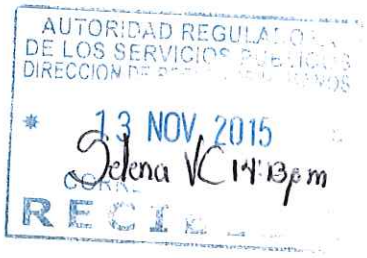
DR 14

aresep
AUTORIDAD REGULADORA
DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

13 de noviembre de 2015

Señor
Rodolfo Zamora
Director
Dirección de Tecnologías de Información



INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Estimado señor:

En cumplimiento de lo establecido en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno y la Directriz R-CO-61, emitida por la Contraloría General de la República el 24 de Junio de 2005, que disponen que los jerarcas y titulares subordinados deben presentar un informe de fin de gestión en el cual se rinda cuentas sobre los resultados relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de las funciones asignadas y el manejo de los recursos a su cargo, presento el informe de gestión como Jefe Titular de la Dirección de Tecnologías de Información (DTI) de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, que comprende el período del 22 de enero 2007 al 13 de noviembre de 2015.

1. Presentación

Mi ingreso a esta dirección, data del 1 de junio de 2004, entonces Departamento de Tecnologías de Información (DETI) en el cual me desempeñé como profesional 2 desde la fecha citada hasta el 21 de enero de 2007.

A partir del 22 de enero 2007 y hasta el día 13 de noviembre de 2015, asumí la Jefatura del Departamento de Tecnologías de información, el cual luego se transformaría en la Dirección de Tecnologías de Información (DTI) como área funcional subordinada a la Dirección General de Operaciones (DGO), con la entrada en vigencia del Reglamento interno de organización y funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y su órgano desconcentrado (RIOF), aprobado por la Junta Directiva mediante acuerdo 01-42-2013, del acta de la sesión extraordinaria 42-2013, celebrada el 27 de mayo de 2013, en cuyo caso continué mi labor como Jefe de la Dirección de Tecnologías de Información.

En el presente informe se refleja la gestión de la Dirección de Tecnologías de Información en los últimos años, en los cuales su gestión se puede calificar de excelente, tal como se evidencia a lo largo del texto que a continuación se detallará, el cual es sustentado por el Índice de Gestión Institucional del Sector Público de los últimos tres años, emitido por la Contraloría General de la República el cual se muestra a continuación:

	Puntaje		
Criterio	**2013**	**2012**	**2011**
Tecnologías de información	93.8	100	100

Tabla 1: Calificación DTI, Índice de Gestión Institucional del Sector Público

2. Resultados de la Gestión

2.1. Labor sustantiva de la Dirección de Tecnologías de Información

Las funciones de la Dirección de Tecnologías de Información están definidas en el artículo 25 del RIOF vigente, las cuales se listan a continuación:

a. Desarrollar e implementar un Plan estratégico de Tecnologías de Información, alineado con el Plan estratégico institucional.
b. Proponer e implementar políticas para el desarrollo tecnológico de la Institución.
c. Investigar, evaluar y proponer oportunidades tecnológicas para la Aresep.
d. Asesorar y asistir a las distintas dependencias en la adquisición, implementación y actualización de soluciones tecnológicas.
e. Asegurar la confiabilidad de los sistemas de información de la Aresep.
f. Establecer y mantener programas para la prevención y atención de fraudes informáticos contra la Aresep, así como evaluar continuamente su efectividad.
g. Asegurar el cumplimiento de las condiciones de seguridad física (infraestructura) y lógica (sistemas) de la plataforma tecnológica de la organización.
h. Fiscalizar la correcta utilización de la infraestructura, datos y sistemas informáticos de Aresep.
i. Administrar y ejecutar el mantenimiento de la infraestructura tecnológica de Aresep.
j. Dar soporte técnico a los sistemas informáticos de la Organización.
k. Administrar la red informática y los sistemas operativos de la Institución, y asegurar su estado y funcionamiento.
l. Desarrollar e implementar propuestas institucionales para el mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos existentes y para la aplicación de nuevas tecnologías que mejoren la gestión de Aresep.
m. Cooperar con otros funcionarios y dependencias en la consecución del fin público de Aresep.

n. Todas aquellas otras funciones que le asigne la Junta Directiva, el Regulador General o el Director General de Operaciones, en congruencia con el ámbito de su competencia.

2.2. Cambios en el entorno durante el período de la gestión:

La reforma operada mediante Ley 8660 del 8 de agosto de 2008 a la Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (Ley 7593) atribuyó a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos competencias asignadas, originalmente, al Regulador General de modo exclusivo.

De conformidad con los artículos 45, 53 inciso 1) y 73 inciso q) de la ley 7593, la Junta Directiva es un Órgano superior de la Autoridad Reguladora, y entre sus funciones se encuentra la potestad de aprobar la organización interna del Ente Regulador (incluida la SUTEL).

Mediante acuerdo 01-42-2013, del acta de la sesión extraordinaria 42-2013, celebrada el 27 de mayo de 2013, se aprobó por parte de la Junta Directiva, el Reglamento interno de organización y funciones de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos y sus órganos desconcentrados (RIOF). Dicha reglamentación introduce una serie de cambios administrativos y estructurales en la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos que responden, en gran medida, a la reforma legal incorporada por la Ley 8660, como son la creación de Intendencias, Direcciones Generales y Direcciones dentro de la estructura organizativa de la Autoridad Reguladora.

Bajo este panorama, uno de los cambios más significativos una vez entrada en funcionamiento la Dirección de Tecnologías de Información, fue su transformación de Departamento a Dirección así como la ejecución de las funciones encomendadas en dicho reglamento.

2.3. Informes de Auditoría

La gestión de la Dirección de Tecnologías de Información, se encuentra sujeta al marco de trabajo fiscalizador de la Auditoría Interna, la cual ha emitido informes cuyo contenido son recomendaciones sujetas a cumplimiento y evaluación periódica por parte de dicha dependencia.

Algunos de los informes que me correspondió gestionar son los siguientes: 3-I-2003, 6-I-2003, 4-I-2008, 11-I-2007, 11-I-2011, 19-I-2012, 20-I-2011 y 33-I-2013; en los cuales se esgrimen recomendaciones sobre múltiples temas atinentes a esta Dirección, tales como redes, infraestructura, políticas, procedimientos, gobernabilidad y sistemas de información entre otros.

Mi gestión se caracterizó por darle una importancia sobresaliente, al acatamiento de tales informes, así, en el año 2011 esta Dirección tenía un cúmulo total de 150 recomendaciones por cumplir, a la fecha de emisión de esta informe, el número se redujo sustancialmente para un total de 18, es decir, la gestión ha sido tan efectiva que en un lapso de 4 años se logró cumplir con 132 recomendaciones.

2.4. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno:

Respecto al sistema de control interno, fue una constante en mi encargo el implementar medidas tendientes a mejorarlo.

Para llevar a cabo esta tarea produje un cambio integral en la gestión de las funciones gerenciales, tácticas y operativas; mediante el replanteamiento de las tareas de cada funcionario, acorde a su conocimiento, experiencia y habilidades.

El resultado de este cambio, fue la creación de áreas especializadas que responden a procesos, subprocesos, actividades y tareas, lo cual permitió la asociación directa de cada proceso y sus respectivas verticales, con políticas, procedimientos, metodologías, manuales y formularios.

Sin duda alguna, esto me permitió la generación de directrices para que el modelo de gestión establecido, propiciara el cumplimiento a los lineamientos del control interno con un producto resultante de: cincuenta procedimientos, doce políticas, un reglamento de uso Institucional, cuatro lineamientos, veinticinco formularios, veintisiete manuales, cinco plantillas de bitácoras, tres estándares y una metodología para desarrollo interno de sistemas.

2.5. Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información

La Contraloría General de la República, mediante resolución No. R-CO-26-2007 del 7 de junio de 2007, emite las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información, en las cuales se observan una serie de instrucciones acerca de la gestión en materia tecnológica, las cuales, según el artículo No. 3 del oficio N-2-2007-CO-DFOE, son de acatamiento obligatorio.

Para tal efecto, y con el fin de cumplir las disposiciones contenidas en la citada norma, elaboré un plan de implementación el cual se dividió en tres etapas fundamentales:

a. Etapa I: Consiste en la identificación de los procesos, subprocesos y actividades que lleva a cabo la Dirección de Tecnologías de Información, cuyo resultado fue un mapa de procesos con el cual se gestionan las funciones de la unidad.
b. Etapa II. Consecuencia de la etapa anterior, y contando con el mapa de procesos de gestión, realicé la reorganización de las personas y las funciones que éstas llevan a cabo, con el fin de dar sustento funcional a la estructura derivada de la etapa I.
c. Etapa III. Una vez establecido el marco de trabajo organizacional y funcional, se inició el desarrollo de los procedimientos, manuales, políticas, metodologías y todo tipo de documentación que sustenta las acciones de esta Dirección.

Como se puede observar, el cumplimiento de las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información, se encuentra intrínsecamente relacionado con el apartado No. 2.4, de modo que el ejercicio de reorganización funcional se cimentó en procedimientos y documentación de las actividades de esta Dirección, lo cual permitió avanzar en dos aristas diferentes de forma paralela: el control interno y el acatamiento obligatorio de las citadas normas.

La culminación de este arduo trabajo, rindió frutos con la emisión del oficio 361-GG-2013 del 5 de junio de 2013, por medio del cual se aprueba la documentación generada hasta esa fecha, esto dio origen a un ciclo de mejora continua, tanto en la creación como en la revisión y modificación de los documentos que la DTI administra, producto de sus labores ordinarias y sustantivas.

2.6. Logros

Durante mi gestión, se generaron los siguientes productos, los cuales enumero cronológicamente según el área que los produjo:

Proceso	Año	No.	Producto	Descripción
Administración	2008	1	Adquisición de equipo	En 2008 se cambia el concepto de compras, se renueva el equipo con estimación de vida útil del 25%, para una renovación total de la plataforma cada 4 años. Se implementa la compra de equipo justificada, razonando cargas y necesidades, según el tipo de usuario. Se estima un stock de repuestos para reemplazo inmediato.

	2013	2	Procesos y procedimientos	En 2011 se identificaron los procesos de la Dirección, los cuales se segregaron en áreas de especialización, con subprocesos, tareas y actividades. Para cada actividad se le elaboró un procedimiento, el cual se documentó según el caso con sus respectivos formularios asociados. Para actividades no procedimentadas, se elaboraron estándares y metodologías, lo cual dio origen a los estándares para desarrollo en Visual Studio, SQL Server, Power Builder y la metodología para desarrollo de sistemas. Para la correcta administración de la plataforma tecnológica, en cuanto a equipos y herramientas, se elaboraron manuales de uso, configuración, instalación y administración. En asuntos de orden general, se crearon las políticas de trabajo y uso, de los servicios y recursos tecnológicos de la Aresep. Este gran trabajo se vio culminado con la aceptación formal y oficial en 2013, mediante oficio 361-GG-2013.
	2013	3	Creación de perfiles	Se definieron y crearon varios perfiles especializados para la gestión de la DTI, entre ellos el de Administrador de Bases de Datos y Administrador de Proyectos Informáticos.
	2014	4	Club de Investigación	Suscripción al Club de Investigación Tecnológica.
	2015	5	Reglamento	Se crea, aprueba y publica el Reglamento para el uso de los recursos de tecnologías de información, a fin de establecer los lineamientos que rigen en el uso de todos los recursos.
Infraestructura	2007	1	Correo electrónico	Se migró de la plataforma SquirrelMail, a la plataforma Microsoft Exchange.

	2009	2	Soporte Microsoft	En 2009 se inicia un contrato de soporte de primer nivel con el fabricante Microsoft, para la tecnología que posee la Aresep, de este modo se asegura la continuidad de operaciones en dicha plataforma.
	2009	3	Wireless	Se implementó una nueva red inalámbrica, con mayor cobertura.
	2009	4	Teletrabajo	Se implementó el uso de Virtual Private Network para habilitar el teletrabajo como herramienta institucional.
	2010	5	Monitoreo automatizado	Se inicia el monitoreo automatizado de servidores de producción Active Directory y Base de Datos de producción.
	2010	6	Soporte técnico	En 2010 se inicia un contrato de soporte técnico, a tiempo completo, para proveer un mejor servicio al usuario final.
	2010	7	Antispam	Se implementa el filtrado de spam, con lo cual se logra detener alrededor de mil correos maliciosos diariamente.
	2010	8	Firewall contingente	Se implementa un clúster del firewall Institucional, con alta disponibilidad.
	2010	9	Antivirus	Se implementa una nueva herramienta antivirus, galardonada como la número uno a nivel mundial.

2010	10	Virtualización	Se adquiere la solución de virtualización, lo cual genera un ahorro del 40% de energía eléctrica, 30% de espacio y 25% en el tiempo de administración. Esta solución ha facilitado el crecimiento de la plataforma tecnológica con inversiones mínimas, y ha permitido implementar herramientas de interés Institucional como Project Server, ambientes de desarrollo y producción para el Sistema Administrativo Financiero, Sistema de Regulación Tarifaria y redundancia para el Active Directory.
2010	11	Videoconferencias	Se implementaron videoconferencias para las sesiones de la Junta Directiva.
2012	12	Windows Server	Se concluye la migración de la plataforma de operación de los servidores hacia Windows Server Data Center 2012, licenciando ya no por equipo virtual sino por equipo físico.
2012	13	Enlace redundante	Se adquiere un nuevo enlace redundante de 20 mbps, para la contingencia en las comunicaciones, tanto para las videoconferencias de la Junta Directiva como de las videoconferencias de las audiencias públicas.
2012	14	DNS	Se migran los DNS Institucionales de una empresa externa a infraestructura propia de la Aresep.
2014	15	FTP	Se implementa un sitio FTP para transferencia de archivos grandes entre entes externos y las Intendencias.
2014	16	Video tutoriales	Se crean video-tutoriales orientados al usuario para el uso del Sistema de Atención al Usuario.
2015	17	Red de datos	Se instala la nueva red de datos, se migra de una capacidad de 1 Gbps a 20 Gbps, esto permite una mayor capacidad de tráfico y cobertura de la red inalámbrica, administradas desde un solo punto.

Sistemas de Información	2009	1	Sharepoint	Se implementó el Microsoft Sharepoint para la gestión de documentos de la DGAU.
	2009	2	Quejas y denuncias	Se implementó el sistema de quejas y denuncias, a través del portal electrónico para DGAU, utilizando firma digital.
	2009	3	Digitalización de expedientes	Se implementó el sistema de consulta de expedientes digitales (ET, OT, AU, CE, RA). Más tarde (2011) esta herramienta de consulta se llevó al ciudadano, fiscalizadores y operadores, mediante el portal electrónico Institucional, con interfaz web, y accesible mediante nube pública desde cualquier punto con internet.
	2010	4	Ingresadores	Se implementó el sistema de ingresadores de datos, para la Dirección de Transportes, utilizando firma digital.
	2010	5	Acciones de personal	Se desarrolló el sistema de acciones de personal, con interfaz web, y accesible mediante nube privada desde cualquier punto con internet.
	2010	6	Vacaciones	Se desarrolló el sistema de vacaciones, con interfaz web, y accesible mediante nube privada desde cualquier punto con internet.
	2011	7	Atención de Casos	En 2011 se finalizó la implementación del sistema de atención de casos, de usuario final, con interfaz web, y accesible mediante nube privada desde cualquier punto con internet.
	2011	8	Acceso único	Se implementó un portal único de acceso a sistemas, con interfaz web, y accesible mediante nube privada desde cualquier punto con internet.

2012	9	Cánones de autobuses	Se desarrolló el sistema de cánones de autobuses, con interfaz web, y accesible mediante nube privada desde cualquier punto con internet.
2012	10	Firma digital	Se implementó el aplicativo de firma digital para documentos internos.
2012	11	Portal electrónico	Se implementó el nuevo portal electrónico institucional.
2013	12	Guía telefónica	Se desarrolló el sistema de la guía telefónica institucional, con interfaz web, y accesible mediante nube privada desde cualquier punto con internet, para funcionarios de la Aresep.
2013	13	Control de horas	Se implementó el Sistema de Atención de Solicitudes, como herramienta para el control de las horas en la Intendencia de Aguas, con interfaz web, y accesible mediante nube privada desde cualquier punto con internet.
2013	14	Control de versiones	Se implementó un sistema de control de versiones con software libre.
2014	15	Calculadora Tarifaria	Se desarrolló el Sistema Calculadora Tarifaria, y se publicó en el portal electrónico para el cálculo del consumo de tarifas.
2014	16	Sistema de Control de Juicios	Se desarrolló el Sistema de Control de Juicios, para la DGAJR.
2014	17	Internet banking	Se implementó el cobro de cánones de autobuses por medio del internet banking con el Banco Nacional de Costa Rica.
2014	18	SIR - Operadores	Se implementó el módulo de operadores del Sistema de Regulación Tarifaria.

2.7. Estado de los proyectos más relevantes

En el año 2013, presenté a la Junta Directiva el Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) y el Plan Táctico de Tecnologías de Información (PTAC), ambos fueron aprobados mediante acuerdo 02-52-2013, del acta de la sesión extraordinaria 52-2013, celebrada el 08 de julio de 2013 y ratificada el 11 de julio de 2013.

Los proyectos relevantes en ejecución contenidos en PTAC y su estado son los siguientes:

Proyecto	Estado
Sistema de Regulación Tarifaria	Este proyecto se está ejecutando bajo la modalidad "desarrollo interno", lo cual ha permitido mucha flexibilidad en el ajuste de requerimientos y documentos asociados. Actualmente se encuentra en producción el Módulo de Operadores de Servicio Público, el estatus general del proyecto reporta un 37% de avance total.
Sistema de Gestión Documental	Este proyecto se está contratando bajo la modalidad "outsourcing", mediante una licitación abreviada. El proceso iniciado en 2014 resultó infructuoso, por lo que el mismo se volvió a generar en 2015. Actualmente, ya adjudicado el proceso, el estatus general del proyecto reporta un 54% de avance total.

3. Recomendaciones

3.1. Fortalecimiento de la DTI con más personal

Es de vital importancia contar con una fuerza de trabajo suficiente, para enfrentar los retos que debe asumir esta Dirección, en razón de la aplicación de los siguientes elementos:

- Plan Estratégico de Tecnologías de Información, establece una serie de proyectos que requerirán no solamente la administración de los mismos, sino también el mantenimiento respectivo, una vez que éstos deban ser asumidos por la Autoridad Reguladora.
- Las Normas técnicas para la gestión y el control de las Tecnologías de Información, en las cuales se observan una serie de instrucciones acerca

de la gestión en materia tecnológica, las cuales, según el artículo No. 3 del oficio N-2-2007-CO-DFOE emitida por la Contraloría, indica la obligatoriedad de aplicar una adecuada segregación de funciones, a fin de establecer los rangos adecuados de supervisión y responsabilidad.

- La Auditoría Interna, en los informes 11-I-2007 punto #7, #17, #18, #30, #31 y 06-I-2008 punto #2; recomienda la necesidad de aplicar una diferenciación en las actividades que se desarrollan en la Dirección, lo cual a su vez implica la contratación de personal para funciones especializadas.

3.2. Empoderamiento

El Plan Estratégico de Tecnologías de Información, aprobado mediante acuerdo 02-52-2013, del acta de la sesión extraordinaria 52-2013, celebrada el 08 de julio de 2013 y ratificada el 11 de julio de 2013, establece lo siguiente:

1.5 Estrategias: Establecer al Departamento de Tecnologías de Información como unidad rectora y estratégica en materia de tecnologías, dando la responsabilidad funcional y presupuestal a los usuarios del proceso correspondiente.

3.1 factores críticos de éxito: El Departamento de Tecnologías de Información es la unidad rectora y asesora en materia de sistemas y tecnologías de información y comunicación, con un rol estratégico para todas las áreas de la Institución, apoyada en lineamientos sobre mejoras al proceso de negocio, directrices de seguridad y metodologías para desarrollo de soluciones tecnológicas.

El Plan Táctico de Tecnologías de Información, aprobado mediante acuerdo 02-52-2013, del acta de la sesión extraordinaria 52-2013, celebrada el 08 de julio de 2013 y ratificada el 11 de julio de 2013, establece lo siguiente:

Factores críticos de éxito: ...El quinto y último factor corresponde a la rectoría de Tecnologías de Información, como unidad que concentre la asesoría y ejecución en esta materia, de modo que el conocimiento y experiencia en temas relacionados sea dirigido por esta dependencia.

Para tal efecto, es fundamental que la Dirección de Tecnologías de Información se convierta, con el respaldo de la Administración Superior, en esa dependencia rectora, que concentre y unifique todas las intenciones, temas y personal relacionados con la materia, esto fortalecerá sustancialmente la gestión y posicionamiento de esta unidad dentro de la organización.

3.3. Plan Estratégico y Táctico

Mediante acuerdo 02-52-2013, del acta de la sesión extraordinaria 52-2013, celebrada el 08 de julio de 2013 y ratificada el 11 de julio de 2013, la Junta Directiva aprueba el Plan Estratégico y Plan Táctico de la Dirección de Tecnologías de Información.

Estos planes contienen la visión estratégica y táctica de la dependencia, alineada con el Plan Estratégico Institucional. Ambos comprenden el insumo fundamental de ejecución de proyectos, actividades y tareas comprendidas en un horizonte de cuatro años.

La DTI debe enfocar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de estos planes. Definir objetivos, establecer metas y cuantificar recursos, tomando como insumo crítico e indispensable, el camino plasmado mediante estos documentos estratégicos.

3.4. Administración de personal

A lo largo de siete años de mi gestión, la DTI ha sufrido múltiples cambios; de tipo funcional, de tipo organizacional, y hasta el incremento sustancial en el número de los funcionarios que la componen.

Dado el crecimiento en cantidad de funcionarios bajo mi cargo, durante mi gestión procuré generar un proceso motivacional enfocado al funcionario, a la persona y al ser humano; esto permitió que tal iniciativa se impregnara también en el liderazgo que compone la Dirección, y éstos a su vez llevaran la iniciativa a los funcionarios bajo su cargo.

Siendo el recurso humano, crítico para la ejecución de labores de esta Dirección, debe continuarse ese proceso motivacional enfocado a la persona, de forma recursiva y abarcando todos y cada uno de los niveles jerárquicos que componen la DTI, aprovechando y reconociendo la experiencia de los más antiguos, propiciando la especialización del funcionario en su área de satisfacción con miras a resultados de alto rendimiento.

3.5. Consolidación de personal

Los funcionarios que ocupen plazas especializadas, con tareas afines a la gestión de las tecnologías de información en dependencias ajenas a la DTI, deben ser movilizados a la dependencia que según el Plan Estratégico de Tecnologías de Información, es la rectora en dicha materia.

La existencia de estas funciones y tareas, sin un perfil identificado ni asociado, deben regularse por el área competente de modo que se clarifiquen en forma detallada los perfiles, y se subordinen a las estructuras funcionales y jerárquicas que existen en la DTI, esto permitirá que no se produzca la duplicidad y el retrabajo en los proyectos y actividades tecnológicos que gestiona la Institución.

3.6. Unidad de mando

La organización funcional actual de la DTI, incumple el principio administrativo llamado "unidad de mando", el cual como su nombre lo indica, busca precisamente proveer claridad en las decisiones y relaciones de subordinación.

Hoy día, la DTI posee una estructura que propicia la competencia en el uso de los recursos disponibles (funcionarios) sin una formalización adecuada de jerarquía funcional, de modo que los mismos reciben instrucciones de otros funcionarios sin que los mismos se encuentren formalizados como líderes o coordinadores.

Debe entonces elaborarse una revisión exhaustiva de las jerarquías existentes, con el fin de formalizarlas y comunicarlas a los funcionarios, de modo que los mismos tengan conocimiento sobre la recepción de instrucciones.

3.7. Comunicación

Uno de los factores más relevantes dentro de una dependencia es la comunicación, según indica el Estudio de Clima Organizacional, este es un elementos que la DTI debe trabajar con mayor empeño.

La comunicación debe fluir, desde el nivel jerárquico más alto de forma transparente, concisa y completa; así entonces los funcionarios tendrán claridad sobre el entorno, decisiones y camino que se debe seguir.

4. Conclusión

Desde mi ingreso a esta dirección como Jefe de la misma, me di a la tarea de administrar un grupo de personas para que trabajaran de forma ordenada, conjunta y en armonía. El proceso no fue sencillo, tuvimos que limar muchas asperezas y generar sinergia mediante constantes reuniones para allanar terreno inexplorado.

El resultado fue la conformación de un equipo de trabajo, con alto grado de identificación Institucional, funciones claramente definidas y enfocado hacia la consecución de las metas y objetivos trazados.

Finalmente, cabe resaltar que la conformación débil y heterogénea que recibí en el año 2007 de un Departamento de Sistemas de Información, con apenas cuatro funcionarios; lo transformé en una Dirección de Tecnologías de Información, sólida, comprometida, con procesos, procedimientos y una estructura claramente definidos, compuesta por un total de veinte funcionarios.

Cordialmente

Esteban A. Castro Quirós
Jefe
Dirección de Tecnologías de Información

C: Despacho Regulador General
Auditoría Interna
Miembros de Junta Directiva
Ileana Bonilla, DRH