

# UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

## CONSEJO UNIVERSITARIO

---

30 de mayo, 2012

### **ACTA No. 2166-2012**

### **SESION EXTRAORDINARIA**

**PRESENTES:** Luis Guillermo Carpio Malavasi, quien preside  
Joaquín Jiménez Rodríguez  
Mainor Herrera Chavarría  
Grethel Rivera Turcios  
Ilse Gutierrez Schwanhäuser  
Isamer Sáenz Solís  
Orlando Morales Matamoros

#### **INVITADOS**

**PERMANENTES:** Ana Myriam Shing, Coordinadora General Secretaría  
Consejo Universitario  
Karino Lizano, Auditor Interno

**AUSENTES:** Ramiro Porras Quesada, con justificación  
José Miguel Alfaro Rodríguez

**INVITADOS:** Karla Salguero, Jefa del Centro de Investigación  
y Evaluación Institucional  
Francisco Durán, Director de Tecnologías de Información  
y Comunicación  
Edgar Castro, Vicerrector de Planificación  
Víctor Aguilar, Vicerrector Ejecutivo  
Lizette Brenes, Vicerrectora de Investigación  
Carlos Morgan, Asesor de la Rectoría  
Carlos Montoya, Coordinador del PROVAGARI

Se inicia la sesión al ser las catorce horas con doce minutos en la Sala de Sesiones del Consejo Universitario.

## **PUNTO UNICO:**

Informe del Vicerrector de Planificación sobre los sistemas de información institucional, Normas TIC y prioridades en TIC.

**Invitados:** Sr. Edgar Castro, Vicerrector de Planificación, Sr. Víctor Aguilar, Vicerrector Ejecutivo, Sra. Katya Calderón, Vicerrectora Académica, y Sra. Lizette Brenes, Vicerrectora de Investigación, Francisco Durán, Director de Tecnologías de Información y Comunicación, Karla Salguero, Jefe de Centro de Investigación y Evaluación Institucional, y Carlos Morgan, Asesor de la Rectoría.

\*\*\*

LUIS GUILLERMO CARPIO: Buenas tardes, damos inicio a la sesión extraordinaria 2166-2012, de hoy 30 de mayo. Tenemos un punto único que es el Informe del Vicerrector de Planificación sobre los sistemas de información institucional, normas TIC y prioridades en TIC.

Además, nos acompañan como invitados e invitadas, el señor Edgar Castro, Vicerrector de Planificación, Sr. Víctor Aguilar, Vicerrector Ejecutivo, Sra. Lizette Brenes, Vicerrectora de Investigación, Francisco Durán, Director de Tecnologías de Información y Comunicación, Karla Salguero, Jefe de Centro de Investigación y Evaluación Institucional, y Carlos Morgan, Asesor de la Rectoría.

En vista de que tienen una presentación, le doy la palabra a don Edgar.

EDGAR CASTRO: Buenas tardes a todos y a todas. Agradecerles el espacio que nos están brindando para presentarles un informe del avance del trabajo que desde la Vicerrectoría de Planificación se ha realizado en lo que tiene que ver con sistemas de información institucional.

También articulamos esta misma labor con un acuerdo que se presentó al Consejo de Rectoría para establecer lo que son las prioridades en TIC, que está muy relacionado con esto y también esperamos que haya el suficiente tiempo para presentar un avance de lo que se ha realizado con el equipo de trabajo de normas TIC.

Les hicimos llegar un informe preliminar que doña Karla Salguero nos ayudó a confeccionar el de sistemas de información, don Francisco Durán que coordina el equipo de normas TIC que también nos dio un avance, y además adjuntamos el acuerdo de Rectoría, sobre las prioridades en TIC. También en el informe hay varios anexos que después vamos a proceder a explicar.

Entonces, vamos a darle la palabra a doña Karla Salguero para que inicie con el informe de avance de los sistemas de información institucional.

KARLA SALGUERO: Buenas tardes. A solicitud de don Edgar Castro, hicimos en el equipo de sistemas de información una pequeña presentación sobre lo que hemos estado trabajando en este equipo.

Quizás para iniciar con unos antecedentes, es importante contarles que en mayo del 2011 nosotros iniciamos con una iniciativa del Centro de Investigación y la Vicerrectoría de Planificación, la constitución de un equipo que iba a hacer una propuesta de sistema de información para la toma de decisiones.

Este equipo además contó con la colaboración y participación de otro equipo que se conformó para realizar el diagnóstico del estado de las tecnologías para el proyecto del Banco Mundial. Entonces, por ahí de mayo y junio estuvimos conjuntando los esfuerzos que los dos equipos estuvieron realizando y de este trabajo conjunto se elabora esta propuesta.

El equipo tiene como un importante objetivo: *“Definir y consolidar el sistema de información institucional con la elaboración de una propuesta que contemple los requerimientos y condiciones para fortalecer y desarrollar un sistema orientado a generar información sobre la gestión institucional y que apoye la toma de decisiones de las autoridades y mandos medios, para lo cual hará uso de todas la fuentes de información que se requieran”*.

Aquí es muy importante mencionar que este equipo tenía la tarea hacer un análisis del estado de los sistemas de información a nivel transaccional y también hacer un planteamiento para revisar qué tipo de sistema de información era lo que se requería dado la infraestructura tecnológica y las condiciones del sistema con el que contamos en este momento.

Estos son los antecedentes que les mencionaba. Un importante aspecto era que cuando se hizo el diagnóstico se identificó por parte del equipo que estuvo trabajando la iniciativa del Banco Mundial, que nuestros sistemas contenían un rezago aproximado de unos 10 años a nivel de la generación de información para la toma de decisiones y para la oferta de servicios.

Las características propias de los sistemas transaccionales, y cuando hablo de esto voy a hablar de todos los sistemas vinculados a la generación de información en la Universidad, no solamente estudiantes, sino también financiero contable, lo que tiene que ver con recursos humanos, y demás.

Entonces, haciendo ese primer análisis a esa revisión del estado de la generación de información en la Universidad, nos dimos cuenta que a nivel transaccional habían muchas necesidades, muchos requerimientos de fortalecimiento para poder pensar en un nuevo sistema y visualizamos que el equipo tendría que ver, a partir de ese estado situacional, hacer una propuesta de generación de información para la gestión, para el apoyo a toma de decisiones.

La metodología que hemos utilizado en el equipo ha sido de consulta, hemos utilizado entrevistas con diferentes sectores y diferentes autoridades para conocer qué requerimientos de información eran las que se necesitan para toma de decisiones. Por eso pensamos en autoridades del Consejo Universitario, del CONRE, que nos iban a generar una expectativa y que esto nos podía orientar al fortalecimiento y al concepto que debería tener.

Trabajamos con 7 sub equipos en una propuesta de plan de trabajo. Todos estos sub equipos han tenido una serie de responsabilidades que en primera instancia era un primer paso para comprender este sistema de información, era identificar en qué áreas son del interés y necesidad institucional para la generación de información y generación de servicios.

Otro era identificar el grupo de usuarios. Aquí doy una importante reflexión que vale la pena ahondar un poquito. En el momento en que nosotros estuvimos revisando lo que era el sistema de información institucional, empezamos a ver que a nivel transaccional habían un montón de esfuerzos individuales por dependencias, de generar y registrar información, como es el caso del SAE en la Oficina de Registro y los otros módulos que se han ido desarrollando en diferentes dependencias como es el caso de recursos humanos que cuentan solamente con un módulo, como es el caso de toda la parte financiero contable. Había esfuerzos muy individuales por dependencias para generar algunos pequeños sistemas.

Entonces, cuando encontramos esto, vimos la necesidad de reacomodar toda la información que se está generando y ver de qué manera podríamos organizarla en un gran sistema que iba orientado justamente a lo que hoy la Universidad siente como equipo y que estaba requiriendo, que era información con indicadores que se obtuvieran a partir de los diferentes sistemas transaccionales, que le dieran a las autoridades la información inmediata, oportuna, valida, confiable, que les permitiera conocer el estado de las diferentes áreas de la Universidad.

En esta primera fase, el equipo de trabajo tenía que identificar cuáles eran las áreas críticas, las áreas de interés, un segundo momento, quiénes eran los usuarios, porque el primer debate fue si era necesariamente el trabajo era orientado a la parte estudiantil y a los servicios estudiantiles o orientado a qué niveles de usuarios, qué era lo que se requería a nivel institucional.

Fuimos agrupando toda la parte estudiantil, toda la parte de tomadores de decisiones, los mandos medios, las diferentes necesidades de las cátedras, etc., y pensamos de una manera macro en todo el sistema, no solamente en un área.

Un tercer equipo está relacionado con todo lo que tiene que ver con la identificación de necesidades de información para el sistema SIATDGI, que es el sistema institucional de apoyo a la gestión y a la toma de decisiones.

Hasta este momento, los otros equipos han ido trabajando o van a estar trabajando, porque todavía estamos en una fase que ha logrado ya el sub equipo

5, donde identificamos los componentes por áreas, en el 4 y además estamos en una fase de identificación de procesos institucionales. Todo esto ha servido como para ir organizando la información que se está generando en todas partes.

Muchas de las tareas que nosotros hemos estado trabajando han estado respondiendo a un plan de trabajo que elaboramos y que fue presentado al CONRE en el que está visualizado todo el proceso de desarrollo del sistema de información.

En este momento, hemos apostado a que el 2012 sea un año de construcción del mapeo de procesos tomando en cuenta que mucho del financiamiento de este proyecto, está relacionado con la posibilidad de la inversión del Banco Mundial en todo lo que es la gestión y desarrollo de este nuevo sistema.

¿Qué nos hemos encontrado en este año de trabajo? Un primer paso para nosotros fue justamente construir una conceptualización de lo que debería ser este sistema de información y lo entendemos como un sistema para el apoyo de la toma de decisiones y la gestión institucional en la UNED como una herramienta informática para las autoridades universitarias y mandos medios, de manera que cuenten con información de diferentes áreas estratégicas y tácticas en forma ágil, válida, confiable y oportuna.

Esta es como el segundo nivel o el nivel donde realmente nosotros tendríamos la aspiración de llegar a contar con esa información que es generada a partir de indicadores que nos va a ayudar a nosotros a conocer realmente como es el estado de la Institución.

¿Qué nos va a significar llegar a este momento? Justamente trabajar con los sistemas transaccionales. ¿Qué es lo que esperábamos? ¿De donde se va a obtener esa información? De diversas fuentes, entre otras los sistemas transaccionales, que es lo que hoy conocemos y que en este momento, según el diagnóstico que habían hecho los compañeros, estaba realmente debilitado o que por lo menos necesitaba hacer una nueva migración a una nueva infraestructura, a una nueva arquitectura y que respondiera necesariamente a esa información, a captar toda esa información que nos permite identificar cuáles son esos aspectos macro que nosotros requeríamos para tomar decisiones.

Utiliza diversas fuentes, entre otras, pero fundamentalmente son los sistemas transaccionales actualmente en uso, para seleccionar, organizar y almacenar información. Implica el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos y sus correspondientes sistemas asociados, con el fin de prepararlos para generar la nueva información que se requiera para una gestión de excelencia.

Realmente lo que tenemos hasta este momento no nos ha permitido obtener todo tipo de información que realmente facilite la caracterización de las diferentes poblaciones, de los diferentes procesos que la Institución desarrolla, más bien nos hemos encontrado una gran dificultad con el tema de los procesos y

procedimientos con una falta de claridad en diferentes áreas, donde no necesariamente están claramente establecidos ni definidos.

Por lo tanto el equipo estableció para este sistema de información un objetivo clave que era apoyar la toma de decisiones y la gestión institucional de las autoridades y mandos medios de la UNED, proporcionando de una forma ágil y oportuna, información sobre diferentes áreas estratégicas y tácticas del quehacer de la universidad.

Aquí es importante rescatar que si bien hay una serie de expectativas de parte de todos los sectores de la Universidad de generación de información válida y confiable, nosotros queríamos en una primera fase hacer un mejoramiento profundo de todo lo que son las fuentes de información para alimentar ese nuevo sistema. De manera que los sistemas transaccionales como los diferentes informantes que aportan a la generación de indicadores institucionales, estén de alguna u otra manera estandarizados y homologados y que respondan justamente a una estructura o una visión de la generación de información.

Una vez que nos establecimos ese objetivo, tuvimos que definir un plan de trabajo que tiene una proyección de 5 años. Un plan de trabajo que necesariamente iba a contar con una serie de recursos y por lo tanto está muy supeditado a un primer escenario de contar con recursos del Banco Mundial, y un segundo escenario que sería el plan contingente, que es en el caso de que no ingresen recursos frescos, ¿qué acciones y qué prioridades tendríamos que atender?

En este plan de trabajo definimos los pasos y objetivos para el desarrollo del SIATDGI donde definimos primero qué era, cómo lo íbamos a hacer, cuáles dependencias de la ejecución debieran estar vinculadas, sabemos que son críticas la participación de esas dependencias que generan información, pero también esas dependencias que requieren información, y este es un punto donde queremos hacer una gran diferencia.

La dependencia responsable de la información no necesariamente tiene la visión de lo que requiere la Institución sobre la información. ¿Qué quiero decir con esto? Quiero decir que por ejemplo la Oficina de Registro genera y registra información vinculada con el proceso interno de esa oficina, no necesariamente con los requerimientos institucionales de información, que las diferentes dependencias estarían demandando.

Por lo tanto, por ejemplo, en el caso de investigación nos hemos encontrado que para poder construir un proceso investigativo, hemos tenido que construir la información que no se registra porque no responde a una necesidad específica de la oficina que genera esos datos.

Entonces, aquí era muy importante identificar cuáles de esas dependencias iban a estar vinculadas en la ejecución en el desarrollo de este proceso.

Además, hicimos una estimación de tiempos necesarios que dado los recursos, dadas las condiciones en las que estamos trabajando, ¿qué posibilidades viables y reales tenemos para realizarlo?, y el grado de responsabilidad y recursos que se requieren.

Hasta este momento hemos hecho un planteamiento aspirando en un primer escenario con recursos frescos del Banco y un escenario paralelo de lo que se podría hacer con lo que tenemos.

¿Qué hemos alcanzado en este momento? En primera instancia, ya se lograron identificar las áreas de interés que más adelante se las voy a mostrar, qué necesidades de información hemos identificado, importantes áreas de información que no están registradas en ninguna parte y que si se registran formalmente, o más bien, formalmente no están registradas, pero que se registran individualmente por diferentes sectores, tanto los encargados de cátedra llevan sus propias bases de datos en Excel o en el medio que pueden y no necesariamente están estandarizados o responden a un criterio técnico que les ayude a construirlo.

Esa necesidad de identificar esos usuarios y niveles entendiendo que el SIATDGI si bien es cierto se constituye en un sistema que responde a las necesidades de información para toma de decisiones y gestión, también identificamos cuál es el nivel de participación de los diferentes usuarios de la información de la Universidad.

Además, tuvimos que hacer un trabajo que obviamente está delimitado a los recursos. En primera instancia priorizar las áreas que podríamos atender, e identificamos 4 áreas claves que son las áreas que podríamos atender.

Identificamos 4 áreas claves que son críticas para la Universidad, más adelante se las muestro, tienen que ver con estudiantes, recursos humanos, financiero contable y todo lo que tiene que ver con Centros Universitarios. Por supuesto, trabajaron un primer ejercicio de mapeo de procesos donde estamos un poco detenidos dado que el mapeo es un trabajo grande, un esfuerzo grande que no necesariamente se ha podido desarrollar hasta este momento y que además implica muchos recursos y que en el año cero, esos recursos estamos utilizándolos como recursos institucionales que van a ser lo que vamos a ir sosteniendo con el apoyo tanto del equipo como la dependencia responsable, que es el CPPI.

En las áreas tuvimos un ejercicio muy interesante de construir 7 áreas de interés institucional, que es muy coincidente con los diferentes sistemas con que la Universidad cuenta actualmente a nivel de sistemas transaccionales, en casi todos, y en otros hay muchas particularidades.

Para cada una de las áreas se identificaron sub áreas, además identificamos personas relacionadas con instancias relacionadas con el desarrollo de cada una de las áreas para generar esas necesidades de información.

Estas serían las 7 áreas, todo lo que tiene que ver con la gestión estudiantil y desagregada, estaría todo lo vinculado desde admisión hasta procesos de becas, notas, etc.

Con desarrollo de talento humano, que tiene que ver con los sistemas existentes. Lo que tratamos de hacer fue identificar grandes áreas y entrar en el detalle de armonizarlo con los sistemas transaccionales que existen, sino realmente las grandes áreas y sub áreas que las características de la información que requerimos, deberían desarrollarse.

Todo lo que tiene que ver con gestión académica, donde está vinculado directamente todo el quehacer académico y procesos de apoyo al quehacer académico, la gestión financiero contable, la parte administrativa, la gestión en TIC y gestión de la calidad.

Dado lo ambicioso del proyecto, fueron las 4 primeras áreas que hemos estado viendo que son las realistas y viables.

Además, en la parte de necesidades de información se elaboró un informe que contiene los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas, donde los diferentes actores nos fueron mostrando cual es la expectativa para tomar decisiones, la expectativa de cada una de esas autoridades y cada uno de esos informantes tendrían para poder tomar decisiones fundamentadas en evidencia, y fundamentadas en datos confiables.

Además, hicimos un trabajo de construcción de indicadores para cada una de esas áreas de información.

También identificamos a un grupo de usuarios externos que son claves, nosotros por lo menos en las diferentes dependencias que estamos vinculados con la generación de información, usualmente tenemos que responder a requerimientos de información de usuarios externos como es el caso del PENUD, CONARE, necesariamente, con todos los diferentes organismos que solicitan constantemente información, entonces, identificamos aquí en estos usuarios externos, algunos indicadores que podrían estar generándose constantemente que permitan estar haciendo una fotografía y una radiografía del estado de la Universidad en estas grandes áreas.

En esta primera fase sí vimos que era necesariamente urgente ver todo lo que tiene que ver con la gestión del desarrollo del talento humano, todo lo que sería el sistema que está en estado de pendiente o que se han estado haciendo algunos esfuerzos pero que definitivamente debe ser fortalecido de manera que arrancamos justamente con eso para hacer también mapeo de procesos y estamos identificando una serie de información necesaria para construir los sistemas transaccionales y desarrollar la infraestructura de información que se requiere.



Por supuesto que gestión estudiantil, que ambos tienen prioridad uno, sin embargo estamos atendiendo en un primer proceso el mapeo, el talento humano sin poner en desventaja al de estudiantes, pero tomando en cuenta que a nivel de estudiantes contamos con la información, contamos con sistemas pero que a nivel de recursos humanos, estamos absolutamente en stand by.

En relación a financiero contable, tienen una prioridad dos y la parte de gestión académica en la sub área específica de Centros Universitarios, tenemos abordaje, algunos elementos de apoyo, pero están en un nivel de espera dado los recursos que contamos. Si lográramos contar con recursos frescos o canalizar los recursos acá, podríamos trabajar con el trabajo de las 7 áreas.

En este momento, como la organización del trabajo está hecha por sub equipos, hay un grupo en este momento que está trabajando justamente en lo que tiene que ver con el mapeo, ha sido un proceso complejo porque no es una práctica instituida, donde todos estemos claros en una gestión por procesos, lo cual nos ha llevado justamente a hacer una primera fase de construcción, incluso de la metodología que vamos a utilizar para este mapeo.

Tuvimos la previsión en la inversión de la iniciativa 9, que es la que está relacionada con el sistema de información, de contar con recursos para hacer justamente el mapeo de macro procesos institucionales, sin embargo, en este momento estamos trabajando con la gente del CPPI para hacer un primer ejercicio que nos permita inclusive construir un marco de referencia dado el caso que podamos hacer un tipo de contratación para desarrollar esto, de manera que tengamos algunos estándares mínimos que debería contarse.

Además, a la par de todo este proceso, nosotros hemos ido en colaboración conjunta con la iniciativa del Banco Mundial, incorporando todas las acciones que están relacionadas y que se han generado del equipo del sistema a una iniciativa en específico.

Esa sería la parte de los recursos, que se le ha presentado al Banco Mundial la iniciativa completa, con el plan de trabajo, con todas las acciones a esperar pensando y esperando ese financiamiento.

En la misma iniciativa como en el objetivo, quedaron claros cuáles serían nuestros objetivos, que es ampliar la gama de servicios, la automatización de procesos prioritarios, la generación de indicadores que apoyen la gestión y la toma de decisiones, con estos dos primeros elementos que eran críticos justamente para las necesidades que el proyecto de fortalecimiento de la modalidad iba a requerir.

Además, tiene mucho que ver y se le ha solicitado en otras iniciativas, la posibilidad de hacer un fortalecimiento al recurso humano, vinculado con el desarrollo de todo lo que tiene que ver con el SIATDGI.

Acá, es importante mencionar que en un primer momento se definieron \$5 millones para el desarrollo de sistemas de información, sin embargo, en esos \$5 millones estaba contemplado también todo lo que era la parte de infraestructura tecnológica, todo lo que son los fundamentos o las bases en hardware que íbamos a requerir para desarrollar el sistema.

Una decisión en ese momento de parte de la Comisión central del Banco, fue separar todo lo que tenía que ver con el desarrollo del sistema de la infraestructura tecnológica para incluirlo dentro del proyecto global de infraestructura.

Entonces, el proyecto de generación del sistema de información quedó con una asignación de \$ 2.5 millones.

Algunas reflexiones finales tienen que ver justamente que las prioridades del TIC que se están desarrollando está vinculada y tiene una relación muy directa, prácticamente con el acuerdo que se está tomando en este momento, o se ha tomado en el Consejo de Rectoría de asignar una prioridad al desarrollo del SIATDGI. Entonces, esto de alguna manera queda ya establecido como una prioridad.

Ha habido un trabajo conjunto con diferentes dependencias para identificar requerimientos de información para los diferentes o responder un poco a las necesidades que en el momento hay que atender en relación al Reglamento General Estudiantil y que está contemplado dentro del sub área de gestión de estudiantes.

Aquí hay una recomendación importante de parte del equipo, es que es necesario coordinar de manera que las prioridades realmente estén reflejadas en todo el proceso, no solamente estén vinculadas con la iniciativa nuestra sino que también sea una acción institucional.

Aquí muchas veces, las tareas y las metas que nos vamos estableciendo, no necesariamente son coincidentes con el desarrollo de lo que están haciendo las diferentes dependencias y esto es una debilidad que hemos ido encontrando y que no está previsto para el desarrollo del SIATDGI.

Una recomendación es que hay que tener esa previsión tanto desde una visión de planificación como la asignación presupuestaria.

Tenemos que hacer un llamado de que es una inversión muy grande y habría que tener un acompañamiento muy especial, muy cuidadoso, porque hay una serie de asignaciones de responsabilidades dentro del plan, que hasta este momento, el equipo de sistemas de información ha sido un equipo técnico conformado por diferentes sectores como pueden verlo en el informe, estamos trabajando con generadores de información que son el PAA, lo que tiene que ver con la Dirección de Tecnología, que son desarrolladores, todo lo que tiene que ver con el Centro de Investigación que es generador de información, el Gobierno Digital, tratando de

articular los diferentes generadores de información para después trabajar particularmente con las diferentes dependencias.

Sin embargo, aquí es importante decir que esa previsión de inversión tiene que estar reflejada en lo que los diferentes Centros y dependencias, tienen que visualizar como una única prioridad y no encontramos con situaciones como las que nos encontramos ahorita, como que en primera instancia muchos programas ni están orientados ni enfocados a desarrollar un sistema de este tipo, porque tiene que sacarlo ordinario, ni tampoco estamos logrando esa articulación.

Entonces, eso es una fase necesaria, puesta en común, de ponernos todos de acuerdo para que podamos enfocarnos. El hecho de haber tenido ya una definición de prioridades, orienta justamente la gestión de toda la Universidad y además, un punto importante es que este enfoque del sistema de información está reflejado también en el plan de desarrollo institucional.

Se contiene también acá lo cual hace que debería haber un lineamiento institucional en el desarrollo de un sistema de este tipo.

Tenemos una visión consensuada tanto de todos los tomadores de decisiones para que hablemos un lenguaje común. Esa es la recomendación que hacemos muy respetuosamente de parte del equipo. El equipo ha estado con una gran expectativa de desarrollar este proyecto, lo estamos haciendo de manera muy comprometida, sin embargo es válido también mencionar que son personas y un equipo de trabajo que lo hemos llamado institucional representativo de diferentes sectores, pero seguimos con las responsabilidades asumidas de cada una de las funciones de todas esas personas.

Todo lo estamos haciendo con mucha vocación, con mucha entrega, viendo el problema desde diferentes lupas, desde la lupa de los técnicos en la parte de TIC, la lupa de los usuarios y generadores de información, la lupa de los diferentes requerimientos institucionales como es la parte de la acreditación, está trabajando el PAA con nosotros de manera que podemos ver la información a nivel global que se requiere generar, pero todo esto es un tema de recargo. Estamos haciéndolo como un esfuerzo y es importante mencionar que de parte del Centro de Investigación particularmente, para nosotros este sistema es crítico en la medida de que podamos generar información consensuada y muy integrada de parte de todos los diferentes sectores.

Ese sería el esfuerzo que estamos trabajando en este momento.

ORLANDO MORALES: Mi participación en un momento se concreta en saludarles, disculparme por llegar tarde, y aprovecho para saludar a todos.

EDGAR CASTRO: Agradecer a doña Karla, de verdad que ella expuso muy bien. Esto ha sido una carga laboral extra, toda la gente que ha participado en el equipo de trabajo tiene sus cargas laborales, entonces, han hecho un esfuerzo tremendo,

pero realmente los resultados se ven, pero en el papel no se ve realmente el trabajo que esto requiere, solo la parte de indicadores requiere un trabajo tremendo.

Quiero fortalecer una parte que doña Karla tocó y es un proyecto que tal vez eventualmente le pediría yo al Consejo Universitario que también nos atienda para hablar un poco del mapeo de procesos, que solo este proyecto del mapeo es tremendo, requiere una serie de recursos para poder mapear todos los procesos institucionales y que es fundamental para estos sistemas de información institucional.

Entonces, que lo pongamos en agenda para una futura presentación que deberíamos hacerles sobre el trabajo que ya se está haciendo del mapeo de procesos.

MAINOR HERRERA: Buenas tardes. Creo que la ruta es la correcta, me parece muy bien que se haya partido con mucha claridad de un objetivo de una metodología de cómo ahondar este tema, de la identificación de las necesidades y la identificación de las prioridades, de la identificación de los usuarios a niveles de acceso a la información que debe tener dentro de esto, de un plan de trabajo que es conocido previamente por el CONRE donde tuvo todo el espacio para la discusión y algo muy importante, que se le pudo dar contenido presupuestario.

Es muy importante porque en otras propuestas, no hemos tenido o no hemos podido identificar cuáles son los recursos que necesitamos y que vamos a asignar para estos procesos, y en este caso ya están asignados.

En lo único que me queda duda es, ¿qué pasaría si no llegan los recursos del Banco Mundial en el tiempo en que nosotros lo necesitamos? No podemos tener esto parado, tenemos que seguir avanzando. Esto es lo que me hace falta acá, ver de dónde saldrían los recursos y en cuanto se reducirían esos requerimientos presupuestarios (plan B).

JOAQUIN JIMENEZ: Veo con mucha complacencia este trabajo, lo que pasa es que es muchísimo más grande lo que tenemos en la agenda. Si me gustaría ver el conjunto de todo para poder verlo en total, porque aquí hay varios puntos que son muy importantes, uno es el que acaba de plantear Karla Salguero, que es el tener idea de lo que serían los sistemas de información institucionales, que esa era una ausencia importante que estaba generando importantes dificultades en la Institución.

Ya aquí se vislumbra un camino mucho más adecuado y me parece que lo que he visto hasta ahora, me parece que vamos por muy buen camino, pero me falta lo de las normas TIC que ahí está, que es la otra parte importante que viene a implementar esto.

Creo que tendríamos que tener toda la información y después entrar a analizar todo, porque no lo podemos analizar por separado, no podemos dividir la discusión.

Así que yo esperaría ver toda la propuesta que traen, que no la he leído porque nos llegó un poco tarde, la he ojeado, pero lo que he logrado ver, me parece que va muy bien, tengo algunas preguntas que hacer, algunas inquietudes que tengo con respecto a todo lo que hemos venido trabajando, pero que supongo que si damos tiempo a las normas TIC y aquí hay algo sobre prioridades, entonces, ya veríamos el panorama completo y eso me ayudaría mucho en el debate final.

ILSE GUTIERREZ: Al contrario, yo contestándole a don Edgar, también a groso modo he visto el documento, pero analizando el avance que se ha hecho ya en el gran marco de referencia de los indicadores, creo que ahí se demuestra un grandísimo trabajo.

El hecho de que ya ustedes estén conceptualizando, me encanta el término herramienta tecnológica. Voy a reconocer que mientras estaba escuchando a Karla, yo decía, herramienta de trabajo o herramienta tecnológica y fíjense que tecnología es el estudio de la destreza. Entonces, si estamos hablando que es una herramienta tecnológica al servicio de las autoridades para la toma de decisiones, es prácticamente una herramienta que nos va a dar insumos para poder tomar decisiones.

La única observación que tengo en este momento y me imagino que lo habrán tomado en cuenta, es que los indicadores puedan interrelacionarse, creo que hay que avanzar hacia eso, creo que nuestro país no ha avanzado en lo que es ir más allá de lo que es la estadística descriptiva que creo que tenemos que ir avanzando a indicadores más de profundidad para que nos puedan dar insumos a largo plazo.

Lo otro que no he visto es el costo, ¿cuánto cuesta esto?, que es muy importante que nosotros como Universidad sepamos de previo cuánto cuesta desarrollar todos estos sistemas de gestión, que es lo que amerita para que podamos tener claridad con lo que estamos trabajando, con lo poquito como bien lo dice Karla, es un recargo, todos vamos a pasar en recargo en unos dos años, pero este costo que lo tengamos muy claro, porque no cumplir objetivos semanales, mensuales, bimensuales, significa un costo también para todo el proyecto de la Universidad.

GRETHEL RIVERA: Igualmente quiero agradecer la información y el gran trabajo que están realizando.

El objetivo que presentan ustedes es definir y consolidar el sistema de información institucional. Quiere decir que ustedes también han valorado el trabajo que se realizó durante tantos años, que me imagino que es algún insumo que se les está proporcionando porque sí sería una lástima no tomarlo en cuenta a pesar de que no se ha concluido.

Por otro lado, en la reflexión que usted nos hace sobre que las personas que están a cargo siguen con sus responsabilidades, entonces, quisiera que nos dijera si es real pensar que ustedes pueden cumplir con la meta propuesta en el tiempo, con esta carga laboral, o qué propuesta nos podrían hacer para concluir la exitosamente sin detrimento de la salud, ni la calidad de la Universidad.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Ni la calidad del mismo trabajo.

KARLA SALGUERO: Efectivamente, el diagnóstico que se hizo inicialmente fue justamente partir de qué es lo que tenemos, en qué condiciones está y hacer una propuesta a partir de eso sin pensar en desecharlo, porque creemos que hay un esfuerzo y una inversión importante institucional, o sea, no podríamos negar que hay una serie de sistemas transaccionales que son importantes, que han sido necesarios, pero que tienen que ser mejorados.

Entonces, eso nos ayudó a nosotros a partir de una base, por eso es que uno de los objetivos nuestros es el mejoramiento de los sistemas transaccionales para poder responder a esa generación de información en indicadores que no solamente sean de resultados, sino también de la gestión que ayuden a los tomadores de decisiones a tener una visión más amplia y partir no solamente de una estadística descriptiva, sino ahora sí que información.

Por otro lado, efectivamente el trabajo que estamos haciendo como equipo ha sido justamente de un grupo y suena un poco tal vez arrogante, pero es un criterio de expertos, un criterio de cómo hacerlo, es un criterio técnico que le está diciendo cómo hacerlo.

Estamos separando muy bien lo que son la propuesta y los ejecutores porque evidentemente ese equipo no lo puede desarrollar. Ahí son diferentes ejecutores y también hay dependencias responsables de esa ejecución.

Esa previsión está justamente en el plan de trabajo, quiénes son ahora los responsables para cada una de las tareas que hay que desarrollar pero que debe haber una visión siempre de manera que no pierda.

¿Cuál es la solución?, creo que eso es justamente en lo que estamos. Nosotros por lo menos como equipo estamos muy comprometidos a seguir desarrollando para poder llegar a una propuesta consolidada que ya existe pero que le podamos ir dando los insumos para que cuando haya que hacer una contratación de un desarrollo haya quienes tengan claro qué es lo que se quiere para que no sea descargar en otros la responsabilidad de hacer algo que nosotros tenemos que regular.

En ese sentido el equipo ha sido muy cuidadoso de hacer una propuesta lógica y coherente.

Por otro lado sí hay una provisión de costos, no todo se puede hacer pero hemos estimado por lo menos con esos \$2.5 millones hemos previsto lo que se puede hacer, sino lo contamos por lo menos tendríamos que atender lo que esas tres prioridades que tenemos, las que están en nivel 2 y las que están en nivel 1 y eso sería justamente reorganizar y priorizar los esfuerzos institucionales para poder responder a atender al menos gestión estudiantil, gestión talento humano, financiero-contable y la parte de gestión académica.

Con esto se tendrían dependencias ejecutoras coordinar acciones para no atender todo porque efectivamente lo ordinario hay que hacerlo pero tenemos que concentrar esfuerzos.

EDGAR CASTRO: Para tomar la moción de don Joaquín y que empiece don Francisco Durán sobre el acuerdo de prioridades del DTIC y luego las normas DTIC.

FRANCISCO DURÁN: Buenas tardes. Básicamente esta parte es con respecto a lo que sería el acuerdo de prioridades DTIC que fue el documento que se les había entregado en la sesión donde fuimos invitados don Edgar Castro y mi persona.

Esto fue una propuesta que ya fue aprobada por el CONRE y básicamente esto es un acuerdo que tiene una serie de antecedentes dentro de los que tenemos por ejemplo las normas técnicas de la Contraloría General de la República que ya son de acatamiento obligatorio.

Se tiene el marco estratégico institucional que había sido aprobado por el Consejo de Rectoría y que vence este año.

Tenemos una serie de proyectos y prioridades que están actualmente trabajando en la Dirección de Tecnología, que de hecho ahora se dio un poco de cuáles son parte de todos esos sistemas.

Tenemos también que parte de esos objetivos del CIEI es la creación y mantenimiento de un Sistema de Información tanto institucional como del sector educación que facilita la toma de decisiones a las diferentes dependencias de la UNED. Eso es un acuerdo que se tomó en el Consejo Universitario en la creación del CIEI.

Se tiene el Plan de Desarrollo Institucional y una serie de elementos que vienen incluidos en ese Plan de Desarrollo.

Tenemos el informe de auditoría sobre el cumplimiento de las normas técnicas de la Contraloría General de la República y tenemos una propuesta de implementación que eventualmente se había estudiado aquí y que lo habíamos visto en julio del año pasado había sido invitado en ese momento y aparte del Sistema de Información involucra una serie de acciones en temas de tecnologías

de información y comunicaciones que hay que crear una serie de prioridades y para eso justamente se hace esta propuesta que es básicamente no solo prioridades sino también un abordaje metodológico de cómo es que se puede atender esto.

Básicamente tenemos en temas de sistemas de información donde el primero es el Sistema de Información para el apoyo de la toma de decisiones, luego está el sistema que presentó doña Karla hace unos momentos.

Obviamente este tiene una serie de sistemas que ahorita están el funcionamiento y ahí viene parte de esas prioridades.

El Sistema de Administración Estudiantil donde obviamente hay un avance en temas de lo que sería el Reglamento General Estudiantil, hay que trabajar más duro en lo que sería la autoevaluación y acreditación de carreras, el tema de la investigación institucional y específicamente con la academia, y hay un proyecto en particular de apoyo didáctico a distancia.

Tenemos el Sistema de Gestión y Desarrollo Personal que sería el Sistema de Recursos Humanos, quedaría como parte de las prioridades y específicamente lo que autoevaluación y acreditación de carreras que anteriormente les había dicho que el diseño original eso no estaba incorporado y para incorporar esos nuevos requerimientos.

Está el Sistema Financiero-Contable, Sistema de Indicadores de Gestión de Centros y un tema de comercio electrónico, todo esto fue lo que doña Karla les explicó hace un momento de cómo se está haciendo para trabajar con eso y obviamente hay un tema de lo que sería la educación en línea que incluye el trabajo de lo que es el portal web. Esto es básicamente las prioridades en temas de sistemas automatizados.

¿Cómo se planea abordar esto? Viene incluido en el acuerdo de prioridades haciendo un reseteo de los proyectos donde hay que trabajar en lo que sería un anteproyecto donde se crea un equipo de trabajo donde la unidad académica y administrativa responsable es parte de ese nuevo proyecto de sistema que hay que desarrollar para dar cumplimiento con todo lo anterior y obviamente la Vicerrectoría de Planificación que tiene una labor de articulación y coordinación con nosotros en la Dirección de Tecnología para que un plazo de 4 meses tener ese perfil de anteproyecto creado.

¿Qué cosas debería de tener? Serían roles de responsabilidades, pertinencia con la modalidad a distancia y el Plan de Desarrollo Institucional, cuáles son los propósitos, fines y alcance del proyecto.

Ahí me había tomado la libertad de poner específicamente la normativa técnica qué cosas vamos a empezar a dar cumplimiento y que están ahí justamente a la hora de hacer esto en el tema de la documentación.



Hay un cumplimiento con la normativa de control interno que es punto 5.2, lo que sería las actividades, tiempos y presupuestos, la creación de un equipo de trabajo con todos los responsables de hacer cada uno de estos proyectos y cada uno de estos sistemas.

Básicamente una vez que se tenga esto listo ya se podría contar con lo que sería un proyecto de un Sistema de Información de cada uno de los subsistemas y se haría una presentación a la Vicerrectoría.

En este caso debería tener algunos elementos adicionales como financiamiento, definiciones de riesgos y algunos otros elementos para posteriormente presentarlo al Consejo de Rectoría quien sería el que estaría aprobando los proyectos nuevos de lo que estaríamos trabajando de ahora en adelante.

Estos proyectos ya incluirían tiempos, cronogramas y otras cosas que eventualmente y que ha sido una debilidad y que se ha detectado en otros informes de Auditoría en el pasado y que no se tienen en este momento.

Se está incluyendo lo que es la viabilidad y factibilidad de los proyectos y ya viene con plazos establecidos para poder darle un abordaje a lo que tenemos en este momento.

Algunos equipos de trabajo ya están creados. Doña Karla Salguero es la coordinadora de lo que sería el sistema de apoyo en la toma de decisiones.

El del portal web también ya está creado incluso por Consejo de Rectoría pero todos los demás hay que trabajarlos y empezar casi desde cero, porque una de las debilidades es que no tenemos información ni un registro histórico documental de los proyectos.

Aquí estaríamos empezando, obviamente sin dejar de lado lo que ya está desarrollado y retomando la parte importante de la Institución que son datos que eso definitivamente ya los tenemos en nuestras bases de datos y se les estaría dando continuidad en estos nuevos proyectos.

Esta es la propuesta con respecto a sistemas de información y el abordaje metodológico de cómo estaríamos trabajando para empezar.

Posteriormente tenemos todas las normas técnicas de la Contraloría que da cumpliendo a esto. Las normas son extensas en términos de todo lo que solicitan, obviamente para trabajarlo se necesita un trabajo institucional y lo que nosotros estamos haciendo es creando en ese mismo acuerdo un equipo de trabajo que se dedique a elaborar los siguientes esfuerzos que sería básicamente: diagnóstico del estado de la implementación, por una recomendación incluso de la Contraloría General de la República.

En una propuesta de implementación para lo que sería gestión de calidad, un modelo de gestión de riesgos y ahí viene cada uno de los elementos a los que se les daría cumplimiento, una propuesta de implementación de lo que es la seguridad de la información, la creación de un comité gerencial institucional en tecnologías de información y comunicaciones, que hay varios elementos que también se da cumplimiento con esto y que también se ha ido pidiendo históricamente.

No es que este trabajo lo crea sino que se hacen todas las propuestas, eso es importante porque en cada uno de esos puntos hay unidades o instancias en las que son responsables de cada uno de los procesos.

Por ejemplo en calidad que es un tema de la Vicerrectoría de Planificación y nosotros diríamos cuáles son los elementos que deben contemplar una propuesta de calidad y la instancia correspondiente sería la que la ejecute.

Tenemos por ejemplo, el tema de una guía de proyectos que se solicita en las normas técnicas en el 1.5 y aparte de lo que sería una metodología de trabajo de proyectos que ya anteriormente se vio cómo hacer ese primer perfil sí habría que implementar un modelo institucional que de todos modos y según entiendo muchos de estas cosas van a ser reglamentos incluso cosas que van tener que aprobar en el Consejo Universitario.

Por ejemplo, el marco de seguridad es algo que eventualmente hay que trabajar aquí directamente al Consejo Universitario y ahí se les estará dando los insumos cuando se vaya trabajando eso en equipo de trabajo.

¿Qué viene en la guía de proyectos?, vienen los responsables, los requerimientos cronogramas, cumplimiento, la administración de riesgos, el presupuesto, lo que sería la frecuencia de informes al CONRE para cada uno de los proyectos que se decidan trabajar, estudios de factibilidad técnica, organizacional y financiera.

Ahí viene cada una de las normas donde eso se solicita, el procedimiento de aprobación de proyectos, el procedimiento de realización de cambios.

Todos sabemos que los proyectos tienen cambios en el momento en que se van desarrollando pero esa gestión de cambios ahora no se está haciendo adecuadamente y ahí se debería de contemplar eso en la administración de los proyectos TIC y obviamente una evaluación en la normas del punto 3.2.

Algunos otros aspectos que se contemplan dentro de las normas técnicas que no están arriba tan claras pero que hay que trabajar que es un modelo de información e infraestructura tecnológica y recursos humanos y financieros requeridos para los proyectos.

Eso involucra dos normas, diseño e implementación y actualización periódica del modelo de arquitectura de información. Hay que tener una arquitectura de

información como base que es la que va a servir para hacer nuevos desarrollos y que esté integrada.

Hoy en día tal vez es una de las deficiencias que tenemos, la poca integración de la información, los lineamientos que afectan a la Institución sobre la calidad, riesgos, costos, protección del medio ambiente, esto viene en una de las normas, una evaluación periódica de la gestión TIC y a esto hay que darle seguimiento a procesos y una evaluación del control interno y una metodología de administración de costos por proyectos, que hoy en día los costos por proyectos no lo tengo muy robustos y eso hay que trabajar en un modelo para establecer esos costos.

Hay un equipo de trabajo que tenemos la obligación de presentar en cuatro meses una propuesta y cronograma para atender todo lo que vimos anteriormente donde básicamente esos son los integrantes.

Hay gente de todas las Vicerrectorías, y estamos también solicitando la derogación de un equipo de trabajo que había anteriormente que de todos modos ya cumplió su ciclo de vida.

Anteriormente había entregado lo que correspondía pero es para no generar confusiones a nivel de la Administración. Justamente nos vamos a encargar de seguir elaborando todo el trabajo.

Este es un equipo que ya se había creado en la Vicerrectoría de Planificación y nosotros tenemos casi un año y mucho de esto ya lo llevamos avanzado, eso es una de las ventajas que tenemos.

Estamos trabajando en lo que sería COBIT. Las normas técnicas son generales en lo que solicitan. El COBIT es un marco de trabajo y un conjunto de herramientas de gobernanza en TIC que le permite obviamente a la Administración cerrar esa brecha entre los que son los requerimientos de control y aspectos técnicos y todo lo que sería la gestión de riesgo.

El COBIT habilita el desarrollo de políticas claras y buenas prácticas para el control del DTIC a lo largo de las organizaciones.

¿Qué es lo que nosotros estamos proponiendo? Es que el COBIT es un modelo que ya viene con una serie de buenas prácticas de cómo es que se deben hacer las cosas, las normas no tienen esa parte interpretativa de en este momento, entonces nosotros estamos utilizando la interpretación del COBIT para poder dar cumplimiento a lo que sería la normativa un pantallazo de uno de los trabajos que ya nosotros hemos avanzado para que vean que hay un poco con respecto a esto.

Ahí viene todo lo que serían las normas, viene el marco estratégico y se seleccionaron dos procesos de COBIT y en total son 5 objetivos de control que nosotros decimos que si damos cumplimiento a esos objetivos de control

estaríamos dando el cumplimiento con lo que es el marco estratégico y ya tenemos un insumo para crear ese marco estratégico.

Otra de las ventajas que tiene el COBIT es que nos da indicadores tanto del proceso y de la gestión y nos da un modelo de madurez donde nosotros eventualmente, nos podemos evaluar a nosotros mismos y decir en qué modelo de madurez tenemos a la organización en el tema del cumplimiento.

Es importante decir que esto no solo se hace a nivel de cumplimiento aunque tenemos obviamente un tema de normativa de que nos obliga cumplir con esto y obviamente nos va a ayudar a modelar mejor nuestros procesos y utilizar esas buenas prácticas que nos va a permitir generar productos de mejores resultados con menor cantidad de riesgos y que eventualmente se puedan dar y con una mejor gestión y administración de lo que sería la gobernanza de TIC.

Luego dice que el total de todos los objetivos del COBIT que nosotros tenemos eran 210 y hemos seleccionado apenas 179 casi un 85% pero ese 15% se sale un poco más de la norma.

Sé que los bancos tienen que cumplir con todo el COBIT en el caso de la UNED tenemos que cumplir con esos 79, estamos revisando esa parte y esto nos va a servir para hacer justamente ese diagnóstico.

Eventualmente nos va a dar una serie de insumos para ver qué debemos de tener en el marco de seguridad, en el modelo de riesgos y en la parte de proyectos. Esto nos va a servir como marco de trabajo.

CARLOS MONTOYA: En esta parte es importante aclarar algunos aspectos. Si han tenido la oportunidad de ver la normativa que emite la Contraloría General de la República en materia de control de tecnologías, en realidad es muy general.

Si la leen y ven lo que ahí se expresa no dicen cómo deben hacerlo ni abordarlo y eso es un vacío muy grande que hay no solo en esa normativa emitida por ellos sino por otras.

Porque no le dicen a las instituciones como tienen que abordar esto, no lo dejan planificar en una serie de meses para poder llevarlo a cabo.

Don Francisco mencionó nosotros partimos de visitas que realizamos a dos instituciones, específicamente fuimos a la Municipalidad de San José para ver como habían abordado ellos este tema y solicitamos un espacio a la Contraloría con una de las personas que fue la encargada de desarrollar el proyecto de normativa y ahí se expuso la fórmula que nosotros creíamos que podíamos abordarlo para ver si podíamos acompañarlo con un criterio técnico en ese sentido.

Cuando mencionamos que íbamos a utilizar esta norma de la COBIT les parecía que era muy buen modelo a seguir.

¿Qué hemos ido aprovechando este tiempo? En los últimos 8 meses nos hemos dedicado a estudiar no solamente la norma que establece la Contraloría sino aquellas que nos puedan aportar conocimiento y una luz para poderlo llevar a cabo.

De repente suena muy sencillo decir que seleccionamos 179 objetivos pero cada uno de ellos ha requerido de un tiempo por parte de un grupo de compañeros de análisis para ver si efectivamente nos aporta o no a la construcción de lo que es la implementación de la norma.

Es un estándar que está ampliamente utilizado y reconocido a nivel internacional y que creo que en esa parte va a venir a cubrir el vacío que la norma como tal deja.

Los aspectos que se deben de considerar si son los procesos que deberían de acompañar a la capacitación y a las personas que tienen que abordar la implementación de esto.

En vista de que la misma Contraloría no hay posibilidades de recibir capacitación en materia de normativa. Por lo menos no hay algún curso que se esté ofreciendo que nos puedan permitir.

En algún momento habrá que salir y buscar algún tipo de acompañamiento en ese sentido hasta lo que ahorita se ha realizado.

FRANCISCO DURAN: Con respecto al tema de normativa se ha hecho todo un análisis de la norma en términos de ese mapeo contra el COBIT. Nosotros nos basamos en un trabajo original que se había hecho en la Universidad de Costa Rica sobre eso y aún así lo implementamos más al caso específico de la UNED y todo lo que nos puede ayudar a nosotros para dar cumplimiento a esto.

Como ven existe un plazo para entregar un cronograma y plan de trabajo que de todos modos, todo ese trabajo de esa comisión tiene un plazo final de dos años que se esperaría tener todo lo que viene ahí en su debido cumplimiento y utilizando como base el COBIT.

Con respecto a lo que sería las prioridades en TIC esto sería con respecto a la parte normativa. Ya vimos sistema de información, acabamos de ver normativa del TIC y ahora tenemos el Plan de Desarrollo en Ciencia y Tecnología que es otro tema importante.

En el punto 2.1. es integrar las prioridades de Sistemas de Información y Normas técnicas en un plazo de 6 meses. Deberíamos de cumplirlo que de todos modos pues se solicitaban en el Plan de Desarrollo Institucional.

Este Plan es uno de los planes sectoriales del Plan de Desarrollo Institucional y básicamente se recomienda que se incluya un diagnóstico situacional, un análisis del entorno a nivel de FODA, un marco estratégico de las TIC que obviamente está relacionado con el Plan de Desarrollo.

Este marco estratégico también incluye una serie de políticas que fue la recomendación de la Contraloría que sería el punto 3) que sería la propuesta de Políticas de Desarrollo y Gobierno de las TIC.

Lo que serían las metas estratégicas asociadas a las prioridades de TIC que se vieron anteriormente las unidades responsables de dichas prioridades, el presupuesto y un tiempo aproximado de determinación.

Algunos temas que se quedaron por fuera en lo que serían Sistemas de Información y además Normas Técnicas, es el tema de la infraestructura y plataforma que eso es algo que se tiene que desarrollar en paralelo y obviamente ahí se están dando dos prioridades para trabajar, que son el software libre y la computación en la nube, con el fin de alcanzar cierto nivel de ahorro en temas de que por ejemplo, la computación en la nube nos permitiría tener un data center más limpio y verde y asociado con el ambiente y demás, y que nos permitiría una serie de reducciones de costos.

Finalmente, la creación de un portafolio de proyectos que está muy asociado a lo que sería la administración de proyectos pero que este Plan de Desarrollo tenga ese portafolio de proyectos tanto de lo que está trabajando ahora como lo que eventualmente se podría ir elaborando una vez que se vayan finalizando con cada una de las prioridades que nosotros nos estamos proponiendo en la parte de sistemas de información, así como en infraestructura.

Con esto se estaría atacando la parte de sistemas de información, de normativa y del plan de desarrollo que sería el que amarra todo este gran esfuerzo que hay que hacer y eso tiene un plazo de 6 meses para desarrollarse.

Ese fue el acuerdo que fue aprobado por el Consejo de Rectoría y que fue una propuesta que trabajó don Carlos Morgan, la Vicerrectoría de Planificación y la Dirección de Tecnología para su elaboración.

CARLOS MORGAN: Quiero dar el contexto que ha aportado doña Karla Salguero y don Francisco.

Como ven el asunto es complejo sin embargo es importante ver el contexto que debe tener el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría porque el acuerdo del Consejo de Rectoría que posteriormente va a tener que avalar el Consejo Universitario, que es la gestión de TIC.

¿Qué es lo que implica esta normativa sobre las TIC y el informe de Auditoría que este Consejo ya lo aprobó sobre el Sistema de Gestión de Personal?

Al aprobar el Sistema de Gestión de Personal y al presentar lo que está diciendo el informe de Auditoría, este Consejo dice tácitamente y es un acuerdo que tiene que cumplirse la normativa sobre las TIC y se tiene que cumplirse las recomendaciones del informe de la Auditoría y esto implica un cambio total de la estrategia de la Universidad en esta materia.

Esto implica un sistema de gestión de calidad de los productos en TIC, lo acaba de decir don Francisco.

Específicamente son las normas 1.2 gestión de la calidad, 1.3 gestión del riesgo y 1.5 gestión de proyectos. Debe administrarse por proyectos este tipo de inversión en TIC.

También tiene otra implicación y es que el marco estratégico de las TIC ya fue aprobado por el Consejo de Rectoría en el año 2009 y está en revisión que es lo que está haciendo don Francisco en este nuevo proceso y ya fue aprobado por el Consejo de Rectoría.

Otra implicación, ya este Consejo conoció la norma sobre TIC de la Contraloría General de la República y tomó acciones para que completaran esa normativa.

No podemos decir que no conocemos la normativa como órgano, gestores y directivos.

La administración activa ya le comunicó a este Consejo mediante esa nota, cuál iba a ser la estrategia de desarrollo para implementar la normativa que es parte totalmente complementaria con el acuerdo reciente que acaba de tomar el Consejo Universitario sobre prioridades. Ya el Consejo Universitario está informado sobre esto. Todo esto es totalmente consecuente con lo que estamos viendo hoy.

También implica que al integrar las obligaciones de la Ley de Control Interno y la normativa sobre las TIC la administración activa ya no puede argumentar desconocimiento de sus responsabilidades sobre las inversiones TIC. La norma le asigna responsabilidades y es aprobar las inversiones en TIC y al aprobarlas está aprobando una serie de cosas que tienen implicaciones para la Universidad en el presente y el futuro.

La administración activa es la Rectoría, son los Vicerrectores, las direcciones, las jefaturas y coordinaciones, ellos son los que tienen responsabilidades concretas.

Con la Ley de Control Interno implica que la administración activa es la única responsable de este control y la ley lo dice claramente en el apartado 2.

Así que toda inversión en TIC tiene que obedecer a un plan a un modelo de arquitectura e información que es lo que decía don Francisco, se tiene que basar

en una lógica para tomar decisiones, a una infraestructura tecnológica y debe tener recursos financieros.

No se puede asumir la norma dice que este órgano no puede aprobar un proyecto en TIC si no tiene los recursos porque va a ser un fracaso total va a resultar como el Sistema de Gestión de Personal.

Finalmente, que obligan a un cambio en la gestión estratégica operativa de las TIC un cambio radical.

Lo que acaba de decir doña Karla Salguero y don Francisco Durán, es un cambio radical es un empezar de nuevo.

Esta estrategia no es solamente es hacer papeles y números, implica una serie de cosas, implica personas, cultura institucional, proyectos capaces de llevarlos a la práctica.

Lo que habíamos visto la vez pasada, las TIC es lo menos importante en un proyecto, lo más importante es la cultura de las personas y los procesos de trabajo asociados a esa tecnología.

O sea, si no se hace la inversión para transformar esos procesos primero el impacto que va a tener en las personas y en la cultura institucional no se va a tener un proyecto del TIC que tenga un impacto positivo para la Universidad.

Está el modelo de gestión de calidad de las TIC. Lo que dice don Francisco es que el modelo que adoptaron fue el COBIT pero un modelo de gestión de calidad de las TIC implica una gestión de proyectos.

Puede ser el Manual del Project Manager Institute, el Prince 2 del Reino Unido o el Marco Lógico que utilizaron para el Banco Mundial, pero debe haber toda una lógica de indicadores para medir el impacto de un proyecto.

Un proyecto siempre tiene un proyecto y consecuencia en la organización y si como directivo no sé cuál va a ser ese impacto entonces como lo voy a medir, como voy a saber si la Vicerrectoría de Planificación o cualquiera que tenga una responsabilidad me están engañando o no, solo con indicadores.

Un proyecto tiene indicadores de impacto y de todo tipo, pero eso implica administración de proyectos, modificación de procesos o lo que decía doña Karla el mapeo de procesos, implica normativa de seguridad sobre las TIC, implica gobernabilidad y gestión de cambio en la cultura organizacional. Eso es COBIT en otras palabras,

La Contraloría dice si al COBIT porque todo la normativa de la Contraloría se basó en el COBIT, solo que le pusieron normativa sobre las TIC de Costa Rica.



Esa es la matriz para controlar cualquier tipo de proyectos contingentes. Luego están las normas y responsabilidades y hay que definir responsabilidades para cada quien.

Por ejemplo, en la normativa No. 1 punto 1) es el marco estratégico el Consejo Universitario tiene una responsabilidad muy clara cuando se lo presente el Consejo de Rectoría. No vale la pena detenerse ahí.

También esta normativa implica definir prioridades. Dentro de las prioridades que está definiendo el Consejo de Rectoría pero que están muy claras desde hace más de 5 años, por eso me alegra mucho que esté don Víctor Aguilar, la Vicerrectoría Ejecutiva tiene 3 prioridades institucionales asociadas, que son el sistema financiero-contable, el SAE y el Sistema de Gestión de Personal. Eso es muy importante.

Lo otro es que la primera demanda de todo sistema organizacional está en relación con el sistema de decisiones, o sea una organización que no tenga los indicadores para tomar decisiones está conduciendo la organización a ciegas. Si a eso le sumamos que la información es retrasada la está conduciendo con retrovisor y si a eso le agregamos que el retrovisor alguien le está dando consejo para conducirlo entonces con retrovisor va totalmente a ciegas y eso no puede ser.

La toma de decisiones tiene que ver con la información básica y oportuna sobre el estudiante, personal, costos básicos, inversiones, los ingresos, centros universitarios, necesidades regionales y la tendencia de desarrollo en general y de la educación a distancia.

O sea, un Sistema de Información tiene que ser capaz de dar percepción de haciendo dónde va la Universidad, son las tendencias.

Para eso es un Sistema de Información, no es solo del pasado sino también hacia adelante, por eso son los estudios que hace el CIEI o que pueden hacer la Vicerrectoría de Investigación, la Académica o las unidades académicas, tiene que haber tendencias no solo del desarrollo general sino de la educación general a distancia.

La toma de decisiones tiene que ver siempre con la comparación de los costos y del mercado o de las mejores prácticas públicas y privadas.

Esto quiere decir que no se puede gastar más y muchos menos invertir más que lo que el mercado socialmente establece como un costo razonable. El ejemplo clásico es el Sistema de Gestión de Personal. Esa es una norma básica de control de costos.

En educación a distancia la inversión en costo fijo es la verdadera estrategia y solo se justifica para una gran demanda, el costo variable que la haga rentable que la haga rentable en el mediano y largo plazo.

Si voy a invertir en educación a distancia tiene que ser para que reduzca el costo variable.

Con lo que está asignando el Consejo de Rectoría y la propuesta de la Vicerrectoría de Planificación lo que estamos haciendo es definiéndole prioridades a la DTIC.

La DTIC tiene esta condición, tiene 27 proyectos pero si esos proyectos los segregamos en módulos en sub proyectos tiene 63. De esos 63, 42 son para mantenimiento de sistemas, ya están hechos y hay que mantenerlos. Hay 13 en desarrollo y hay 8 que no han iniciado.

Pueden ver que la gran carga del trabajo de la DTIC es realmente el mantenimiento de los sistemas, entonces no tiene espacio para desarrollo.

De ahí que la propuesta que le pudiese parecer que es de muy largo plazo, es decir a 4 años, no está tan desubicada porque la gran carga de trabajo está en el mantenimiento.

Pueden ver el Sistema de Gestión de Personal que es uno de los más importantes y ya analizado lo suficiente. Tiene dos módulos los cuales solo dos están desarrollados todo lo demás está pendiente, o sea ese proyecto como un todo no existe para la Universidad.

El SAE pasa lo mismo, los módulos desarrollados son los que ya existieron pero hay 5 módulos nuevos para responder al Reglamento General Estudiantil y no están desarrollados. Tampoco se tienen proyectos dentro de la Universidad.

Si combinamos las contingencias de los 63 sub proyectos es imposible para la DTIC, no puede controlar eso y no existe organización que pueda controlar ese tipo de cosas porque todas demandan recursos.

Donde todo es prioridad, nada es prioridad y el único que puede definir prioridades son los dos órganos porque como todo va a requerir un plan como dice don Francisco un empezar de nuevo, solo el análisis le va a tomar 4 meses, pero ahí va a implicar que si es una prioridad definida por CONRE don Víctor va a tener que tomar decisiones muy importante.

Qué usuario va a asumir en el Sistema de Gestión de Personal la coordinación de ese proyecto por parte de la Vicerrectoría Ejecutiva, porque no es planificación y no es la Dirección de Tecnología, es el usuario.

Entonces don Víctor está en una encrucijada, si pongo una persona a dirigir a medio tiempo ese proyecto entonces tiene que sustituirse ese medio tiempo, es una decisión que tiene que tomar. Lo mismo que el SAE y lo mismo en el Sistema Financiero Contable que básicamente en este momento está solo para mantenimiento.

Estos son los tres grandes proyectos que tiene don Víctor Aguilar para tomar decisiones básicas. Si todos estos 3 proyectos le dan información sobre personal, da información sobre estudiantes, costos a la Universidad.

Este tipo de decisión se las trae, pero esa selección que tiene que hacer don Víctor en conjunto con las unidades responsables de información es un equipo que tiene que tomar esa decisión porque esa persona va a tener que hacer que el proyecto para la Universidad avance en el ritmo que está previsto que avance. Con el flujo de recursos que se requieren para que avancen.

¿Por qué es que están proyectando a 4 años?, porque se está visualizando que la única posibilidad es que sea con tiempo parcial o con tiempo fuera de jornada. Pero si tomo otra decisión dependiendo de la prioridad que le quiera dar puede ser a tiempo completo por lo que el resultado es otro.

Esto son los análisis que tiene que hacer los equipos de trabajo para poder llevar a cabo este tipo de proyectos.

Qué es el impacto y los indicadores son los que tienen que definirse, y eso es lo fundamental y creo que por ahí es donde debería de arrancarse para ver la contingencia de todos los proyectos y su integración.

Está claro, debe haber un plan y tiene los proyectos claramente definidos, tienen que estar aprobados, presupuestos y responsables, tiempo de inicio y terminación, y garantizarse durante ese tiempo el flujo de recursos, de lo contrario es imposible que un proyecto termine en el plazo que debe de terminar.

Estas son todas las implicaciones de esta normativa y del informe de la Auditoría y son las responsabilidades de todos nosotros.

CARLOS MONTOYA: Quiero hacer un breve comentario.

Si bien es cierto aquí se menciona el cumplimiento de normas emitidas por un ente fiscalizador a la Universidad, y no queremos dar la impresión de que lo vamos a hacer por cumplir nada más.

Si vemos que la implementación el retomar lo que durante mucho tiempo se ha dejado de hacer, lo que le va a generar es valor a la Universidad y se le va a agregar valor a lo que se está haciendo y le permite conocernos y mejorar lo que estamos haciendo hasta ahora.

Desde la óptica nuestra por lo menos en la parte control interno hemos venido manejando el aspecto de cumplimiento de normativa no como meramente un cumplimiento y responsabilidad para hacerlo sino el valor que se le genera al proceso que se está llevando a cabo de lo que se está haciendo aquí internamente para cumplir con parte de los objetivos que establece.

Porque encontraran en materia de control y siempre van a escuchar que se habla de eficiencia y eficacia y eso es en lo que en realidad mejorando los procesos vamos a lograr.

O sea que no sea meramente como un aspecto de cumplimiento sino del valor y la mejora que le agrega a los procesos que llevamos a cabo.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Creo que ambas presentaciones han sido amplias y nos han dado un panorama muy preciso de cuál es la situación que estamos.

Evidentemente, nos ubica en un rezago institucional importante que superarlo no se supera ni con esfuerzos ni humanos ni económicos a corto plazo. Aún teniendo todas las capacidades difícilmente podríamos lograr alcanzarlas.

Este tipo de procesos son lentos y no se compra una herramienta y nada más de implementarla, y si existiera requiere de un plazo similar para adaptarla. De manera que debemos iniciar acciones en conjunto.

Hay expectativas ante la aprobación del Banco Mundial que me siento optimista.

Tuvimos reunión con el Ministro de Hacienda el lunes pasado y analizamos el único elemento que está por definirse que es la forma de cómo se van a hacer los giros, y en realidad encontramos en este Ministro una actitud muy diferente a las otras y creemos que perfectamente a corto plazo se va a estar definiéndose el proyecto.

Debemos ir definiendo qué clase de acciones son las que debemos que tomar para poder lograr ese tipo de cosas.

JOAQUIN JIMENEZ: Con el panorama completo no sé si es más fácil pero ya está completo.

Lo primero es mostrar mi complacencia y felicitar a todos los equipos de trabajo porque viendo el documento son varios.

La conducción que se ha hecho, y ha sido un tema del que yo me he ocupado y preocupado mucho y he traído a colación aquí, he insistido mucho y si uno ve y por lo menos en mi experiencia aquí de lo que sucedía cuando llego al Consejo Universitario y uno se metía a trabajar en este tema y analizar sobre todo los estudios que hacia la Auditoría y que había que darles respuesta, siempre era frustración sobre frustración porque no pasaba nada, porque no había ninguna

posibilidad de comunicación entre las partes, porque había una Dirección de Tecnología totalmente divorciada del resto de la institución. Siempre se encontraban escollos y escollos.

Es preocupante, sobre todo si uno se asoma un poquito al panorama de las otras universidades, como las otras universidades van logrando muchísimas más cosas, van muchísimo más adelante, donde la UNED debería ser el ente que más bien vaya guiando a este conglomerado, porque es la que se supone que tiene una alta especialidad en este campo.

Me parece que es una etapa superada, claramente superada, ahora uno ve una comunicación clara, fluida y realmente posibilidades. Podemos no o no coincidir en detalles, en cosas, en metodologías, en algunos aspectos, pero hay diálogo.

Cuando yo veo este documento y veo tanta gente que trabajó, digo “Dios, no es fácil”, primero no es fácil el trabajo que había que hacer, que es el que subraya don Edgar en su intervención, es un trabajo muy denso en el que hay que meterse a profundidad, pero tampoco es fácil ese gran montón de gente tratando de llegar a un punto. Eso debe haber sido también una situación pero que se demuestra también que eso está totalmente superado.

Hay por lo menos tres preocupaciones básicas que tiene el Consejo Universitario que ha manifestado y que ya don Carlos más o menos las mencionó. Son las normas TIC, que era un asunto que inclusive la información le fue negada a este Consejo Universitario en su momento y este Consejo no tomó ninguna decisión porque no tuvo la información en su momento.

Fue muy posterior cuando la Auditoría nos hace ver que esas normas debieron haberse cumplido desde hacía varios años atrás y eso se había quedado en la Rectoría y no había llegado al Consejo Universitario por lo que eso afectó todo este proceso. Se tomaron las decisiones, aquí tengo algunas que ahora quiero referirme. Ese es un punto. Las normas TIC ya tienen un planteamiento claro hacia donde se debe ir y como se debe de hacer.

Me parece que lo que falta es cómo involucrar adecuadamente al Consejo Universitario en este proceso, este es el punto, el enlace con el Consejo Universitario, es el que está faltando y ahorita lo menciono puntualmente.

El otro punto que también ha sido tema mucha tensión institucional es el de los sistemas de información de los estudiantes. Esto porque la Universidad se mete de lleno en los procesos de autoevaluación y acreditación y realmente es un escollo importantísimo donde no le veíamos ninguna salida. Cada vez que nos juntábamos para analizar ese tema, el hueco era más profundo.

Doña Katya heredó esa deficiencia que nos las advertía primero don José Luis Torres, después ya con aire de desesperación don Olman Díaz y ahora ya uno ve que el asunto tiene un camino, tiene una plataforma donde si podría llegar.

Ahí efectivamente lo que falta es el plan concreto para entonces encontrar los recursos, buscar los recursos, que eso va a necesitar y eso es el Consejo Universitario.

Ahí es donde va a estar también el enlace, este Consejo Universitario había tomado un acuerdo a raíz del último análisis que se hizo sobre estos sistemas, de crear un equipo de alto nivel que es el que hemos estado discutiendo en las últimas oportunidades, pero que me parece que si habría que replantearlo a la luz de toda esta información que hay acá siempre y cuando exista la disposición jerárquica adecuada y los procesos de comunicación entre la Administración y el Consejo Universitario para no quedar desprotegidos.

De repente pasa el tiempo y uno o dos años después uno se entera de que o no ha pasado nada o que tiene un rezago muy fuerte y si el Consejo Universitario tiene las posibilidades de estar permanentemente informado de lo que está pasando, ya uno tiene claridad y uno dice, bueno, se está avanzando al ritmo adecuado, si no se está avanzando al ritmo adecuado, cómo se puede resolver, ese es el otro tema.

El último, que fue el que vimos la semana pasada o antepasada que era el Sistema de Administración de Recurso Humano, que ese también tiene una gravedad sustantiva, está en una situación de mucha gravedad.

Este porque es un sistema y doña Karla lo apuntó muy bien del que no se tiene prácticamente nada pero el que tiene más años de existir en una etapa de posible creación. Ahora se descubre que no hay nada pero es el más viejo de todos, eso es quizá lo más terrible de lo que está pasando.

Ya se le dio una instrucción clara a raíz del estudio de la Auditoría a la Administración de cómo proceder, pero creo que ya ese primer punto del acuerdo con todo esto que está acá, ya va muy encaminado.

Es nada más sistematizar para poder cumplir con ese primer punto de las recomendaciones de la Auditoría y después empezar a darle paso a las otras 7 recomendaciones que hizo la Auditoría en ese documento y entonces ya ahí el asunto empieza a fluir adecuadamente, cosa que repito no sucedía anteriormente.

Antes se tomaban los acuerdos y un año después se venía a analizar qué había pasado con ese acuerdo y no había pasado nada. Ahora estos documentos inclusive nos pueden hacer ver que el asunto puede ir avanzando un poco más allá de lo que nosotros podríamos estar indicando.

En una de las sesiones de trabajo que tuvimos, que fue la que dio el acuerdo de el equipo de alto nivel, lo que hay realmente, después de la discusión, a la conclusión que se llega es que la Universidad lo que tiene que tener es un sistema de información que no es un solo elemento que era el de estudiantes en aquel

momento, sino una plataforma completa de gestión de la información que es lo que está presentando doña Karla el día de hoy. Ya sobre eso se está avanzando.

Me parece que hay un punto que hay que resolver que si tiene que haber una cabeza visible responsable de todo este proceso, si se asume esto como un proyecto.

Yo creo que ahí la Administración tiene que resolver quién va a gerenciar este proyecto que se va a desagregar en muchos proyectos y muchos responsables, pero tiene que haber alguien que asuma esa responsabilidad.

Aquí ya don Francisco nos indica cuál es la Comisión que va a hacerse cargo de las normas TIC, eso me parece muy bien. En el acuerdo del Consejo de Rectoría viene una propuesta para conformar un comité gerencial institucional de tecnologías de la información y la comunicación.

Ese es un punto que me parece que es relevante, sería diferente a ese otro equipo de trabajo. Aquí vamos a tener ya un comité gerencial institucional que entonces habría que hacer la propuesta.

Dice que con el objetivo de asesorar al nivel jerárquico superior (Rector, CONRE y Consejo Universitario) en la toma de decisiones sobre asuntos estratégicos relacionados con las tecnologías de información y comunicación de la institución (recursos humanos, materiales y financieros, planes estratégicos, plan operativo anual, entre otros). La cual debe contemplar sus funciones y responsabilidades con el fin de ser remitida al Consejo Universitario para su aprobación. Aquí también encuentro otro enlace importante con el Consejo Universitario.

Me parece que se va por muy buen camino, podrían faltar algunos detalles de programación, hacer los cronogramas, como se va a ir viendo esto al corto, mediano y largo plazo, porque si bien es un asunto sumamente complejo pero si tiene que ir caminando desde ya, tienen que establecerse ya ciertas metas a corto, mediano plazo y las de largo plazo que son las que darían final a esto.

En el acuerdo que este Consejo Universitario tomó en febrero del 2011, que retoma después en junio o julio de este mismo año, que fue a la presentación que se vino, el punto 4 es el que me parece que habría que revisar y aquí hay un punto específico, que se le solicita al Rector la conformación de un equipo de trabajo con representación institucional responsable de llevar a cabo el cumplimiento de lo que establece la resolución RSO 26-2007, que eso acá se está resolviendo, ya tenemos esto. Solo que me parece que habría que indicárselo formalmente sobre ese equipo de trabajo.

Para mi después viene un punto muy importante, que me parece que está totalmente vigente, en este mismo punto 4 del acuerdo, en el inciso b) dice que el Rector le recomiende un funcionario a este Consejo, para que este Consejo lo

nombre como garante ante este órgano del cumplimiento de la implementación de las normas TIC, yo creo que eso es importante.

Tal vez el término garante suene muy punitivo, es la persona que establecería la comunicación con el Consejo Universitario, pero que además dice que esa persona deberá contar con la autoridad suficiente para tal fin y conocimiento técnico y experiencia, en materia de implementación y gestión de proyectos de tecnología de información.

Yo creo que si se da ese punto, si el Consejo Universitario tiene a esa persona a la que va a estar acudiendo cuando lo considere pertinente para que le esté informando, y si esa persona acude al Consejo Universitario para estar informando de todo el proceso, entonces la comunicación va a ser absolutamente fluida y no vamos a tener entonces de aquí en adelante ya que sentarnos a trabajar como el día de hoy para ver como resolvemos situaciones de emergencia, sino que las iríamos viendo en el transcurso de los acontecimientos y eso me parece que va a ser muy útil en este proceso.

Es un proceso muy complejo, sumamente complejo y se requiere de la más alta coordinación y comunicación entre las partes, no nos podemos dar el lujo de no entendernos de aquí en adelante. Yo creo que ya nos estamos entendiendo y entendiendo sumamente bien, es cuestión de continuar.

Nos falta un plan de implementación y coordinación de esa normativa que me parece que es lo que están trabajando, que tiene que venir acá para su aprobación.

Los recursos presupuestarios, eso es importantísimo, ya don Carlos lo subrayó adecuadamente, todo lo que de aquí en adelante se haga debe reflejarse muy bien a nivel presupuestario y si se refleja muy bien a nivel presupuestario es porque está en el plan operativo y si eso está en el plan operativo, va a tener presupuesto y el asunto va a seguir marchando.

Lo que pasa es que ahora efectivamente surgen iniciativas, surgen acuerdos pero no están directamente o debidamente enlazados. Me parece que la comunicación que se está dando entre la Vicerrectoría de Planificación y en este momento la Dirección de Tecnología, y por lo que puedo leer con todas estas instancias y gente, es un avance importante y supongo que doña Katya tendrá que expresar buenas noticias aunque van a ser a mediano plazo, pero lo importante es que van a salir.

ORLANDO MORALES: Siempre que uno conoce cosas de la UNED, por ratos siente uno que son sorpresas agradables. Lo primero que ve uno son grupos de trabajo numerosísimos, el primer grupo eran más de una docena, y uno piensa que qué montón de gente interesada y trabajando en algo tan importante.



Eso es decisivo porque si no hay masa crítica no se pueden avanzar a esos proyectos, de manera que mi felicitación y yo creo que todos reconocemos que tiene que existir ese sistema de información.

Tengo algunas inquietudes de esta naturaleza. Este realmente es un sistema que nos permite asesoría para la toma de decisiones de la gestión institucional y creo que debe ir más allá porque aunque se ha mencionado a los estudiantes, realmente el aspecto docente en este sistema de información yo lo veo totalmente marginado.

Para mi es lo esencial, serán puntos de vista diferentes pero ahorita voy a poner un ejemplo de lo que yo deseara, claro lo que uno desea no es ni lo que se necesita ni lo que realmente la institución siente como una necesidad.

De la exposición afortunadamente sobre el marco conceptual entendí muy bien a doña Karla. De don Francisco por lo menos tomé nota de las normas TIC, ya eso es algo y con don Carlos fui bajando mi nivel de comprensión, pero por lo menos me enteré del susto de don Víctor al manejar tres sistemas de información.

Algo importante que es un mensaje para todos, cuidado con la planificación ilusoria, porque si no hay recursos, no hay preparación, si creemos que si nos llenamos de software y de hardware tenemos resuelto el sistema de información, estamos viendo el pico del iceberg y no estamos viendo la parte sustantiva.

Me agradó también ver que haya planes de trabajo y junto a esos planes de trabajo, para adelantar el macro proyecto, un plan de contingencia, porque no se sabe a futuro qué va a haber y dentro de ese plan de contingencia, muy poquitas prioridades porque el que mucho abarca poco aprieta y esto habrá que hacerlo y hacerlo bien.

Me parece que el talento humano es importante y también lo referente a estudiantes, pero no la administración de estudiantes. Cada vez que yo oigo, habla mucho de la parte administrativa y por ratos uno dice, claro que eso es importante, pero sea como sea lo esencial de la Universidad es el estudiante y la entrega de la docencia.

Claro que debe haber toda esta infraestructura administrativa funcionando al servicio de los estudiantes, pero yo pondría de primero no la administración de estudiantes sino más bien la docencia en relación a estudiantes en el sistema de información.

Tuve la curiosidad de ver un curso de fisiología humana, que es mi especialidad, como se enseña en España. Hay que ver siempre el huerto del vecino, yo quiero preguntar concretamente si este sistema de información podría ser lo que se hace en España, sea como sea ellos llevan un poco de ventaja, el año pasado creo que celebró sus 40 años, nosotros estamos ajustando los 35 y han generado su experiencia.

Lo primero, para ellos es de uso corriente, para los estudiantes una tutorización, que es correo electrónico y foros virtuales, está contemplado dentro de este proyecto, correo electrónico en forma intensiva y extensiva más los foros virtuales, eso para mí es importante.

En evaluación de los aprendizajes, prueba telemática, tareas tipo virtual, evaluación a distancia y memoria de las prácticas por correo electrónico. Pregunta concreta: la tutorización cómo va a ser, la evaluación de los aprendizajes cómo va a ser, aquí hay un ejemplo español y uno piensa que posiblemente les ha resultado y eso es lo que ellos tienen. Eso es mirar al huerto del vecino.

En cuanto a metodología es lo mismo que hacemos aquí, la guía de estudio para trabajo autónomo, los bloques temáticos, los programas, objetivos, contenidos, la bibliografía, las practicas virtuales, los laboratorios son virtuales y usan un texto de mercado.

En el mercado hay un montón de textos de laboratorios virtuales, como antes había laboratorios impresos. Todo el material de apoyo, estoy leyendo textualmente, se proporcionará en el espacio virtual de la plataforma Alf.

Otra vez la otra pregunta, este sistema de información en cuanto a la entrega de la docencia está contemplado no, porque sigo creyendo que cuidado nosotros nos alejamos de esa tendencia.

Finalmente ellos claramente dicen, debe haber conocimiento de informática, ojalá de inglés y manejo de la computación a nivel de usuario, nadie va a ser experto, pero si van a manipular eficazmente la computadora como un medio de tecnología de la información.

Si esas cuatros cosas que yo he mencionado están contemplados a mi me satisface plenamente, pero de la lectura que hice, tal vez hice lectura rápida, no trasluce ese compromiso con una nueva metodología interactiva con el estudiante.

MAINOR HERRERA: Creo que los compañeros ya lo han dicho, me parece que el trabajo que se ha presentado hoy acá, es digno de una felicitación, nunca es tarde cuando la dicha es buena. Sabemos que ha tardado muchísimo esto, pero se está iniciando ya ahora si con un propósito más claro.

Me preocupa que tanto en la exposición que hizo doña Karla como la que hizo don Francisco se hiciera referencia al presupuesto que se ha asignado con el proyecto del Banco Mundial. Viendo el cronograma que hace don Francisco, este proceso no puede detenerse, ya inició, ya estamos hablando de tiempos y de diferentes procesos y los recursos del Banco Mundial no sabemos cuánto irán a tardar, por lo menos yo no tengo una fecha y creo que nadie, puede que estén a finales del otro año o a principios del siguiente.

Yo creo que acá tenemos que iniciar cuanto antes con el diseño de este sistema, me pregunto cuál será la capacidad financiera que tiene la institución para iniciar ese sistema de información sin los recursos del Banco Mundial, que no tengo la menor duda que será un sistema calidad, pero habrá que prestarle mucha atención a la calidad del dato, la calidad de un producto está directamente definida también por la calidad del dato y por la oportunidad de la información.

Creo que si se cuidan todos los detalles vamos a tener realmente un sistema de información institucional con todo el potencial, con toda la aplicación que queremos nosotros para la toma de decisiones.

Si me preocupa insisto, en el recurso económico para iniciar cuanto antes puesto que ahí se habla en el cronograma de recursos, y de tiempos, de recurso humano, de contrataciones de servicios fuera de la Universidad y hay que ver si tenemos la previsión presupuestaria para hacerlo.

CARLOS MORGAN: Lo que doña Karla y don Francisco expusieron es la parte técnica, pero la parte gerencial tiene que definirla el CONRE y el Consejo Universitario, una parte indicadores lo está definiendo el PAA, una parte de indicadores para lo que necesita el PAA en gestión de la acreditación, pero los otros indicadores de gestión de la Universidad tiene que definirlo el Consejo Universitario en conjunto con el Consejo de Rectoría.

Es decir, en materia de estudiante los indicadores que nos interesan, son el acceso a las TIC, el dominio de un segundo idioma, la edad, el género, el sexo, el lugar de procedencia, colegio público o colegio privado, el nivel de procedencia a nivel regional de la meseta central, ese tipo de cosas son indicadores que tiene que definirlo la academia y la misma Universidad.

A nivel de docentes tiene que ser la academia y la misma Universidad, cuales son los criterios que quieren realmente, indicadores que quiere gestionar para saber cuáles son sus docentes.

Ese nivel, cuando ellos terminen la parte técnica, tienen que venir aquí para ya determinar ese nivel de información que es lo que ustedes quieren y necesitan y así a todos los niveles.

A niveles de costos de la Universidad cuánto nos cuesta producir una unidad didáctica por ejemplo, o cuántas carreras tienen una matrícula que no es rentable para la Universidad y que hace rato debieran estar cerradas.

Ese tipo de cosas son indicadores de gestión y los indicadores de gestión son para tomar decisiones, yo lo hago con un objetivo. Primero para conocer la universidad, qué es lo que está pasando con la Universidad para tomar decisiones a futuro, ese nivel de indicadores tiene que definirlo el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría.

No puede definirlo otro porque el sistema de información es para tomar decisiones, todas las preguntas suyas se le devuelven al mismo Consejo Universitario porque la Vicerrectoría de Planificación junto con los otros equipos de TIC solo hace la propuesta técnica de eso precisamente.

Hay mucho recurso interno que puede acelerar el proyecto pero son decisiones internas que tienen otras implicaciones presupuestarias, pero tiene que analizarse muy bien la situación una vez que la propuesta técnica esté planteada en sus alcances.

La otra parte gerencial es el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría no se lo pueden quitar, el sistema de información le da la información que usted quiere, si usted va a esperar a que el sistema de información después de que está hecho le de la información que usted quiere eso fracasa, esos requerimientos de indicadores es lo primero que se tiene que decidir, porque si no el sistema de información no sirve para ustedes.

Muchas cosas tienen que ver, por ejemplo, cuando don Luis enfrenta los informes de labores cada año, le gustaría saber la relación de esto y esto, de esta decisión que tomé hace dos años, eso tiene que estar.

O si quiere ver cuál es el nivel de deserción de los estudiantes de tal carrera, eso tiene que estar antes y poderse extender a todos los demás sistemas de la Universidad. Para eso la parte técnica es el soporte para que puedan meter eso dentro de una cartera de información.

Todo ese nivel de indicadores a nivel de gestión de la ejecutiva, de la docencia, de la investigación. Por ejemplo cuántos doctores tiene esta Universidad, cuántos doctores tiene la Vicerrectoría de Investigación y en qué especialidad, porque eso nos podría estar diciendo que la Vicerrectoría de Investigación solo puede hacer trabajos de investigación social y no trabajos científicos, de otro nivel, de las ciencias duras. Necesitamos contratar investigadores en las ciencias duras. Eso tiene que estar antes, porque todo lo demás se construye con base en eso.

KARLA SALGUERO: Para complementar un poco al cuestionamiento que hace don Orlando, en el anexo 2 del informe ya hicimos una primera fase de posibles indicadores a partir de la consulta que se hizo a autoridades y a diferentes mandos.

Es muy importante, como también lo menciona don Carlos, esta es una propuesta técnica que nace justamente de muchos de ustedes como informantes, de muchos de ustedes no todos, no logramos tener respuesta de toda la participación que hubiéramos querido pero por lo menos reconocemos que las personas que si atendieron a la entrevista nos generó alrededor de 400 indicadores en las diferentes áreas.

Estos indicadores son montones, son muchos, sin embargo, viene una fase técnica posterior que es justamente la reducción para concentrarnos en eso, porque aquí hay un mar de información para toma de decisiones, pero hay que ver justamente qué clase de información de todo esto.

Respondiendo a esa preocupación suya en gestión académica está todos esos cuestionamientos, tenemos dos escenarios, lo posible a partir de una fuente y lo que es realizable a partir de nuestros recursos y de nuestros recursos vemos que hay áreas que si son críticas.

En este momento para acreditación por ejemplo, y para toma de decisiones en general, no solamente para la acreditación como una solicitud, tenemos que conocer cuál es nuestro recurso humano, nuestro talento humano, para poder orientar un poco el quehacer de la institución y nosotros como técnicos nada mas vemos que hay una necesidad de perfilar el personal académico y administrativo en general, para poder saber hacia dónde va.

Hemos generado una serie de indicadores, más allá de dato o variable, es un indicador construido a partir de la necesidad de información para poder tomar decisiones.

Si bien es cierto es importante y va a ser muy necesario pasar a la siguiente fase donde vamos a validar de cuáles todos esos, de todo ese montón, que lo va a generar los sistemas transaccionales una vez que estén mejorados, cuáles son críticos que tienen que estarse mejorando todo el tiempo, de manera que ustedes cuenten con esa información en el momento oportuno.

Nada más quería hacer esa salvedad, justamente mucho del esfuerzo que ha estado aquí reflejado en este trabajo de este equipo particularmente, ha sido construir a partir de las voces de ustedes mismos cuales son las necesidades de información, pero ya más orientada a la toma de decisiones qué de eso es realmente crítico, qué no es negociable que no aparezca.

Lo que pueda aparecer necesariamente en todo informe del Rector, todo informe de gestión de las diferentes Vicerrectorías, de los diferentes procesos institucionales.

Para eso fue fundamental también definir procesos, porque no solamente nos interesa saber indicadores por dependencia sino indicadores por procesos, por eso estamos trabajando en una nueva forma de gestión en un enfoque de gestión de procesos, para ver todos los macro procesos.

FRANCISCO DURAN: En el tema de la gestión, en las prioridades en TIC si está, si la quisiéramos ver en números es la número dos, la educación en línea, entonces si está abarcada.

Básicamente, hay que trabajar en una cosa que eventualmente había propuesto doña Lizette que es justamente ver ese horizonte, que justamente no es solo la plataforma, no es solamente las herramientas, porque hay una mediación por detrás que hay que trabajar. También para no empezar a hacer herramientas por herramientas, sino que respondan a un fin.

En ese sentido se ha hecho un acercamiento más grande, incluso con la Vicerrectoría Académica para poder empezar a alinear nuestros entornos, alinear las plataformas, justamente a hacer este cambio.

Sé que también dice como prioridad del sistema de apoyo de la toma de decisiones el sistema de administración estudiantil, pero incluso en la misma Dirección de Tecnología, el equipo que está enfocado en eso ahora lo estamos ampliando un poco más para que también tenga no solamente la administración de estudiantes, que obviamente ha sido un sistema histórico fuerte, pero también la parte académica, que tiene que integrarse en esto y tiene que fortalecerse y crecer un poco más.

Justamente por eso es que es importante ese replanteo de proyectos, para visualizar eso también y porque definitivamente no solo por dar cumplimiento a acreditaciones y autoevaluaciones, es justamente para subir el nivel que nosotros estamos presentando en este momento.

Y entonces desde cualquiera de las dos perspectivas, el nombre es el nombre histórico del sistema para se trata de esto. Y también la parte de educación en línea ahí es donde se conectan las dos.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Creo que podemos ir cerrando el tema con las personas que nos han visitado para seguir nosotros en el análisis de la temática discutida.

Yo si quisiera resaltar algunas cosas hoy, lo primero es el excelente trabajo que han traído todas las personas que han participado en esto. En realidad nos da un mapa y una orientación muy precisa de donde estamos y donde tenemos que ir, que eso es lo más importante.

No quisiera pensar que ese viaje deba o pueda ser muy rápido, difícilmente nosotros podríamos avanzar al ritmo que quisiéramos o necesitáramos avanzar para llegar a buen puerto con esto, independientemente si existe Banco Mundial o si no lo existiera.

Lo que se requiere aquí es un ordenamiento institucional con base en la disponibilidad de muchas actitudes y muchas funciones de instancias que se requiere una coordinación y una vinculación permanente.

Lo que tenemos hoy no lo teníamos antes, es algo muy importante. Es muy fácil llorar sobre la leche derramada, pero yo debo valorar hoy la voluntad de este

Consejo de ver hacia adelante, por el hecho de que no se tenían condiciones para poder identificar exactamente cuáles eran los procesos.

Condiciones tan básicas como por ejemplo el no saber con qué podíamos contar y con que no podíamos contar de la DTIC, cosas tan básicas como decir que podíamos contar con la DTIC en un día y al día siguiente ya no sabíamos.

Esos elementos, por lo menos a mí, tengo la certeza de que existe franqueza y no me importa que me diga que no o que si en estas condiciones en el tanto uno sepa exactamente a qué atenerse.

En algún momento pensamos que esto era más fácil, pero el rezago no es de diez años, el rezago es un año rezago de actitud, de cultura, de conocimiento, es un rezago de no entender que la institución estaba creciendo y pensábamos que seguíamos siendo una universidad pequeña, en cuestión de dos años la Universidad pasa de 14.000 estudiantes a mas de 18.000 estudiantes.

En ningún momento existió una pausa, un alto, como para que nos diéramos cuenta en lo que nos estábamos metiendo, no era un asunto de asignar más plazas a la academia, porque eso se hizo, era un asunto de valorar cualitativa y cuantitativamente a toda la institución sobre lo que nos estábamos enfrentando.

Lo más importante era que había una tendencia que se iba a seguir manteniendo y se sigue manteniendo, aunque pareciera que estamos llegando a una nueva estabilización en matriculas, eso me tranquiliza.

Nosotros también tenemos que tomar muchas decisiones, y no son decisiones fáciles y son decisiones en que tenemos que acompañar este Consejo y todas las Vicerrektorías, por ejemplo, Vicerrektoría Académica con cosas como las que se están logrando, el plan académico que está haciendo.

Lo que sucedió el sábado, me parece que sucedieron cosas importantísimas que le permiten a uno exactamente cuál es la institución que se discute aquí, cuál es la que perciben los que vienen a ratos aquí, son instituciones muy diferentes y ese es el pecado nuestro, que existen varias UNED.

Existe una UNED para algunos funcionarios medianamente informados donde la UNED, el gran problema es que no hay salarios adecuados. Hay una UNED para un poquito más de información, donde la UNED falta a establecer mecanismos más forzados de planificación, y existe una UNED que en realidad está pensando en la UNED de futuro y esas tres hay que integrarlas, si no las integramos difícilmente nosotros podríamos ver la problemática como un todo.

Yo creo que lo que está aquí nosotros no lo vamos a poder resolver en cinco años, yo no sé don Francisco, hay que ver qué clase de cronograma podemos hacer, pero si no significa que tengamos que sentarnos a llorar con los brazos cruzados

sobre eso, es que tenemos que empezar ya con lo que se pueda empezar, porque hay muchas cosas que las podemos ir trabajando.

Tal vez aquí no ha quedado bien esbozado, pero el planteamiento que usted hizo en mi oficina el otro día de cómo es que va a seguir trabajando la DTIC de aquí en adelante, de cómo va a trabajar los proyectos y como va a existir esa movilidad interna inclusive cuando se requiera, nos permite a nosotros pensar en que si se pueden lograr muchos aspectos mientras nosotros tenemos un adecuado acomodo institucional que es algo que nos está urgiendo muchísimo.

Yo este año no me atrevo a hacer mas planes hasta que no tengamos exactamente cuál es el panorama financiero económico de la UNED en el 2013, en este momento nadie lo sabe, ni CONARE ni mucho menos el gobierno, hay una incertidumbre enorme.

El Ministro nuevo, dice que ahora que ha entrado y conoce el fondo de las finanzas de Costa Rica, dice -que país más complejo, porque la politiquería nos está destruyendo y no se le está poniendo atino a los temas que son más elementales-, quisiera que eso no pasara en la UNED, tenemos que ponerle atino a los temas fundamentales y lo que más me interesa hoy después de haber visto estos trabajos es que existen personas con las que podemos contar.

Eso me decía Karla ahora, también es algo que venimos discutiendo desde hace día nosotros, y es de cómo este tipo de instancias se siguen elaborando bajo un – haga más-, y eso es peligrosísimo, nosotros tenemos que aprender a tener otras conductas de desarrollo, no son éstas, es la universidad pequeña de los 80; pero en este momento efectivamente hay un reacomodo que yo esperaría para el 2013 para tomar decisiones financieras muy fuertes en ese sentido, que en este momento no tendríamos el panorama, todo lo contrario la prudencia, la visión pausada, los problemas que nos acojan, creo que es el elemento más importante para poder seguir adelante.

Vienen otras cosas más difíciles, lo expliqué el día de la Asamblea, el hecho de que ahora tengamos que intervenir el edificio A, nos hace pensar a nosotros que en el 2012 y 2013 no vamos a poder invertir en nada, porque lo que se podría estar invirtiendo en TIC, en actualizaciones, no se va a tener la prioridad va a hacer la intervención del edificio A, con todo lo que eso contrae, que es la movilización de 254 personas, estamos haciendo un análisis departamental, pero eso implica prácticamente un año de parálisis, porque nosotros nos venimos moviendo desde hace 2 años con los fondos del sistema y el edificio A o si bien no es que esté en condiciones de que se va a caer ni mucho menos hay que intervenirlo, porque los expertos son muy claros, un temblor fuerte, interpreto así el estudio, un temblor fuerte sin haber tomado ciertas medidas podríamos sin que el edificio se caiga estar ante una necesidad de llegar a demoler el edificio.

Eso es una situación que hay que tomarla ya, pero sin embargo yo confío en que en cuestión de un año eso podría estar ya resuelto.



Hay cosas muy difíciles de resolver, lo que es la biblioteca, lo que son los estudios de televisión, grabación, de edición, es complejo, la prioridad aquí es que las personas nunca vayan a tener ningún contratiempo y mucho menos una afectación a la salud.

Creo que tenemos que abocarnos a ver cuáles son las realidades, los invito que nos quedemos un momento ahora como Consejo para que analicemos y tomemos un acuerdo en ese sentido, pero más que todo agradecerles.

Es un trabajo muy puntual muy exacto, una excelente radiografía que hay que reconocer que si no tomamos las decisiones en el pasado, llegó el momento para hacerlo, al costo que eso signifique en todo sentido, eso tiene que ir paralelo con otros asuntos de calidad, porque entramos a un proceso que no se puede detener, el proceso de autoevaluación y acreditación, no se puede tener y esto es fundamental para poder lograrlo.

Hay una serie de compromisos que están en los planes de mejoramiento que hay que ver como lo hacemos, con las uñas porque no tenemos los sistemas.

Le presenté al SINAES el proyecto del Banco Mundial, me reuní con el Consejo de SINAES y quedaron sumamente complacidos por todo lo que eso traía, recibimos unos comentarios muy importantes, inclusive están pidiendo mayor divulgación para el trabajo que está haciendo la UNED en ese sentido, pero todo a su tiempo, -no podemos tirar la campana al aire hasta que no tengamos el proyecto aprobado en la Asamblea-, de manera que nosotros podemos lograr muchas cosas en alianzas.

Ayer le comenté a los Rectores, de cual era nuestra situación y el próximo martes seguramente voy a presentar un escrito donde vamos a hacer un análisis integral sobre por qué la UNED ya no puede seguir patrocinando más proyectos de fondo del sistema; ayer todavía presentaron dos proyectos y yo dije no, no quise decirlo sin haber documentado, no quiero más proyectos del fondo del sistema, y CONARE trabaja por consenso no trabaja por mayoría, basta que un Rector se oponga y las cosas no salen.

Les dije que en la próxima sesión les explicaba por qué me oponía a nuevos proyectos, de cada ¢1000 colones de cada proyecto que siga probando sea para quien sea la UNED tiene que poner 250 del fondo del sistema, el fondo del sistema va en cuatro partes iguales, de aquí en adelante vamos a hacer más rigurosos.

Llevo una propuesta nueva para una redistribución de los fondos del sistema, y espero que de ahí salgan otras cosas, pero esas vendrán después.

Muchas gracias, agradecerles el excelente trabajo.

\*\*\*

Al ser las 4:25 p.m. se retiran los señores invitados.

\*\*\*

LUIS GUILLERMO CARPIO: ¿Que acuerdo podríamos tomar?, sugerencias.

ORLANDO MORALES: Un agradecimiento.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Un agradecimiento a todas las instancias que presentaron el informe y la propuesta hoy, podemos mencionar las instancias porque es un trabajo muy de equipo, eso de primera.

ILSE GUTIERREZ: No sé si conviene, comentando con Joaquín hablaban sobre el Comité Gerencial Institucional de Tecnologías de Información y Comunicación, no sé si un acuerdo podría ser una propuesta de cuáles serían las funciones de este Comité, quienes los debería de integrar, que para mí está muy claro después de toda la experiencia de cómo fueron articulándose todos los coordinadores de los diferentes grupos de trabajo. Aquí lo que se ha demostrado es la alta capacidad que tenemos nosotros de profesionales para lograr un producto, hay muy buena formación en ese sentido.

Este Comité gerencial quienes lo integrarían, donde se ubicaría, habría que establecer que es una reunión mensual, porque sí estaríamos entrando en una cultura de trabajo distinta, es una instancia que va a seguir existiendo en esta universidad, para mí no es solamente para esto, para mí continuará existiendo.

MAINOR HERRERA: Partiendo de lo que dice Ilse, hay una propuesta que está por ahí en la agenda, una propuesta que suscribimos don Joaquín, doña Ilse y este servidor, para la misma estuvimos conversando y analizando la conformación de ese equipo gerencial para implementar ese sistema.

En un principio tal y como lo leyó don Joaquín se había hablado de los cuatro vicerrectores; después se habla de un director de proyecto.

Es uno de los puntos que hay que definir porque tenemos que delegar la responsabilidad a una persona, que sería el enlace con el Consejo Universitario.

Particularmente me inclino de que ese director del proyecto debe ser el que articule directamente con el Consejo Universitario; me parece que la conformación de este equipo con cuatro vicerrectores, que posiblemente no siempre van a estar de acuerdo, tal vez sea más expedito con un director de proyecto, que asuma toda la responsabilidad y que esté suficientemente empoderado, eso sí, con los recursos necesarios.

Por otro lado, quiero reiterar el llamado con respecto a la cuestión presupuestaria, porque tanto doña Karla como don Francisco hacen su presentación y lo enfatizan, doña Karla habla de un presupuesto total con lo del Banco Mundial, pero don Francisco detalla el asunto, y nos habla de los procesos, de los responsables y los requerimientos de recursos, habla del recurso humano; la pregunta que me estoy haciendo ¿cuánto podríamos ir avanzando ese sistema con el recurso que les hemos dado hasta ahora?, creo que no hay ningún recurso más allá del aporte en tiempo de ellos.

Entiendo que en este año y en el próximo año si se va a requerir de un presupuesto para avanzar, de cuánto podría disponer la institución, y en qué momento para que ellos no detengan este sistema; me parece que eso lo tememos que definir, y ahí creo que tendríamos que pedirles a ellos que puntualice sobre los requerimientos para 2013 ¿cuál sería ese monto?, porque hablamos que ese sistema posiblemente se desarrollará por los próximos cinco años.

Al menos para el 2013 que ya está trabajando en la elaboración del presupuesto, ¿cuál sería ese recurso?, que ellos necesitarían para no detener más esto.

LUS GUILLERMO CARPIO: De acuerdo.

ILSE GUTIERREZ: Tal vez aquí nos estamos equivocando, ellos están planteando una serie de actividades pendientes para poder echar a andar todo esto.

Lo que plantean en el punto 5 dice: “...*Elaborar una propuesta para conformar el Comité Gerencial Institucional...*”, pero este Comité dice “...*Con el objetivo de asesorar al nivel jerárquico...*”, ahí es donde yo planteo que tal vez uno de los acuerdos del día de hoy es, solicitarles esa propuesta, porque al ellos plantear la integración de este Comité, que ellos lo tienen ahí muy claro, cuál es el objetivo, inclusive lo ponen aquí “... *la cuál debe contemplar sus funciones y responsabilidades, con el fin de ser remitido al Consejo universitario para su aprobación...*”.

Acá lo están presentando y lo están solicitando, al tener este Comité, resulta que todas las actividades que ellos están planteando actividades pendientes, las estarían llevando a cabo ese mismo Comité, que son toda la calendarización de cada una de las actividades, que está en elaborar un sistema de gestión, realizar una propuesta de implementación para el cumplimiento de lo referente a la gestión de calidad, el diagnóstico de implementación y avance de dichas normas a nivel institucional y etc., que ellos lo establecen ahí muy claro. Es en ese sentido que yo decía lo del Comité.

Lo otro es que me parece que uno de los acuerdos que podríamos tomar el día de hoy es que vamos a definir una sesión de trabajo Rectoría y Consejo Universitario, creo que ahí si tenemos nosotros que reunirnos para establecer cuáles son esas

prioridades institucionales para que ellos tengan muy claro, cómo seguir con este planteamiento.

Otra propuesta que les tengo para el día de hoy que podríamos acordar, es con respecto a solicitarle a la Administración cuál es la capacidad, porque ellos hablan del recargo, todos estamos con recargo, los planes de estudios se hicieron con recargo, todos los nuevos proyectos y los rediseños se van a echar andar con recargo.

En este caso sistemas de información, lo dijo Carlos Morgan, porque estoy totalmente de acuerdo con todo lo comentado por don Carlos Morgan, es que ellos tienen un trabajo tan operativo, que si es necesario llegar a tener, ¿cuántas son las posibilidades del recurso humano disponible con lo que se está planteando? Y ¿cuándo es lo que se necesita de más de contratación en cuáles procesos?, creo que eso es muy importante porque a nivel de Consejo Universitario nos visualiza más, cuál es la inyección que se debe de hacer de más, y que futuras modificaciones de presupuesto de dejar de contratar, porque ya estaríamos estableciendo prioridades, es para apoyar específicamente, digamos la puesta en marcha, eso lo tengo muy claro.

Sería solicitarle a la Administración una propuesta de valorar cuál es la disponibilidad y recurso humanos y cuánto recurso más se requiere contratar para llevar a cabo por lo menos en estos seis meses que ellos están hablando.

Lo otro sería, solicitar la propuesta de integración de este Comité, y el tercero la reunión entre Rectoría y Consejo Universitario para establecer las prioridades, no sé qué les parece.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Las prioridades ya están prácticamente, es más lo primero que tendríamos que hacer es aceptar las prioridades en la forma como lo están ofreciendo, en realidad han sido muy estudiadas, y tienen una lógica.

JOAQUIN JIMENEZ: Además del reconocimiento por todo este trabajo, me parece que tendríamos, por lo menos aquí hay varios documentos, hay una propuesta de acuerdo de CONRE aquí que no es el acuerdo, sino que es una propuesta de acuerdo, y no la podríamos avalar.

Pero los otros dos documentos, me parece que si los debemos de avalar, el que presentó doña Karla, que es el general, y el que presenta don Francisco Durán, que es sobre las normas TIC'S, y ahí en este que es el que plantea la plataforma de información y comunicación de la institución para la toma de decisiones, ahí ya viene muy claramente estructurado como se va a trabajar, creo que ese es el punto.

En el acuerdo para cumplir con el estudio de Auditoría, dice que el Rector le tiene que hacer un propuesta a esta Consejo sobre el equipo de trabajo que se va a hacer cargo las normas TIC, que ya vienen en ese documento, es avalar ese

equipo de trabajo, es nombrar a este grupo que coordina don Francisco, que es diferente a este otro grupo, a mí se me parece mucho, no sé don Luis me corregirá, se me parece mucho este grupo gerencial al CITTED, creo que por ahí anda ese grupo a nivel gerencial.

Pero, me parece que es la Administración la que lo tiene que definir ese grupo gerencial, sería en esa propuesta de acuerdo, que dice que se va a definir, a mí me parece que la Administración tiene que definir ese grupo, porque es un grupo que va a trabajar, la política la estamos definiendo acá, pero ya se va a hacer un grupo es gerencial, es ejecutivo y es la Administración la que tiene que definir quienes serían los integrantes de ese equipo de trabajo y cuál sería su relación con el Consejo Universitario.

Sobre la parte financiera creo que es la Administración, con base en esto que nosotros estamos definiendo acá y con base en los cronogramas que ellos establezcan, que la Administración tiene que saber financieramente cuánto puede y cuánto no puede, entonces decir, cuando este plan le llegue al Consejo Universitario vendrá con el respaldo financiero, que es el respaldo que la institución puede.

O sea, si el plan hay que hacerlo de la A a la Z y financieramente solo se va a poder la mitad de la A, eso no lo tienen que decir, en este momento no es mi preocupación la parte financiera, estos documentos todavía les falta eso, todavía les falta que nos digan para este proyecto, por ejemplo hay cuatro prioridades, hay dos que son prioridad, uno que es el de Recursos Humanos y el de estudiantil, ahí tendrá que venir el cronograma completo, viene desglosado completo, y lo decía hace un rato tendrá que reflejarse en el POA y tendrá que reflejarse en el presupuesto, dependiendo de cuáles son.

Por lo que vimos en su informe de labores don Luis Guillermo, en este momento se está en inversión un 3% creo del presupuesto institucional.

LUIS GUILLERMO CARPIO: En inversión.

JOAQUIN JIMENEZ: En la parte de inversión.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Lo que da el fondo del sistema.

JOAQUIN JIMENEZ: Lo que da el fondo del sistema.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Nosotros no tenemos inversión en nuestro presupuesto.

JOAQUIN JIMENEZ: Esa es nuestra realidad.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Y ahora lo vamos a usar para intervenir el edificio A.

JOAQUIN JIMENEZ: Ese es el nudo que la Administración tiene que resolver.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Estamos de acuerdo.

JOAQUIN JIMENEZ: Decir presupuestariamente cuánto recurso necesitamos y cómo replantearlo, hay mucho recurso humano, esto funciona con mucho recurso humano, esas prioridades tendrán que replantear la asignación del recurso humano que tiene la universidad.

Hay un detalle don Luis en esa propuesta de acuerdo, que es el punto 5 que dice “...que se deroga la comisión integrada en la sesión 1534-2008...”, me parece que eso debe decir que se le propone al Consejo Universitario derogar esa comisión, porque es un acuerdo del Consejo Universitario, ya la comisión no tiene validez efectivamente, pero es un acuerdo del Consejo Universitario, porque habría que analizar por otro lado los acuerdos que hemos tomado, cuáles siguen siendo válidos, este que acaba de mencionar don Mainor Herrera, sobre lo del equipo gerencial, eso hay que analizarlo, porque a mí me parece que si ya se está replanteando otra organización, ese acuerdo habría que derogarlo parcialmente, porque ese acuerdo tiene un elemento muy importante que es un director ejecutivo de proyecto, el gerente, ese me parece que si sigue siendo válido.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Es el más urgente.

JOAQUIN JIMENEZ: El involucrar a los cuatro vicerrectores en ese equipo podría no ser a partir de esta propuesta, porque si ya está la propuesta claramente organizada y hay un equipo gerencial como el que se está nombrando ahí, que la Administración lo propone, ese acuerdo me parece que ya parcialmente no tendría acá, y esto porque tenemos que cumplir con las recomendaciones que hace la Auditoría o bien argumentar porque no se va a cumplir esa recomendación, que habría que evaluarlas mucho, porque podría ser que con estas nuevas propuestas se resuelva lo que la Auditoría solicita, pero que no literalmente como lo está solicitando.

Me parece que debe de existir ese funcionario que sea el ente la persona garante ante el Consejo Universitario del cumplimiento sobre todo las normas TIC, me parece que esa persona garante debe ser don Francisco Durán, porque es el que tiene, primero porque coordina de un lado, y luego que tiene todo el conocimiento.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Tiene que ser una tercera persona.

JOAQUIN JIMENEZ: O una tercera persona, pero tiene que haberla.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Si claro.

KARINO LIZANO: Primero que todo sumarme a la felicitación que ustedes han externado, y me complace realmente el trabajo que han presentado los

compañeros de la Vicerrectoría de Planificación y otras oficinas, un trabajo que se ve serio, responsable, que se han dado a la tarea de planear y de trabajar arduamente en aras de conseguir un objetivo.

Quiero hacer referencia lo que corresponde al informe que se les presentó por parte del Auditoría sobre el cumplimiento de las normas TIC de la Contraloría General de la República, aquí se trata de capitalizar ese esfuerzo que han hecho los compañeros y ver cómo podemos alinear ese trabajo que han hecho con las recomendaciones de la Auditoría.

Recordemos que precisamente el trabajo que ellos están haciendo toman con insumo el informe de la Auditoría interna y por lo tanto se observa una alineación, creo que debe de capitalizarse al máximo para tratar de cumplir las recomendaciones, porque de algún otro modo con solo darles una ojeada ya se van cumpliendo, pero quizá no exactamente en la forma que se están pidiendo, lo que hace falta es un poquito de formalidad, quizás.

Por ejemplo, hay recomendaciones como la primera que dice "...Conocer y analizar la normativa promulgada mediante la resolución RCO-26-2007 denominada normas técnicas para la gestión y control de las TIC'S..." , eso evidentemente ya se ha hecho a través del estudio, a través de las diferentes presentaciones que han hecho los compañeros aquí en el Consejo Universitario.

La recomendación No. 2 donde dice: "...Cumplir con las responsabilidades asignadas al jerarca en esta normativa y replantear la definición del proyecto que ha resultado infructuoso, a esa fecha..." , podría perfectamente cumplirse en la medida en que todos esos acuerdos y propuestas que van a hacer generados por el grupo de trabajo y que van a venir también de parte del Consejo de Rectoría al Consejo Universitario para su oficialización involucren al jerarca y lo hagan cumplir con esas responsabilidades que pide específicamente la norma al Consejo Universitario y eso puede observarse en el resultado 2.1 del informe de la Auditoría.

La recomendación No. 3 habla de "...Designar un funcionario responsable con la autoridad suficiente y garante ante este Consejo Universitario de la implementación de las normas TIC en la UNED, dicha acción recaerá sobre un funcionario con conocimiento técnico y experiencia en materia de implementación y gestión de proyectos en TI y reportará directamente mediante informe de supervisión al Consejo Universitario sobre los avances o problemas durante el desarrollo del proyecto..." , vemos que de ese tema se ha hablado suficiente acá,

Hay conciencia de que va a ver un funcionario que sea la cabeza visible que sea la voz cantante que sea el coordinador del proyecto y que dentro de sus funciones tenga la de informar en forma permanente al Consejo Universitario para efectos de llevar un adecuado control, un seguimiento sobre este gran proyecto que tiene muchísimas aristas, hay que verlo integralmente.

La recomendación No. 4 nos habla de "...Integrar a la DTIC mediante un representante o los que se consideren necesarios en el proceso de planeación e implementación de las normas TIC utilizando recurso asesor de esa unidad técnica en el campo informático a nivel institucional...", esto se expuso de parte de la Auditoría porque en la comisión que nombró el Consejo de Rectoría en la sesión 1540-2008 no estaba involucrado algún representante de la Dirección de Tecnología y obviamente es el especialista, no podía quedar por fuera.

Vemos que el grupo de trabajo actual obviamente si están los representantes por parte de la DTIC, por lo tanto sería oficializar, como bien lo señalan ustedes el grupo de trabajo.

En la No. 5 indica que "...En un plazo de 30 días hábiles contados a partir de la fecha de recepción de este oficio, mediante acuerdo firme designar el equipo de trabajo con representación institucional responsable llevar a cabo el cumplimiento de la normativa declarando este proyecto de interés institucional, adicionalmente debe valorarse la pertinencia de seguir con la comisión implementadora nombrada por CONRE, o conformar un nuevo equipo de trabajo de su iniciativa o propuesto por la Rectoría...", ahí la Auditoría les deja mucho ámbito de acción, sea que ustedes desean oficializar este equipo de trabajo que está actualmente, o piensen en hacer alguna variante en alguno de sus miembros.

La No. 6 nos indica "...Ordenar al grupo de trabajo que en un plazo perentorio presente el cronograma de actividades para formular el plan de implementación y el proceso de implementación propiamente dicho, indicando al menos fechas, actividades a realizar, objetivos y metas a cumplir recursos necesarios, factores críticos de éxito, costos estimados, responsables, productos e indicadores de cumplimiento, así como cualquier otro requerimiento que se considere necesario...", ahí viene todo el combo de lo que se necesita en una metodología de desarrollo de administración de proyectos para llevarlo con éxito desde un principio hasta el fin.

La No. 7 nos dice "...Conocer y aprobar en el seno del Consejo Universitario el Plan para la implementación de la normativa para su ejecución a nivel institucional...", y esto es un requerimiento de la norma, el plan de implementación tiene que venir al Consejo y el Consejo tiene que aprobarlo.

La recomendación No. 8 indica "...Remitir a la Rectoría dicho plan con la finalidad de que se modifique el POA Presupuesto del presente año y se incorporen en los años siguientes los objetivos y metas correspondientes, así como el contenido económico para garantizar la efectiva implementación de la normativa..." Observen que ya no es un trabajo del Consejo Universitario, el Consejo va a aprobar el plan, pero va a delegar en la Rectoría la asignación periódica anual de los recursos que se van a necesitar para cumplir con los requerimientos que ha diseñado y que ha estipulado el grupo de trabajo.



La recomendación No. 9 dice: "...Delegar en la Rectoría la ejecución de las acciones que correspondan para garantizar el cumplimiento oportuno de las actividades definidas en el plan para la implementación de las normas...". Obviamente, el ejecutor por excelencia es la Rectoría debe delegarse en la Rectoría, y mediante este mecanismo obviamente la Rectoría se obliga en el buen término de la palabra a rendir cuentas ante el Consejo Universitario.

La recomendación No. 10 "...Girar instrucciones al grupo de trabajo definido en el punto 4.5 de este informe para que realice un análisis del trabajo hecho por la Comisión implementadora creada por el acuerdo del Consejo de Rectoría en la sesión 1534-2008, en relación con la implementación de las normas TIC'S con miras a aprovechar sus productos como insumo y que eventualmente sirva de base para la ejecución de acciones futuras en relación con la implementación de la normativa...". Esta comisión que fue creada por el Consejo de Rectoría elaboró el marco estratégico para las tecnologías de información, pero es marco estratégico tiene que venir acá al Consejo Universitario para ser aprobado, eso es norma está ahí debe de cumplirse.

La recomendación No. 11 dice "...Girar instrucciones al grupo de trabajo para que se documente las acciones y actividades realizadas durante el proceso de implementación de las normas, así como sus sesiones de trabajo..." . Esto muy evidente para que no suceda lo que ha ocurrido con el proyecto SGDP por ejemplo, donde la documentación prácticamente brilla por su ausencia.

Finalmente "...Solicitar a la Oficina de Presupuesto velar en todos sus extremos por el cumplimiento del oficio de la Contraloría General de la República 230 del 17 agosto, en donde se le ordena a la Rectoría girar las instrucciones para que las oficinas presupuestarias año a año hagan la reserva de los recursos necesarios para implementar las normativas TIC'S, y así deben de consignarlo en la certificación del bloque de legalidad que va adjunto a los presupuestos que se remiten a la Contraloría General de la República..." .

Observen ustedes que de esas recomendaciones ya mucho se tiene y se está trabajando, lo que hay que hacer para capitalizar todo ese trabajo que han hecho los compañeros es, simple y sencillamente coordinar y oficializar algunas acciones.

MAINOR HERRERA: De acuerdo con lo que ha leído don Karino, tanto la parte presupuestaria como la definición del Director de este proyecto estarían incorporados en el plan de implementación, entiendo que la Rectoría lo presentaría al Consejo Universitario.

LUIS GUILLERMO CARPIO: La idea es integrar todo y ver como hacemos ese plan o cómo lo definimos.

MAINOR HERRERA: Tengo claro de que la Administración decide el presupuesto, lo que hacía un poco la advertencia y a raíz de la preocupación que se ha

externado acá y en otros momentos, y que pasó con la DTIC en tiempo de otro director, de que se argumentaba de que la Administración no le había asignado los recursos presupuestarios requeridos para poner a caminar este sistema, ahora se está haciendo un gran esfuerzo se está presentado una muy buena propuesta, lo peor que nos podría ocurrir es que un año después estemos aquí argumentando que no hubo recursos.

Estuve haciendo un cálculo muy rápido de los \$2.5 millones que corresponden a ¢1 300 millones distribuidos entre cinco años, más o menos son ¢250 millones por año, estamos hablando de lo que en el presupuesto debemos prever durante los cinco años.

Pienso que la previsión presupuestaria habrá que hacerla y hay que cumplir con este sistema y no podríamos justificar que no tenemos los recursos, habrá que hacer algo, eso estaría en el plan de implementación.

Todavía tengo alguna duda, de lo último que se comentó acá en relación con lo del Director del proyecto y el Comité gerencial, creo que nosotros tenemos que tener una cabeza que sea el responsable o la responsable de todo el sistema.

Si por un lado tenemos un Director de proyectos y por otro lado un Comité, al final a quién le pedimos cuentas?, tengo claro de que si tenemos esa figura y esa figura cumple con todo el perfil que aquí se ha hablado, una persona afin al área que tenga todo el apoyo, tanto del Consejo Universitario como la Administración, ese Director o Directora de proyectos va ser el enlace con el Consejo Universitario, y ese Director o Directora va a coordinar todo ese equipo asesor y debe ser uno solo; tal vez no he entendido, no me veo pensando en un equipo de apoyo gerencial, en un Comité de apoyo gerencial y por otro lado en un Director de proyecto con un equipo de apoyo, es uno solo, eso es lo que yo entiendo.

Totalmente de acuerdo con lo que dice don Luis de que él haga la propuesta valorando lo discutido acá.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Correcto.

El Auditor explicó las acciones de cada órgano, pero si tiene que haber una vigilancia.

Si les parece voy a convocarlos a ellos, hacemos una propuesta de acuerdo lo más rápido posible y retomamos la temática a nivel de plenaria.

JOAQUIN JIMENEZ: Sería solo para ver el acuerdo.

LUIS GUILLERMO CARPIO: Exacto, solo para ver el acuerdo.

\*\*\*

Se levanta la sesión al ser las diecisiete horas.

LUIS GMO. CARPIO MALAVASI  
PRESIDENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO

IA / EF / NA / LP \*\*