

Informe Final de Gestión

Se elabora el presente Informe de Fin de Gestión, de conformidad con la normativa interna vigente en el Instituto Nacional de Aprendizaje, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno".

Datos generales:

Dirigido a: Gerencia General
Copia a (Unidad de Recursos Humanos): Sra. Sandra Rodríguez Hidalgo
Fecha del Informe: 12 abril de 2023
Nombre de la Persona Funcionaria: Gustavo Ramírez de la Peña
Nombre del Puesto: Gerente de Servicio Civil 1
Unidad Ejecutora: Gestión de Tecnologías de Información y Comunicación
Período de Gestión: 30 abril 2012 a 31 marzo 2023
Informe recibido en la Unidad de Recursos Humanos
Recibido por: _____ Firma _____
Fecha: _____ Sello

1. **Presentación:** en este apartado se incluye un resumen ejecutivo del contenido del informe.

Como menciono a lo largo del informe, estuve separado de mi cargo desde hace tres años, razón por la cual, desde ese entonces, no tengo acceso a la información relevante ubicada en la computadora del trabajo ni a correos ni a ninguna otra fuente para la elaboración del mismo. Sin embargo, traté de incluir los aspectos más relevantes basado en mi memoria y alguna escasa documentación que pude localizar. Así las cosas, puedo describir lo siguiente: desde el punto de vista estratégico, la GTIC siempre contó con su respectivo plan estratégico alineado al plan estratégico institucional y al plan nacional de tecnologías y telecomunicaciones. La GTIC tuvo una orientación al logro de objetivos y metas según los objetivos y metas institucionales, por cuanto, es una dependencia al servicio de las demás en la organización, de tal forma que se cuenta con un alto índice de automatización de procesos (sistemas institucionales), una red de datos que conecta a todas las sedes del país, con separación de anchos de banda para la parte administrativa y para la docente, de manera que operen independiente sin afectarse una a la otra. Además, se cuenta con un centro de datos ubicado fuera de las instalaciones INA y en un sitio que cumple con los más altos estándares internacionales de desempeño y protección, garantizando la continuidad del negocio. Por otro lado, se dotó a la gran mayoría de los funcionarios INA de la firma digital a fin de gestionar lo que corresponda mediante procesos digitales y con el respectivo ahorro en papel y tiempo para los distintos trámites. Se cuenta también con una infraestructura robusta desde el punto de vista de la seguridad de TIC, para proteger los datos y software institucionales. Desde el 2010 aproximadamente, se definió una metodología para administración de proyectos, misma que se ha estado utilizando en cada proyecto desde ese año, lo cual ha generado una gran experiencia en el manejo y administración de los mismos, permitiendo tener un control adecuado de los tiempos, riesgos y costos de cada uno de los proyectos y de generar una importante cantidad de lecciones aprendidas.

Existen muchos retos que vendrán, ajustes por realizar, pero con el apoyo de las máximas autoridades, el análisis de cada situación y la capacitación del personal, se le podrá hacer frente de la mejor manera, la base existente es muy sólida y el conocimiento técnico del personal es muy valioso.

2. **Resultados de la Gestión:** Indicar la labor realizada durante el periodo de su gestión en el área donde estuvo nombrado.

Es imperante mencionar que existe una relevante dificultad para la realización de este informe, en virtud de que tengo más de tres años de no estar en el puesto y no cuento con acceso a las fuentes de información necesaria para su elaboración. Por lo anterior, trataré de hacer un detalle de los aspectos que recuerde y que sean de importancia para el informe.

Inicialmente, mi llegada a la Gestión de TIC se da con el objetivo de consolidar la GTIC luego de un proceso de consultoría llevado a cabo por la Universidad Nacional, cuyo producto final fue derivar en una nueva estructura organizacional que pudiera soportar y coadyuvar al resto del engranaje institucional con el fin de satisfacer los objetivos y metas INA. En esa coyuntura también se creó la oficina de administración de proyectos de tecnologías de información a fin de darle un tratamiento distinto y con mayor grado de profesionalismo y calidad a los diferentes proyectos de desarrollo e infraestructura de TIC. De igual manera, se estableció un sistema de control interno mediante una herramienta tecnológica denominada Obal, que le permitió acceso a los colaboradores de la GTIC, acceder a la información relevante para el quehacer diario en temas como control interno, resultados de las evaluaciones al POIA, auditorías internas, externas

y de CGR, además de otros temas como valores institucionales, ética, cumplimiento de objetivos del sistema de calidad, entre muchos otros.

A lo largo de los años se tuvo muchos resultados de los productos de software que se desarrollaron, algunos internamente, otros fueron contratados con terceros, pero siempre con la supervisión constante del personal INA. Para mencionar algunos: Inscripción en Línea, la página web institucional y la intranet, sistema de becas, sistema de calidad institucional, sistema de control de correspondencia y una gran cantidad de horas de mantenimiento a los sistemas institucionales producto de los cambios normales que experimenta toda institución en su diario accionar.

De igual forma, se establecieron enlaces de conectividad a todas las sedes INA a lo largo y ancho del territorio nacional, brindando mejoras importantes respecto al antiguo contrato de conectividad establecido muchos años atrás con la empresa Racsá. El nuevo contrato fue firmado con un consorcio cuyo principal prestador del servicio es la empresa TIGO. En esta ocasión, se implementó la separación de los servicios de internet y acceso a los sistemas institucionales tanto para los usuarios administrativos como los docentes y laboratorios, de manera tal que no hubiese interrupciones en los servicios por el uso que se estuviera dando en uno u otro sector. De igual manera, se llevó a cabo una importante reestructuración de la red de datos con el fin de mejorar su desempeño y permitiendo adquirir mayores niveles de seguridad producto de la segmentación de dicha red.

También fue establecido un Reglamento de usos de recursos informáticos en la institución, con el fin de normar y controlar todo lo relativo a derechos y deberes de funcionarios, estudiantes y demás personas que puedan ingresar a alguna sede INA, de forma tal que siempre se protegiera la infraestructura tecnológica en aras de garantizar la continuidad de los servicios TIC institucionales. Paralelamente se trabajó en la mejora de la infraestructura de seguridad, para lo cual se adquirió equipos y capacitación que permitieran a nuestro personal ejercer una labor de seguimiento y control sobre las amenazas internas y externas en materia de TIC.

Por otro lado, vale la pena destacar la implementación de la firma digital en la institución cuyo alcance fue dotar de dicha firma a todo funcionario INA, con el fin de facilitar la digitalización de los procesos administrativos y sustantivos para alcanzar importantes ahorros en el uso de papel y tiempo de proceso en la tramitación respectiva. Esto se logró a través de un contrato con el Banco Nacional el cual entregó las firmas en sus diferentes sedes en el país.

Durante muchos años, desde el inicio de la computación en el INA, el centro de procesamiento de datos siempre estuvo ubicado en la sede central en la Uruca. Uno de los proyectos importantes realizados fue la contratación de un servicio de hospedaje que permitió tener un centro de datos fuera de las instalaciones INA y que cumpliera con las más exigentes normas internacionales de seguridad a nivel mundial, quedando el de la Uruca como un centro alterno, fortaleciendo con ello la continuidad del negocio y facilitando las labores de respaldo y recuperación ante una eventualidad.

3. **Cambios en el entorno:** Indicar los cambios presentados durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Definitivamente la obligatoriedad de atender las reglas fiscales afectó la operatividad de algunos proyectos, así como la adquisición de ciertos productos, que a la postre tuvo repercusiones a

todo el INA en virtud de que la GTIC y sus Unidades adscritas están orientadas al servicio y sus resultados impactan directamente en el accionar de los demás procesos institucionales.

4. **Control Interno:** Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la Unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Por la razón que señalé al inicio, no cuento con la información de referencia, no obstante, puedo mencionar que en todas las evaluaciones siempre se obtuvo resultados satisfactorios, lo cual no indica que no hubiese oportunidades de mejoras a lo planteado, tal como es el caso del análisis de riesgos, que al inicio fue de los puntos más sujeto a mejora, pero que con la ayuda de la Unidad de Control Interno fueron subsanados oportunamente.

5. **Acciones emprendidas:** Para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la Unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Como ya mencioné, la GTIC contaba con una plataforma denominada Obal, la cual funcionaba como un repositorio documental de fácil acceso a todos los funcionarios de la GTIC y de sus Unidades adscritas. En dicho repositorio los Jefes de Unidad mensualmente debían incluir el informe mensual de gestión, el cual comprendía todo lo relacionado a la operación de cada unidad, esto es, ejecución presupuestaria, compras tramitadas, contratos vigentes, estados de recomendaciones de auditorías, cumplimiento de objetivos de calidad, control de asistencia de los funcionarios, entre muchos otros. Además, también se incluían las agendas de reunión periódicas realizadas entre el Gestor, los Jefes de Unidad y los asesores del Gestor, con el debido detalle de los acuerdos tomados para su seguimiento y control.

Además de lo anterior, el Gestor realizaba visitas programadas a las Unidades adscritas con el fin de verificar el estado de las cosas y los procedimientos establecidos, así como también para conocer de primera mano, si los hubiera, los problemas de los funcionarios en el quehacer diario.

Aún cuando a nivel institucional los valores son tres, en la GTIC se brindó capacitación en aproximadamente once valores a todos los funcionarios, lo cuales se consideraron como complementarios a los ya establecidos y que servían de apoyo en el diario quehacer.

6. **Logros alcanzados:** Principales logros durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la Unidad, según corresponda.

Algunos de los logros más significativos fue la implementación de un centro de datos fuera de la institución, la mejora en la seguridad informática, haber dotado a todos los funcionarios INA de una firma digital, incorporar la firma digital a los oficios y éstos al sistema de control de correspondencia. Además, de haber realizado importantes modificaciones a la red de datos institucional, mismo que permitió la separación de la conectividad para administrativos y docentes, así como también dar los primeros pasos en la implementación de redes wifi en las diferentes sedes. Tener un sistema de tiquetes para solicitar soporte técnico de TIC, lo cual permite tener estadísticas para analizar y tomar decisiones sobre los diferentes niveles de servicio.

Un punto a destacar es el alto grado de automatización que tiene el INA en sus diferentes procesos, lo cual facilita en gran medida la operación diaria en estos y la gran responsabilidad que recae sobre el área técnica de la GTIC para garantizar la continuidad del negocio en todo momento.

Otro punto destacado es la utilización de una metodología de administración de proyectos, que se encuentra en funcionamiento desde el año 2010 aproximadamente, la cual en todos estos años ha demostrado su importancia para el logro y cumplimiento de objetivos, tiempos, costos y análisis adecuado de riesgos para la finalización de cada iniciativa de proyecto.

Todo lo anterior contribuyó de manera directa para que durante la pandemia la operación del INA no se viera afectada de gran manera y, por el contrario, se asimilara con relativa facilidad la metodología del teletrabajo de manera ágil y oportuna desde el punto de vista de contar con una infraestructura ágil y flexible, así como de las herramientas necesarias para implementar el trabajo remoto.

7. **Proyectos relevantes:** Estado actual de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la Unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

Por la limitación ya mencionada y debido a que los proyectos que administraba ya debieron estar finalizados, no puedo referirme en concreto a ninguno que estuviera pendiente en este momento, dado que ninguno llegaba a tres años su plazo de desarrollo.

8. **Administración de recursos financieros:** Asignados durante su gestión a la institución o a la Unidad, según corresponda.

Sobre este punto, me es muy difícil establecer o mencionar números específicos al no contar con acceso a la información de la computadora de trabajo y tampoco al correo institucional, por lo que no podría mencionarlos, no obstante, dicha información es relativamente sencilla de obtener solicitando a la UPE los resultados de las evaluaciones correspondientes.

9. **Sugerencias:** Para la buena marcha de la institución o de la Unidad, según corresponda, si la persona funcionaria que rinde el informe lo estima necesario.

Resulta innegable que la tramitación de las diferentes compras en la UCI siempre representa una dificultad, ya sea por que cada trámite incumple algunos requisitos indispensables para su normal tramitación (responsabilidad de la Unidad solicitante) o bien porque al interno de la UCI no se respeta la categorización de los niveles de prioridad con que se tipifica cada trámite, lo cual en muchas ocasiones representa importantes atrasos e inconvenientes institucionales. Sería recomendable que se revisara este punto a fin de solventar los problemas, que redundan en una gran cantidad de afectaciones, incluso, hasta la ejecución presupuestaria. Lo ideal sería que un ente externo audite todo el proceso de compras para obtener un criterio independiente que razone sobre las causas y emita las recomendaciones que correspondan.

10. **Observaciones:** Sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

Con mucha frecuencia el INA tiende a adquirir equipos y tecnología especializados para atender demandas del mercado en materia de capacitación y formación profesional, situación que no es la mejor, en virtud de en poco tiempo dichos equipos quedan obsoletos luego de adquirirlos y de

invertir una cantidad importante de dinero en ellos, sería prudente pensar en modelos de alquiler, renting, leasing y cualquier otro esquema que le permita a la institución no generar grandes erogaciones en tecnologías cuya obsolescencia es tan rápida.

11. Disposiciones de la Contraloría General de la República: Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la CGR.

Al momento de mi salida en marzo del 2020, no había ninguna recomendación vencida y si existía alguna pendiente de cumplimiento, se encontraba en proceso para su debida atención.

12. Órganos de Control Externo: Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.

Al igual que el punto anterior, no recuerdo ninguna recomendación vencida de un órgano externo y si existiese en ese momento alguna pendiente de atender, de seguro se estaba trabajando en ello y para esta fecha, ya debe estar completamente atendida.

13. Auditoría Interna: Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Al igual que el punto anterior, no recuerdo ninguna recomendación vencida de un órgano externo y si existiese en ese momento alguna pendiente de atender, de seguro se estaba trabajando en ello y para esta fecha, ya debe estar completamente atendida.

Finalmente, por este medio le expreso al INA y a todo el personal un agradecimiento por todos los años que me permitieron estar en esa gran institución, estoy seguro que seguirán por el camino de la mejora continua y el papel tan importante para Costa Rica y su sociedad lo seguirán cumpliendo de la mejor forma, tal y como lo han hecho desde su creación.

La persona funcionaria saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de las personas funcionarias del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Nombre y Firma de la persona funcionaria:

Número de identificación: 7-0075-0889 _____

cc: Unidad de Recursos Humanos¹

Sucesor

¹ El Informe final de gestión se envía en formato físico y digital.