáneas que no respondieron a una planificación rigurosa, sino a lineamientos generales definidos por la Dirección General y por un documento de proyecto general que tenía como objetivo realizar el lanzamiento formal de la Editorial Digital.

- El otro momento, para efectos de esta investigación, se denominó la evolución de la EDIN y reflejó un abordaje con mayor planificación. Esto quiere decir que se incorporaron algunos elementos que todo proceso de gestión debe considerar; en este sentido, se estableció como una necesidad inmediata y urgente que una persona asumiera el rol de coordinación de la EDIN, que fungiera como ejecutor de las actividades requeridas para que la Editorial Digital funcionara. Asimismo, esta persona debió generar las condiciones para fortalecer el vínculo y la coordinación con las personas asignadas por la Dirección para integrar el Equipo Asesor. También, se constituyó el Comité Editorial, que es la instancia estratégica encargada de velar por la línea editorial y es responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos para la EDIN.

Además, se logró dar dos pasos determinantes no sólo para la institucionalización de la EDIN, sino también para su sostenibilidad. El primero fue la aprobación del reglamento que marca la pauta administrativa y funcional de la misma. El segundo se refiere a la actualización del organigrama de la IN que ubica a la editorial como una unidad funcional. Esto significó que la editorial dejó de ser un proyecto para convertirse en una instancia formal de la IN; con este cambio, la Editorial Digital empezó a formar parte de Dirección de Comercialización y Divulgación; específicamente, del Departamento de Promoción y Divulgación, que desde el año 2014 le ha brindado respaldo presupuestario y estratégico.

- Aunque la EDIN en su evolución demostró avances en materia de planificación y sostenibilidad como parte de su proceso de gestión, quedó claro con la sistematización de este caso que, a pesar de estos esfuerzos, la Editorial Digital no cuenta con bases sólidas a nivel de planificación, incluso la articulación con el plan estratégico de la Imprenta Nacional no es visible ni clara.

La construcción y consolidación de la EDIN reflejó el interés institucional por innovar e incorporar las TIC en su quehacer organizativo. Este proceso ha sido

posible por el interés de la Dirección y el apoyo político-administrativo de la Junta Administrativa de la IN.

Si bien es cierto que se ha contado con este apoyo y con el nombramiento de una Coordinación y un Comité Editorial que ha respaldado el proceso de gestión, quedó claro en esta investigación que la Editorial Digital depende en gran parte del trabajo colaborativo que han realizado miembros de otros departamentos de la Imprenta Nacional. Esta situación por sí misma es una debilidad, ya que ni en los perfiles de puesto ni en el reglamento de la EDIN se establecieron claramente los roles de los miembros del Equipo Asesor. Estos últimos son los responsables, junto con la Coordinación de conceptualizar, actualizar y mantener con vigencia la Editorial Digital y los productos y servicios que brinda. Esta situación descoloca a la EDIN como una prioridad institucional, ya que no se establece que el personal que integra este Equipo Asesor deba brindarle un porcentaje de su tiempo laboral ni dedicación como parte de sus funciones, ya que su vinculación con la EDIN es un acto colaborativo que no figura en las actividades cotidianas del puesto de cada integrante.

Estrategia de comunicación de la EDIN

- La Imprenta Nacional es uno de los medios de comunicación del Estado costarricense. A partir del 2010 inició un proceso de modernización de sus productos y servicios dirigidos a la institucionalidad pública y a la ciudadanía en general. Esta reconceptualización incorporó dos elementos fundamentales: la sostenibilidad ambiental y la incorporación de las TIC. De ahí surgió la iniciativa en comunicación digital que es la EDIN.
- A pesar de que la Imprenta Nacional es un medio de comunicación, no contaba con una oficina de prensa; ese cambio lo logró el Lic. Vargas en su administración, por su constitución tan reciente, aunque dicha oficina es parte del *staff* de la Dirección, a la fecha en que realizó la investigación no había

elaborado la estrategia de la Imprenta Nacional, por ende, tampoco la de la Editorial Digital.

- Aunque no existía una estrategia de comunicación formalmente definida, en el proceso investigativo se logró sistematizar las acciones comunicativas que se han realizado en función de la EDIN. En este sentido se reagruparon en tres ejes, a saber: la conceptualización gráfica y publicitaria; la promoción; prensa y redes sociales.
- En la ejecución de las acciones comunicativas, se logró identificar que la periodista que forma parte del Equipo Asesor cumplió un rol más en términos operativos que estratégicos; tuvo una presencia tanto en la conceptualización de la EDIN y sus libros como en el evento de lanzamiento de esta y la presencia de la EDIN en redes sociales; sin embargo, no lidera todo lo referido a la comunicación de la EDIN y al hilo conductor que debería existir entre las acciones de comunicación en términos: gráficos, publicitarios, promoción y redes sociales.
- La EDIN es por definición una iniciativa de comunicación digital. No obstante, se logró identificar que las alternativas de promoción son más bien tradicionales y responde a un esquema de actividades presenciales y no se aprovechan todas las opciones que brinda el mundo digital. Es cierto que se tiene presencia en redes sociales; sin embargo, no se logró verificar que exista una estrategia clara dirigida específicamente para el usuario meta que son estudiantes y profesores de las escuelas y colegios de la educación pública costarricense.
- La Imprenta Nacional ha incorporado mejoras sustantivas a su plataforma tecnológica, lo cual revirtió en mejoras en la interfaz de la EDIN, esto se realizó con el objetivo de lograr que el sitio fuera más amigable con el usuario. La debilidad que se logró identificar es que en la transición de la anterior plataforma a la transaccional, que es la que opera actualmente, no se logran llevar las estadísticas de visita y descarga. Esta información es de vital importancia en

términos estratégicos y de comunicación, porque es un registro de usuarios y libros preferidos con el que se podría orientar o reforzar las acciones de comunicación e información de la EDIN.

- La sistematización de las acciones realizadas en materia de comunicación, en definitiva, reflejaron un esfuerzo por diseñar una imagen gráfica y publicitaria, también por realizar actividades de promoción en distintos espacios a los que acude el público meta de la EDIN; de igual forma, se identificó la presencia en redes sociales. Empero, quedó claro con la investigación realizada que el abordaje es fragmentado, debido a la ausencia de una estrategia que articule en forma y contenido todo lo realizado en materia comunicativa. Además, no se cuentan con indicadores de medición de la imagen o posicionamiento de la EDIN que den cuenta del efecto de todas estas acciones comunicativas y si han contribuido o no con el posicionamiento de la Editorial Digital en términos de marca y de uso por parte del usuario meta.

La percepción del usuario de la EDIN

- Esta investigación se planteó -como uno de sus objetivos- realizar un sondeo de percepción con una muestra de los usuarios de la EDIN: estudiantes y profesores de dos colegios de San José, lugares en los que se presentó la charla promocional de la Editorial Digital. En el planteamiento inicial del estudio se identificó que la Imprenta Nacional no había realizado ninguna medición con su público meta; por lo cual, la investigadora decidió aplicar un instrumento sencillo de percepción para conocer, primeramente, algunas definiciones relacionadas con el internet y los libros digitales, así como el nivel de conocimiento de la EDIN y sus libros, y las recomendaciones asociadas. Al respecto, se dieron los siguientes hallazgos:

- En primera instancia los estudiantes y profesores tienen sus propios conceptos de los libros en internet y la utilidad que estos les

representan. Según la opinión de quienes fueron entrevistados, su mayor interés es contar con una herramienta, en el caso los estudiantes, que les facilite el estudio y, en el caso de los profesores, que les contribuya y facilite su trabajo como docentes.

- La Imprenta Nacional y la coordinación de la Editorial Digital ha enfocado su promoción, brindando charlas promocionales presenciales para dar a conocer la EDIN y los libros que dispone en formato digital. Los resultados reflejaron que a pesar de que se realizó esta acción en ambos colegios, no hizo uso de los libros: de la muestra de 292 estudiantes, solamente el 13.4% conocía de la EDIN y, de ese porcentaje, el 5.2% -es decir, poco más de un tercio- utiliza dichos documentos. En el caso de los profesores, , aunque la muestra en este sentido fue poco significativa (solo 15 informantes), solo 5 conocían la EDIN, y solo 3 de estos la habían recomendado a sus estudiantes.
- Estos resultados lo que reflejan es que realizar las charlas para explicar qué es la EDIN ha sido un buen inicio para promocionarla, pero no es una acción suficiente para dar a conocer a la editorial. De igual forma, estos datos lo que hacen es reafirmar la necesidad de una estrategia de comunicación que articule todas las acciones planificadas con una visión estratégica y de proceso, sobre todo por las características que tiene el público meta de la EDIN.
- A pesar de que eran pocos los que conocían la EDIN, si interesó conocer las recomendaciones de la totalidad de la muestra, ya que su opinión brinda insumos de mucho valor para la EDIN y su estrategia de comunicación futura. En este sentido, tanto estudiantes como profesores coincidieron en que la EDIN debe hacer más publicidad.

Buena práctica institucional

- A simple vista, cuando se logra conocer los objetivos de la EDIN y su misión social, se podría decir que es una buena práctica institucional de comunicación digital. Como parte de uno de los objetivos de esta investigación, se logró examinar los criterios que requiere una iniciativa institucional para ser denominado como una buena práctica institucional, al aplicarlos se obtuvo como resultado que logró 18 puntos de un total de 33 puntos, lo que corresponde a una nota porcentual de 55% en lo que respecta al cumplimiento de estos criterios.
- Al aplicar estos criterios se concluyó que esta experiencia tiene potencial para convertirse en una buena práctica institucional; sin embargo, aún no se puede denominar como tal, a pesar de que la EDIN:
 - Es un hecho y no una intención de la Imprenta Nacional.
 - Respondió a una necesidad identificada.
 - Cumplió con objetivos determinados.
 - Cuenta con un grupo de personas que integran la Dirección General, la Coordinación, el Comité Editorial y el Equipo Asesor capacitado, especializado y comprometido que ha contribuido en el cumplimiento de resultados positivos.
 - Se institucionalizó y se implementaron algunas acciones administrativas para asegurar su sostenibilidad.
- Los criterios que no sumaron a favor de que la EDIN sea una buena práctica institucional se relacionaron principalmente con que la estrategia implementada contó con un limitado proceso de planificación estratégica y operativa. Aunque se realizaron acciones de comunicación e información, no se elaboró una estrategia de comunicación, de igual forma no se implementaron acciones de seguimiento y evaluación que permitieran medir la eficacia y utilidad de las acciones que se desplegaron durante el período en que se realizó este estudio.

Esta investigación dejó claro que el libro digital no va a desplazar en el corto plazo al impreso, lo cierto es que van a convivir largo tiempo. La Imprenta Nacional es ejemplo de esta transición que no genera el desplazamiento del uno por el otro, sino que visibiliza al digital y lo proyecta como una opción más que existe y coexiste en la sociedad informacional y como parte de las alternativas en comunicación digital y democratización de las TIC.

5.2 Recomendaciones

A partir de la información obtenida con esta investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

Planificar, conceptualizar e innovar: acciones necesarias y permanentes

- La Editorial Digital de la Imprenta Nacional debe mejorar su modelo de planificación estratégica y operativa, de manera tal que cuente con un plan que oriente la operación y especifique de forma clara y precisa los objetivos y resultados esperados; además, ese plan debe incluir ejes estratégicos que estén claramente tematizados como por ejemplo: imagen y publicidad, comunicación, tecnología, población meta, alianzas y convenios, entre otros.
- La conceptualización de la EDIN debe verse como una acción constante, pensar que este ejercicio está concluido limitaría la innovación y creatividad que sugiere el mundo digital. Por esta razón, sería conveniente que el Comité Asesor y el encargado de la Editorial incluyan en su agenda como un aspecto permanente la investigación sobre las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología y la comunicación digital. Esto como insumo para retroalimentar la estrategia de la EDIN en todos sus ejes, así como la gestión de recursos, ya sea a lo interno de la organización o bien con socios estratégicos nacionales o de la cooperación internacional.

- La EDIN debe procurar que su planificación y estrategia se encuentren alineadas con la misión, visión y lineamientos estratégicos de la Imprenta Nacional. Esto debe hacerlo en procura de que las acciones que realice estén articuladas con los intereses institucionales.

La visión estratégica una condición ineludible

La EDIN debe visualizarse no sólo en términos operativos, sino en términos estratégicos. Por esta razón debe elaborar estrategias en dos sentidos:

- Contar con una estrategia de comunicación que tenga la aprobación del Consejo Editorial y la Dirección para darle carácter vinculante y no opcional. Cada persona entrevistada en esta investigación refirió como oportunidad de mejora temáticas relacionadas con la comunicación: mejorar la publicidad, realizar campañas para distintos públicos, ser más visible en redes sociales, diseñar libros atractivos y funcionales, entre otros. Por lo cual, esta estrategia debe incluir planes concretos en materia de publicidad y mercadeo social, renovación e investigación en gráfica y tecnológica del libro digital, y un plan de medios que le dé protagonismo a las redes sociales que son ampliamente utilizadas por la población joven.
- Elaborar una estrategia de alianzas estratégicas: si bien es cierto la EDIN tiene limitaciones presupuestarias, su naturaleza y enfoque le dan ventajas porque el simple hecho de mencionarla genera interés, ya que se visualiza como una iniciativa llamativa, novedosa, tecnológica y de responsabilidad social. Este hecho debería capitalizarse mucho más a nivel institucional, primero para fortalecer el vínculo y colaboración con los actuales socios estratégicos como el MEP y el Ministerio de Cultura, pero también porque podría ser de interés para lograr el apoyo de otros socios estratégicos de la misma institucionalidad pública y de la cooperación internacional.

Seguimiento y evaluación: un reto pendiente

- La EDIN debe considerar de manera urgente la incorporación en su plan operativo de actividades: el control, el monitoreo y la evaluación de las acciones que realiza. Por ello debe realizar mediciones que consideren la aplicación de instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos que recuperen la opinión y percepción que tienen los grupos de interés de los productos y servicios que ofrece la editorial.
- Realizar este tipo de acciones no tiene por qué implicar un alto costo presupuestario si se gestionan apoyos con las universidades públicas; existen cursos, prácticas universitarias y trabajos comunales universitarios que podrían ayudar a realizar encuestas o estudios de percepción. También el mismo Equipo Asesor podría hacer algunas acciones evaluativas como grupos focales en las escuelas y colegios en que ya se promocionó la EDIN. Lo cierto es que para implementar este tipo de acciones es un requisito indispensable contar con un plan que oriente todo el tema de monitoreo y evaluación, así como la sistematización de sus procesos.
- Igual de urgente es contar con algún sistema de medición de las estadísticas relacionadas con el sitio web. En el presente existen herramientas gratuitas que están disponibles para tal fin.

La EDIN con potencial de buena práctica institucional

- Para alcanzar la condición de buena práctica institucional en comunicación digital, el principal reto que tiene la EDIN es mejorar en la implementación de herramientas de planificación, control, seguimiento y medición. También debe considerar la implementación de sondeos de opinión o de percepción, o bien grupos focales que le permitan mantener un intercambio continuo con el usuario final de la editorial.

- Se deben generar las condiciones a nivel institucional para que los involucrados en la Editorial Digital incorporen como una práctica relevante la sistematización y documentación de su experiencia. Esto contribuiría, por un lado, a identificar oportunidades de mejora y, por otro, a contar con la documentación necesaria para dar a conocer y difundir dicha experiencia en espacios académicos, editoriales y de cooperación a nivel nacional e internacional.

Referencias

- ACAN-EFE. (2014, 20 de agosto). Libro digital y de papel coexistirán muchos años. La Nación. Recuperado de http://www.nacion.com/ocio/artes/Libro-digital-papel-coexistiran-anos_0_1434056606.html
- Alegsa. (2010). Diccionario de informática y tecnología. Recuperado de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema%20transaccional.php>
- Asinsten J. (2008). Comunicación visual y tecnología de gráficos de computadoras. Recuperado de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91865>
- Barrantes, R. (2012). *Investigación, un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.
- Camargo, J. (2008). *El libro electrónico: la industria editorial en la era de la revolución digital*. Tesis para optar por el título de Comunicador Social Campo editorial y multimedia. Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis19.pdf>
- Cañas, A. (2009). ¿Qué es un mapa conceptual?. Pensacola: Institute for Human and Machine Cognition. Recuperado de <http://cmap.ihmc.us/docs/mapaconceptual.html>
- Castells, M. (1999) *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red*. México: Siglo XXI.
- Castells, M. (2005a). Biografía, obras y algunos artículos. Recuperado de <http://www.castellsarticulos.html>

Castells, M (2005b). La dimensión cultural de Internet. Recuperado de:
<http://www.Castellsyladimensiónculturalinternet.htm>

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe [CERLALC]. (2012). *El espacio iberoamericano del libro*. Bogotá: CERLALC-UNESCO. Recuperado de:
http://www.lalibriadelau.com/lu/pageflip/cerlalc_espacio_iberoamericano_del_libro/#/4/

Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. 2008. *La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: Desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo*. Chile: CEPAL.

Chaves, P. (enero-abril 2009). El libro electrónico. *Revista de Ciencias Jurídicas*, 118 (83-100) 2009.

Comisión Nacional del Agua [CONAGUA]. (2012). Guía cómo identificar actores claves. México: SEMARNAT/Gobierno Federal de México. Recuperado de
<http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Noticias/IAC.pdf>

De Souza, J. (2001). *¿Una época de cambios o un cambio de época? Elementos de referencia para interpretar las contradicciones del momento actual*. Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 3, No. 25, abril del 2001. Fundación ISNAR, San José, Costa Rica.

Gamboa, J. (2011). *Comunicación Estratégica. Guía práctica para proyectos de desarrollo*. Washington D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]/ Development Communications Consultants.

Gómez, R. (2009). Manual de gestión de proyectos. Colombia: Universidad de Antioquia.

Granda, G; Camisón, C. (2008). El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia

competitiva y sostenible. España: Forética/ Ediciones Cinca.

Gobierno de Costa Rica. (1973). Ley N° 5394 Ley de Creación de la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional. Recuperado de http://www.pgr.go.cr/scij/scripts/TextoCompleto.dll?Texto&nNorma=6544&nVersion=6963&nTamanoLetra=10&strWebNormativa=http://www.pgr.go.cr/scij/&strODBC=DSN=SCIJ_NRM;UID=sa;PWD=scij;DATABASE=SCIJ_NRM;&strServidor=\\pgr04&strUnidad=D:&strJavaScript=NO

Gobierno de Costa Rica. (1982). Ley N° 6683 de derechos de autor y derechos conexos. Recuperado de <http://www.wipo.int/wipolex/es/details.jsp?id=880>

Gobierno de Costa Rica. (1995). Decreto N° 24611-J, Reglamento de derechos de autor y derechos conexos. Recuperado de <http://www.wipo.int/wipolex/es/details.jsp?id=9132>

Gobierno de Costa Rica. (2000). Ley N° 8039 de los procedimientos de observancia de los derechos de propiedad intelectual. Recuperado de <http://www.wipo.int/wipolex/es/details.jsp?id=11315>

Gobierno de Costa Rica. (2006). Decreto N° 33147-MP Creación de la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital” (NO VIGENTE). La Gaceta N° 95 del 18 de Mayo del 2006. San José: Imprenta Nacional de Costa Rica. Recuperado <http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/legislacion/decretos.html>

Gobierno de Costa Rica. (2010). Decreto No. 36176-MP-PLAN Reforma del artículo 1° del Decreto Ejecutivo N° 35139-MP-MIDEPLAN que crea la Comisión Intersectorial de Gobierno Digital (VIGENTE). La Gaceta N° 192 del 4 de octubre del 2010. San José: Imprenta Nacional de Costa Rica. Recuperado <http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/legislacion/decretos.html>

Gobierno de Costa Rica. (2013). Decreto N° 37719-G Reglamento a la Editorial Digital de la Imprenta Nacional. Alcance Digital No. 106, La Gaceta, 11 de junio del 2013. San José: Imprenta Nacional de Costa Rica. Recuperado http://www.imprentanacional.go.cr/pub/2013/06/11/ALCA106_11_06_2013.pdf

Gobierno Digital Costa Rica. (2014). ¿Quiénes somos?. Recuperado de <http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/quienessomos.htm>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Imprenta Nacional de Costa Rica. (2014). ¿Quiénes somos?. Recuperado de <http://www.gaceta.go.cr/quienessomos/>

Jara, O. (2012). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Latuff, L. y Nakhoul, S. (2011). *La comunicación digital en la sociedad del conocimiento*. Carabobo: Universidad Arturo Michelena Escuela de Comunicación Social Valencia Estado Carabobo, Venezuela.

López, J. (2011). *Cómo lograr la sostenibilidad de un proyecto BID/FOMIN*. Argentina: BID/FOMIN.

Junta de Andalucía. (2013). Plan el Valor de la Escuela: buenas prácticas de innovación educativa". Andalucía: Consejería de Educación. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/Contenidos/OEE/planesyprogramas/Foro_Innovacion/1357906471648_ideas_claves_buenas_practicas.pdf

McQuail. (2000). *“Conceptos y modelos”. Introducción a la Teoría de la comunicación de masas* (3ª Edición). Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España.

Meléndez, A. (2010). Proyecto Editorial Digital. San José: Junta Directiva Imprenta

Nacional.

Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes. (En prensa). Imprenta Nacional lanzó Biblioteca Virtual de acceso libre [Comunicado de prensa]. Recuperado de <http://www.mcj.go.cr/actualidad/noticias/2012/abril/docs/consecutivo155.aspx>

Ministerio de Ciencia y Tecnología de España. (2012). *La Sociedad de la Información en el siglo XXI: un requisito para el desarrollo*. Madrid: Autor/EnRed.

Montoya, P. (2012). *Manual de gestión de proyectos*. España: Universidad de Almería.

Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación* 29 (2) p.p 77-97. Recuperado de <http://campusvirtual.uned.ac.cr/lms/file.php/5585/edu-29-2-05.pdf>

Muñoz, B. (2001). *El libro impreso: ¿un clásico desplazado por el libro electrónico?*. Documentación de las Ciencias de la Información, número 24, 303-32.

Observatorio Políticas Culturales. (2012). *Estudio sobre las condiciones y posibilidades de internacionalización del libro chileno*. Santiago: Consejo Nacional de Cultura y Artes Gobierno de Chile. Recuperado de http://camaradelibro.cl/wp-content/uploads/2013/05/Estudio_Condiciones_Posibilidades_Internacionalizacion_Libro_Chileno.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (s.f). *Gestión de la propiedad intelectual en la industria editorial de libros*. Ginebra: Autor. Recuperado de http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/es/copyright/868/wipo_pub_868.pdf

Preciado, A. y Guzmán, H. (2012). *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público*. Estudio comparativo. Colombia: Universidad de

La Sabana.

Piedra, V. (2014). Informe Ejecutivo Proyecto EDIN 2012-2014. San José: Imprenta Nacional.

Plan Andino. (2014). Banco de experiencias: ¿Qué son las buenas prácticas?. Recuperado de <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3>

Quesada, R. (2001). *Los “machetes” en la tercera revolución. Repensando la Educación.* Revista Electrónica “Actualidades investigativas en educación”, 1(1), Año 2001. Recuperado de <http://revista.inie.ucr.ac.cr>

Ramírez, C. (2005). Fundamentos de Administración. Bogotá: Textos Universitarios.

Real Academia Española [RAE]. (2014). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Madrid. Recuperado de <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>

Rodríguez, E. (Marzo-Mayo 2013). La comunicación: interfaz de las organizaciones y la política. Revista Electrónica Especializada en Comunicación: Razón y Palabra no.82. México. Recuperado de www.razonypalabra.org.mx.

Rodríguez, S y Leiva, A. (2009). Las tecnologías de información en la actividad editorial: tendencias, contextos y perspectivas. ACIMED v.20 n.5 Ciudad de La Habana, Cuba. Versión ISSN 1024-9435.

Roosen, G. (2003). *Biblos Digital. Educere*, 6(20) 445-446. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35662015>

Sagasti, F. (2008). *El futuro del libro: el impacto de las nuevas tecnologías en los procesos de oferta y acceso al libro.* Lima: Agenda Perú. Recuperado de http://www.cerlalc.org/Prospectiva/2_Futuro_del_Libro.doc

Salas, C. (Julio-Diciembre 2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Revista Signo y Pensamiento*, Documentos de investigación v.XXXI no. 59. Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.

Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación.

Secretaría Técnica Gobierno Digital. (2011). Plan Maestro de Gobierno Digital 2011-2014. San José: Secretaría Técnica Gobierno Digital. Recuperado de <http://www.gobiernofacil.go.cr/e-gob/gobiernodigital/informes/PlanMaestroGD.pdf>

Stanton, Walker y Etzel. (2007). *Fundamentos de Marketing* (13a Edición). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

Tapella, E. (2007). El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto "Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). Recuperado de <http://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

TRICALCAR. (2007). Unidad 19: Guía básica de estrategias de sostenibilidad para redes inalámbricas comunitarias. Recuperado de www.wilac.net/tricalcar

Ugalde, A. y Cruz, R. (s.f). *Propuesta para implementar una Editorial digital en la Universidad Nacional*. Costa Rica: UNA. Recuperado de www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/...dir/doc.pdf

Ulate, I. y Vargas, E. (2013). *Metodología para elaborar una tesis como trabajo final de*

graduación. San José: EUNED.

Universidad La Salle. (2010). Gestión, entorno y competitividad de las organizaciones. Colombia: Vicerrectoría de Investigación y Transferencia.

Anexos

Anexo 1. Guía de revisión y análisis documental

1. Inventario de los documentos existentes y disponibles.
2. Clasificación de los documentos identificados.
3. Selección de los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación.
4. Lectura en profundidad del contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis que se sistematizan según la preferencia de la investigadora.
5. Lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión de los hallazgos y síntesis de las situaciones identificadas.

Anexo 2. Guía de entrevista a la Dirección General, Coordinación de la EDIN, representantes Comité Editorial de la IN y periodista (solo eje de comunicación)

Gestión y sostenibilidad

¿Cómo se conceptualizó la EDIN? ¿Para qué sirve la EDIN?

¿Por qué se definió la EDIN como una plataforma de contenidos de acceso gratuito?

¿Cuál fue el planteamiento estratégico que hace la Imprenta Nacional con respecto a la EDIN?

¿Cómo se gestionó la EDIN en la Imprenta Nacional en el marco del gobierno digital?

¿Cuáles fueron los lineamientos administrativos que se definieron para operacionalizar la EDIN?

¿Cuáles son los procesos que definió la Imprenta Nacional para que opere la EDIN?

¿Cómo se caracterizó el contexto institucional en que se ejecutó la estrategia de gestión, comunicación, mercadeo social y sostenibilidad de la EDIN?

¿Cómo se articuló la EDIN con otras iniciativas del gobierno digital?

¿Cuál fue el rol de los actores en el marco de la EDIN?

¿Cuáles fueron los resultados de la implementación la estrategia institucional de la EDIN en gestión, comunicación y sostenibilidad?

¿Cómo definió la Imprenta Nacional la democratización del conocimiento utilizando las TIC a través de la EDIN?

¿Qué entendió la Imprenta Nacional como sostenibilidad de la EDIN?

¿Cuál fue la estrategia de sostenibilidad de la EDIN?

¿Cómo se logró institucionalizar la EDIN?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la EDIN desde la óptica de la Imprenta Nacional (dirección, coordinación, equipo técnico, comité editorial), de los usuarios y otros actores clave?

¿El caso de la EDIN tiene potencial para la replicabilidad en otros contextos nacionales, internacionales o institucionales?

¿Cuáles son los planes institucionales para la Editorial Digital?

¿Qué aspectos resaltaría de la EDIN que la definan como una buena práctica en comunicación digital?

Comunicación e información

¿Cuál fue la estrategia de comunicación e información de la EDIN?

¿Cuáles son los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación e información?

Anexo 3. Guía de Grupo Focal Equipo técnico de la EDIN: diseñador gráfico, responsable de Tecnología de Información (TI), periodista.

Sesión 1:

¿Cómo se definió y conceptualizó el libro digital de la EDIN?

¿Cómo se operacionalizó el concepto de innovación en el marco de la EDIN y el cambio al libro digital?

¿Cómo se administró el proceso de cambio del libro impreso al digital?

¿Para quién fue pensada y diseñada la EDIN?

¿Cuál es el rol que desempeña cada actor relacionado con la EDIN?

Sesión 2:

¿Cuál fue la ruta del proyecto que definió la Imprenta Nacional para que se aprovechen los libros digitales de la EDIN?

¿Cuál fue la estrategia de vinculación con los generadores de contenidos de los libros digitales de la EDIN?

¿Cómo definió desde la EDIN la usabilidad y acceso de la plataforma tecnológica y de los libros digitales?

Sesión 3:

¿Cómo fue el proceso de diseño gráfico de la EDIN?

¿Bajo qué premisas gráficas se diseñaron los libros digitales que están en la EDIN?

¿En qué consistió el plan de renovación o refrescamiento de la imagen gráfica de la EDIN?

¿Cuáles son los planes institucionales para la Editorial Digital?

¿Qué aspectos resaltaría de la EDIN que la definan como una buena práctica en comunicación digital?

¿Qué tipo de análisis realizó la Imprenta Nacional de las estadísticas y los registros históricos de acceso segmentadas por perfil de usuario, tipo de búsqueda, descargas de libros, entre otros?

¿Cómo ha contribuido la EDIN y sus libros digitales a democratizar conocimientos en los estudiantes de primaria y secundaria y profesorado de las escuelas y colegios públicos de Costa Rica?

Anexo 4. Matriz Mapeo de Actores

Matriz mapeo de actores			
Actor	Rol en el Proceso	Relación predominante	Jerarquización de su poder
Persona o conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proyecto/iniciativa/propuesta	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus acciones	Relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto) A favor Neutro En contra	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones: Alto Medio Bajo

Anexo 5. Matriz características observadas sitio Imprenta Nacional y de la Editorial Digital

Características	Descripción
Nombre	
Dirección electrónica	
Descripción general del sitio	
Descripción de secciones	
Descripción del diseño	
Descripción de contenido	
Presencia de recursos audiovisuales	
Presencia en redes sociales	
Otras observaciones	

Anexo 6. Sondeo de opinión estudiantes de secundaria: Colegio Técnico Profesional de Aserri y de Dos Cercas de Desamparados

ESTUDIANTE

No. Sondeo:

Sondeo de Opinión Editorial Digital de la Imprenta Nacional

Reciba un saludo cordial, nos gustaría conocer su opinión sobre los libros, leyes y códigos en formato digital que pone a disposición para estudiantes y profesores la Editorial Digital de la Imprenta Nacional. Les agradecemos su colaboración con las respuestas que nos pueda brindar al cuestionario que sigue a continuación.

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO/A

1. Nombre del colegio:	
2. Sección:	
3. Edad:	
4. Sexo:	Femenino: Masculino:
5. Lugar de residencia:	

SECCIÓN 2: PREGUNTAS GENERALES

6. Para mí el internet es: _____
7. Uso el internet para: _____
8. Un libro en internet para mí es: _____
9. Un libro en internet me ayuda en el cole a: _____
10. Me gustaría que los libros en internet sean: _____

SECCION 3: EDITORIAL DIGITAL DE LA IMPRENTA NACIONAL

Por favor marcar con una “X” sus respuestas.

11. ¿Conoce los libros, leyes y códigos en formato digital que tiene la Imprenta Nacional en su página Web?

Si:	<input type="checkbox"/>	No:	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

*Si su respuesta es NO pase a la pregunta número **18***

12. ¿Quién le recomendó algún libro, ley o código en formato digital que tiene la Editorial Digital de la Imprenta Nacional?

Profesor	<input type="checkbox"/>
Bibliotecólogo/a	<input type="checkbox"/>
Persona de la Imprenta Nacional	<input type="checkbox"/>
Compañero del colegio	<input type="checkbox"/>
Lo encontré navegando por internet	<input type="checkbox"/>
No me acuerdo	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>
No se/No respondo	<input type="checkbox"/>

13. ¿Ha utilizado algún libro, ley o código en formato digital de la Imprenta Nacional?

Si:	<input type="checkbox"/>	No:	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

14. ¿Si recuerda cuál libro, ley o código por favor escriba el nombre?

15. El libro que utilicé lo descargue en:

Puede marcar varias respuestas

Computadora	<input type="checkbox"/>
Tableta	<input type="checkbox"/>
Llave maya	<input type="checkbox"/>
No me acuerdo	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>
No se/No respondo	<input type="checkbox"/>

16. Lo que más me gustó de los libros digitales de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional es:

Puede marcar varias respuestas

El diseño del libro	<input type="checkbox"/>
Que se puede descargar en la compu o en la tableta	<input type="checkbox"/>
Que es gratis	<input type="checkbox"/>
Que hay mucha variedad de temas	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>

17. Lo que NO me gustó de los libros digitales de la Editorial Digital de la Imprenta Nacional es:

18. ¿Qué recomendaciones le darían a la Imprenta Nacional para que los libros de la Editorial Digital que están en la página Web sean más conocidos y utilizados?

¡Gracias por su colaboración respondiendo este sondeo!

Anexo 7. Sondeo de profesores de secundaria: Colegio Técnico Profesional de Aserri y de Dos Cercas de Desamparados

PROFESOR

No. Sondeo:

Sondeo de Opinión Editorial Digital de la Imprenta Nacional

Reciba un saludo cordial, nos gustaría conocer su opinión sobre los libros, leyes y códigos en formato digital que pone a disposición para estudiantes y profesores la Editorial Digital de la Imprenta Nacional. Les agradecemos su colaboración con las respuestas que nos pueda brindar al cuestionario que sigue a continuación.

SECCIÓN 1: INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO/A

11. Nombre del colegio:

12. Tipo de materia que imparte:

13. Edad:

14. Sexo:

Femenino:

Masculino:

SECCIÓN 2: PREGUNTAS GENERALES

15. Para mí el internet es:

16. Uso el internet para:

17. Un libro en internet para mí es:

18. Un libro en internet en lo que me ayuda para apoyar a mis estudiantes es:

19. Me gustaría que los libros en internet sean:

SECCION 3: EDITORIAL DIGITAL DE LA IMPRENTA NACIONAL

Por favor marcar con una "X" sus respuestas.

10. ¿Conoce los libros, leyes y códigos en formato digital que tiene la Imprenta Nacional en su página Web?

Si:	<input type="checkbox"/>	No:	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Si su respuesta es NO pase a la pregunta número 16

11. ¿Quién le recomendó algún libro, ley o código en formato digital que tiene la Imprenta Nacional?

Compañero de trabajo	<input type="checkbox"/>
Bibliotecólogo/a	<input type="checkbox"/>
Persona de la Imprenta Nacional	<input type="checkbox"/>
Yo lo encontré navegando por internet	<input type="checkbox"/>
No me acuerdo	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>
No se/No respondo	<input type="checkbox"/>

12. ¿Ha recomendado a sus estudiantes algún libro, ley o código en formato digital de la Imprenta Nacional?

Si:	<input type="checkbox"/>	No:	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

13. ¿Si recuerda cuál libro, ley o código por favor escriba el nombre?

14. Lo que más me gustó de los libros digitales de la Imprenta Nacional es:

Puede marcar varias respuestas

El diseño del libro	<input type="checkbox"/>
Que se puede descargar en la computadora o en la tableta	<input type="checkbox"/>
Que es gratis	<input type="checkbox"/>
Que hay mucha variedad de temas	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>

15. Lo que NO me gustó de los libros digitales de la Imprenta Nacional es:

16. ¿Qué recomendaciones le darían a la Imprenta Nacional para que los libros de la Editorial Digital que están en la página Web sean más conocidos y utilizados?

Anexo 8. Guía Taller Participativo-Reflexivo

Momento1: Presentación: ¿Qué es y qué no es una buena práctica?

Momento 2: Intercambio y reflexión

Preguntas generadoras:

¿Es la Editorial Digital de la Imprenta Nacional una buena práctica?

¿Por qué?

¿Qué hace que sea una buena práctica?

¿El caso de la EDIN tiene potencial para la replicabilidad en otros contextos nacionales, internacionales o institucionales?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora de la EDIN desde la óptica de la Imprenta Nacional?

Anexo 9. Matriz de evaluación de la EDIN como buena práctica institucional

Criterio buena práctica	Cumplimiento
1. Hecho evidenciable y no es una intención.	
12. Responde a una necesidad identificada, tiene un objetivo definido, relevante y realista.	
13. Desarrolla una estrategia basada en la evidencia y es innovadora en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento y creatividad.	
14. La estrategia y las acciones parten de principios y valores básicos y responde a una visión o perspectiva definida del problema que atiende.	
15. Los recursos humanos que implementan la iniciativa están calificados y especializados.	
16. Propone un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones.	
17. Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios, pero también de la comunidad, con alianzas interinstitucionales fuertes.	
18. Puede probar una mejora sustantiva de la situación que el dio origen.	
19. Incorpora estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización.	

20. Sistematiza los procesos y resultados.	
21. Propicia de alguna manera la replicación de la experiencia.	
Puntaje obtenido:	
Calificación porcentual:	

Nota:

Escala de puntaje:

0= No cumple

1= Cumplimiento mínimo del criterio

2= Cumplimiento intermedio del criterio

3= Cumple completamente el criterio

Puntaje para ser una buena práctica: 33

Fuente: Elaboración propia.

Anexo10. Funciones Coordinador de la EDIN. Artículo 8o del Reglamento de la Editorial Digital (La Gaceta No.111, Decreto N° 37719-G)

- a) Actuar como enlace entre la Junta Administrativa de la Imprenta Nacional, en adelante Junta Administrativa, y el Consejo Editorial, para el cumplimiento de los fines, metas y objetivos de la Editorial Digital.
- b) Presentar ante la Junta Administrativa, para su correspondiente aprobación los contratos a suscribir entre el autor, titular o derecho habiente de la obra y el Director General de la Imprenta Nacional.
- c) Recibir directamente las solicitudes digitales de las obras, por parte de autores, titulares o derecho habientes del derecho patrimonial interesados en cargar sus obras en el Sitio Web de la Editorial Digital.
- d) Someter a evaluación del Consejo Editorial las obras recibidas para su inclusión en el Sitio Web.
- e) Con la anuencia de la Junta Administrativa, negociar coediciones digitales con instituciones públicas o editoriales nacionales y extranjeras, cuando así convenga a los intereses de la Junta Administrativa.
- f) Participar en las convocatorias del Consejo Editorial.
- g) Comunicar a la Junta Administrativa los Acuerdos del Consejo Editorial.
- h) Levantar el acta digital de las sesiones celebrada por el Consejo Editorial y velar por su adecuado manejo, archivo y custodia.

i) Someter ante la Junta Administrativa las propuestas necesarias para fomentar la difusión y actualización efectiva de las obras de la Editorial Digital.

j) Llevar un listado digital de las obras que se pretendan cargar en el Sitio Web de la Editorial Digital y los plazos para la puesta a disposición pública de las versiones en soporte digital, de acuerdo con los proyectos y planes de la Junta Administrativa.

k) Coordinar y ejecutar la promoción y difusión de las obras incluidas en el Sitio Web de la Editorial Digital, así como de la presentación pública de cada obra, en los casos en que así lo requiera la Junta Administrativa.

l) Comunicar vía electrónica al gestionante sea autor, titular o derecho habiente del derecho patrimonial de obras literarias impresas o digitales, el acuerdo tomado por el Consejo Editorial en relación a la solicitud planteada.

m) Llevar el archivo y custodia de los expedientes electrónicos completos de las solicitudes tramitadas ante la Editorial Digital.

Anexo 11. Conformación y funciones del Consejo Editorial de la EDIN. Artículos 6o y 9o del Reglamento de la Editorial Digital (La Gaceta No.111, Decreto N° 37719-G)

Conformación del Consejo Editorial de la EDIN

Compuesto por tres personas de reconocida trayectoria en el campo de la educación, el arte, la literatura, la cultura y las ciencias, quienes serán nombrados mediante Acuerdo Firme de Junta Administrativa por períodos de dos años y podrán reelegirse por un único período igual. (Artículo 6º, Reglamento Editorial Digital).

Funciones del Consejo Editorial de la EDIN:

a) Evaluar la solicitud de puesta a disposición pública de las obras en el Sitio Web de la Editorial Digital, que sean sometidas a su conocimiento, a través del funcionario responsable de la Editorial Digital.

b) Asesorarse cuando lo considere conveniente, con especialistas o personas versadas en la materia de que se trate.

c) Velar por el cumplimiento de la Ley de Derecho de Autor y Conexos, y de las regulaciones nacionales e internacionales en esta materia.

d) Y todas aquellas acciones necesarias para el buen funcionamiento de la Editorial Digital.

Anexo 12. Resumen el inventario de libros en formato digital disponibles en la EDIN a diciembre del año 2014.

Publicaciones de la EDIN por tipo de literatura Diciembre, 2014

Literatura	Cantidad
Historia y Geografía	2
Novela	37
Antología	1
Ensayo	5
Poesía	3
Cuento	13
Tragedia griega	4
Teatro	8
<i>Subtotal</i>	<i>73</i>
Textos Jurídicos	Cantidad
Leyes	14
Códigos	11
Manuales	1
Reglamentos	3
<i>Subtotal</i>	<i>29</i>
Total	102

Fuente: Elaboración propia (2014).

Textos de lectura para primaria y secundaria disponibles en la EDIN según listado del MEP Diciembre, 2014

Niveles	Libros disponibles
Primaria	
Primer ciclo	12
Segundo ciclo	9
<i>Subtotal</i>	<i>21</i>
Secundaria	
Sétimo	4
Octavo	5
Noveno	2
Décimo	12
Undécimo	3
<i>Subtotal</i>	<i>26</i>
Total	47

Fuente: Elaboración propia (2014).

Anexo 13. Actividades de promoción de la EDIN: mayo 2012 a noviembre 2014

Promoción Instituciones Públicas

2012

- 1) 22 de mayo 2012: Se presenta la Editorial Digital a la Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud.
- 2) 22 de marzo 2012: Se presenta la Editorial Digital al Departamento de Servicios Parlamentarios de la Asamblea Legislativa.

- 3) 7 de junio 2012: Se presenta la Editorial Digital a funcionarios de la Biblioteca Monseñor Víctor Manuel Sanabria de la Asamblea Legislativa.

2013

- 4) 6 de marzo 2013: Se presenta la Editorial a la Dirección de Recursos Tecnológicos del Ministerio de Educación Pública.
- 5) 15 de marzo 2013: Presentación de la Editorial Digital en capacitación nacional de bibliotecólogos del Ministerio de Educación Pública, en el auditorio de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE).
- 6) 17 de abril 2013: Presentación de la Editorial Digital en capacitación de bibliotecólogos de la Regional Alajuela del Ministerio de Educación Pública, Liceo de Atenas.
- 7) 23 de abril 2013: Participación de la Editorial Digital en la Mini Feria del Libro, organizada por la sede Sarapiquí de la Universidad Nacional.
- 8) 24 de abril 2013: Presentación de la Editorial Digital en la Biblioteca Municipal Isidro Díaz Muñoz, de Zapote, San José.
- 9) 13 de mayo 2013: Presentación de la Editorial Digital a la Dirección de Bibliotecas Municipales de la Municipalidad de San José, sala de sesiones de la Imprenta Nacional.
- 10) 3 de setiembre 2013: Presentación de la Editorial Digital a bibliotecólogos y bibliotecólogas de la Regional de Desamparados del Ministerio de Educación Pública, en la Escuela Joaquín García Monge, Desamparados.
- 11) 6 de diciembre 2013: Presentación de la Editorial Digital y donación de libros a la Biblioteca Pública de Concepción de Naranjo, Alajuela.

2014

- 12) 7 de noviembre 2014: Presentación de la Editorial Digital en Capacitación de la Red de Bibliotecólogos de la provincia de Cartago, del Ministerio de Educación Pública.

Promoción centros educativos públicos: colegios y escuelas

Colegios

2013

- 13) 9 de abril 2013: Presentación de la Editorial Digital en Mini Feria de Libro del Liceo Hernán Vargas Ramírez, Juan Viñas, Cartago.

- 14) 15 de mayo 2013: Presentación de la Editorial Digital en el Colegio Técnico Profesional de Dos Cercas, Desamparados.
- 15) 5 de junio 2013: Presentación de la Editorial Digital y participación en Mini Feria del Libro en la sede Sarapiquí de la Universidad Nacional.
- 16) 7 de junio 2013: Presentación de la Editorial Digital a bibliotecólogos y bibliotecólogas de la Regional de Heredia del Ministerio de Educación Pública.
- 17) 4 de octubre 2013: Presentación de la Editorial Digital y donación de libros en el Colegio Técnico Profesional de Aserrí.

2014

- 18) 23 de abril 2014: Presentación de la Editorial Digital en el Colegio Técnico Profesional Dos Cercas, Desamparados.
- 19) 23 de junio 2014: Presentación de la Editorial Digital en el Colegio Seráfico de Cartago.

Escuelas

2013

- 20) 25 de abril 2013: Presentación de la Editorial Digital en la Escuela Félix Arcadio Montero, Santo Domingo de Heredia.
- 21) 16 de mayo 2013: Presentación de la Editorial Digital en la Escuela Fidel Chaves Mena, La Ribera de Belén.
- 22) 13 de agosto 2013: Presentación de la Editorial Digital en la Escuela República de Honduras, San Miguel de Desamparados.
- 23) 9 de octubre 2013: Presentación de la Editorial Digital y donación de libros en la Escuela Filadelfo Salas Céspedes, Cartago.
- 24) 18 de octubre 2013: Presentación de la Editorial Digital y donación de libros en las Escuelas Lisímaco Chavarría de Tabarcia de Mora y Colonia San Francisco de Turubares.
- 25) 24 de octubre 2013: Presentación de la Editorial Digital y donación de libros en el Jardín de Niños Miguel de Cervantes Saavedra, Hatillo # 3.
- 26) 30 de octubre 2013: Presentación de la Editorial Digital y participación en la celebración del Día Nacional de la Mascarada en la Escuela República Francesa, Cartago.
- 27) 1º de noviembre 2013: Presentación de la Editorial Digital y donación de libros en la Escuela Lomas del Río, Pavas, San José.
- 28) 8 de noviembre 2013: Presentación de la Editorial Digital y donación de libros en la Escuela Silvia Montero, San Isidro, Alajuela.

29) 29 de noviembre 2013: Presentación de la Editorial Digital a docentes de la Escuela Filadelfo Salas, Alajuela.

2014

30) 23 de setiembre 2014: Presentación de la Editorial Digital y donación de material didáctico en la Escuela La Fuente, Paraíso, Cartago.

31) 2 de octubre 2014: Presentación de la Editorial Digital y donación de material didáctico en la Escuela Los Filtros, Alajuelita, San José.

32) 14 de noviembre 2014: Presentación de la Editorial Digital y donación de material didáctico en la Escuela Excelencia Tayutic, Turrialba, Cartago.