



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Dirección de Producción de Materiales Didácticos  
Teléfonos: 2527-2216 y 2283-35-28  
Correo electrónico: [apicado@uned.ac.cr](mailto:apicado@uned.ac.cr)



Para: Mag. Rosa María Vindas Ch., Jefa  
Oficina de Recursos Humanos

De: Mag. Ana Beatriz Picado; coordinadora  
Programa de Producción de Material Didáctico Escrito

Asunto: Informe final de gestión como directora a.i. de la DPMD,  
del 17 de enero al 30 de junio del 2011

Fecha: 24 de octubre del 2011  
Promade-143-11

---

## INFORME DE FIN DE GESTIÓN 17 enero- 30 junio 2011

Ana Beatriz Picado González, directora a.i.  
Dirección de Producción de Materiales Didácticos

### A. Presentación

*En el comunicado O.R.H.-04506-2011, se me solicita que presente el Informe de gestión del primer semestre del 2011, específicamente del 17 de enero al 30 de junio, periodo en el cual desempeñé el puesto de directora a.i. de la Dirección de Producción de Materiales Didácticos, DPMD.*

*A continuación, procedo a cumplir con este requerimiento, dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley general de control interno. En la elaboración del informe, me guío por las directrices que indica la Contraloría General de la República (D-1-2005-CO-DFOE), publicadas en La Gaceta n.º 131 del 7-07-2005.*

*La DPMD pertenece a la Vicerrectoría Académica y consta de cinco programas: Producción de Material Didáctico Escrito (Promade), Producción de Material Audiovisual (PPMA), de Videoconferencia y Audiográfica (VAU), de Aprendizaje en línea (PAL), de Producción Electrónica Multimedial (PEM). Los informes de labores de cada programa se adjuntan a este documento y, en ellos, se encuentran plasmadas la producción y la prestación de servicios de estas entidades; son una medida del rendimiento y la productividad de la DPMD.*

*El periodo regular por el que se nombra a un director en la DPMD es de cuatro años. A causa del breve tiempo en el que me desempeñé como directora y de la naturaleza interina de la designación, solo pude circunscribir mi labor a conocer los funcionarios, las actividades y los procedimientos de cada programa, y a ayudar a los coordinadores, cuando me lo solicitaron, en la gestión de proyectos y la solución de problemas. También, participé directamente con los miembros del Consejo Universitario que formaban la comisión para elaborar una propuesta de políticas editoriales de la UNED, y en la comisión que validó el teletrabajo de dos funcionarios de la DPMD.*

*Cuando me nombraron, mi puesto en la DPMD era de coordinadora de Promade y después de los seis meses, regresaría a él. No deseaba que el periodo de aprendizaje de la persona que me sustituyó afectara el ritmo o la calidad de la producción de ese programa, por lo que colaboré más intensamente con dicha coordinación.*

## **B. Resultados de la gestión**

### OBJETIVO GENERAL de la DPMD

La labor principal de la DPMD es producir materiales didácticos para el uso de las diversas actividades académicas y programas de formación ofrecidos por la UNED.

### ESTADO DEL ENTORNO

*Cambios seguidos de director en la DPMD, ausencia de protocolo de traspaso*

En julio del 2010, venció el nombramiento del director de la DPMD. Las autoridades de la UNED recargaron la dirección de la DPMD en el vicerrector académico de ese entonces, quien no contó con el tiempo dentro de sus múltiples funciones para desempeñar ese rol. Este vicerrector y director se pensionó el 31 de diciembre del 2010. Yo fui nombrada en forma interina a partir del 17 de enero del 2011. No hubo cotejo ni traspaso de activos, tampoco se me comunicó el estado de las tareas y los proyectos de la DPMD.

*Cambio de vicerrector académico*

De manera casi simultánea a mi nombramiento como directora a.i, en la UNED se sustituyeron los jefes de las siguientes vicerrectorías: académica, de investigación y de planificación. El cambio que afectó directamente el puesto de la dirección fue el del vicerrector académico. La nueva vicerrectora académica, por lo menos en lo que a la DPMD respecta, introdujo modificaciones relevantes en algunos procedimientos clave, como el proceso de elaboración del documento de la oferta académica; también, en la forma en que se tomaban las decisiones. Posiblemente, como ambas estábamos concentradas en nuestros respectivos procesos de aprendizaje de los nuevos puestos, el diálogo fue escaso, por lo menos desde mi punto de vista.

*Plan austero de la UNED*

Ante la gran demanda de materiales didácticos, ya sea por el rediseño y apertura de carreras así como por la obsolescencia de los diseños curriculares y de los

materiales, para cumplir en cuanto cantidad sin perder calidad, lo ideal hubiera sido contar con más personal. También, para poder designar funcionarios que trabajaran en otras tareas como control interno, ISO-9001, investigación, pero me enfrenté con una política, por parte de las autoridades universitarias, de no abrir plazas profesionales.

#### *Carencia de personal que ayudara en el área administrativa*

El director de la DPMD que dejó el cargo en julio de 2010 había aceptado, por problemas con su auxiliar administrativa, que ella se fuera a otra dependencia con todo y código. Posiblemente a causa del mencionado plan austero de la UNED, en ese momento, las autoridades le advirtieron que no reemplazarían el puesto. A partir de esa decisión, la DPMD comparte con Promade la asistente administrativa, quien dedica las tres cuartas partes de su tiempo a Promade.

Por otra parte, la DPMD tenía asignado un segundo asistente administrativo tiempo completo cuya labor real, cuando yo ingresé, era confeccionar los contratos, y encargarse de ciertas compras y algunos otros trámites pequeños: en resumen, estaba subutilizado. La razón principal de esa situación era que él no se consideraba asistente administrativo, pues contaba con un título universitario de maestría en derecho. La nueva vicerrectora le asignó funciones de la Vicerrectoría, en una jornada de medio tiempo, lo que acabó de extinguir su participación como asistente de la DPMD, al menos durante mi nombramiento como directora a.i. En resumen, casi no conté con asistencia administrativa.

#### *Gestión del préstamo del Banco Mundial*

La preparación de documentos para presentar ante el Banco Mundial, a causa del préstamo ofrecido por esta entidad, mantuvo ocupados y sustraídos de sus labores regulares a funcionarios de diferente rango de la Universidad, entre ellos, algunos de la DPMD.

#### ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Al iniciar mi labor, el estado de implementación en la DPMD de un sistema de control interno se limitaba a haber obtenido el resultado de una evaluación realizada por profesionales de ese departamento.

Durante los seis meses en los cuales ejercí como directora a.i., se promovió un nuevo acercamiento con dichos miembros y se retomó la tarea; las acciones para cumplirla se iniciaron en Promade: a partir del cuestionario de evaluación mencionado, los funcionarios de control interno identificaron aspectos en los que era conveniente empezar a trabajar. Se designaron dos personas de cada programa como representantes ante control interno y para que trabajaran en el desarrollo del sistema.

Por otro lado, de manera simultánea, se coordinó con las encargadas de gestionar en la UNED la norma ISO-9001. Se inició la etapa de concientización de los funcionarios de la DPMD acerca de la importancia de ejecutar esta norma en la DPMD y, luego, en el resto de la UNED.

## LOGROS

Los logros de la dirección, como lo mencioné, son los alcanzados por cada programa.

Se trabajó de manera intensa para cumplir con el aumento de solicitudes de producción de materiales, sobre todo escritos, a causa del rediseño de carreras y cursos en el que se halla inmersa la UNED, principalmente, por el proceso de acreditación.

Se promovió el diálogo entre funcionarios con conflictos entre sí o con el superior inmediato. Se tomaron medidas a seguir desde ambos lados y en conjunto.

Se inició la gestión con el CIEI para implementar ISO-9001. Se continuó con la tarea de establecer y uniformar procedimientos.

Se revisaron los lineamientos de trabajo entre Promade y la EUNED.

Se coordinó con éxito el proceso de producción de materiales con los directores de las escuelas y la mayoría de los encargados de cátedra.

## SUGERENCIAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES Y LABORES DE LA DPMD

El PAL y Promade necesitan contar con más espacio, tanto para que los funcionarios de cada programa puedan cumplir con sus actividades, como para evitar el conflicto. En el PAL existe una condición de hacinamiento y el ruido que

ahí se genera no permite trabajar a los funcionarios de Promade. Anteriormente, los editores académicos más afectados con la situación utilizaban audífonos, pero por razones de seguridad ocupacional han dejado de utilizar esta ayuda. Faltan salitas de reunión y trabajo para ambos programas.

En cuanto a expansión de las actividades, se requiere instalar nuevos estudios de radio, de televisión y de videoconferencias, recomendación hecha por uno de los últimos directores.

En general, el proceso de obtención de equipo debe hacerse más expedito.

Todavía falta trabajar la relación entre Promade y la EUNED, sobre todo a nivel de directores.

Urge revisar el reglamento de selección de autores. Proponer y ejecutar nuevas modalidades de contratación, por ejemplo, la de obra colectiva. En la modalidad tradicional, se debe ofrecer un pago mejor al autor de una unidad didáctica. En cuanto a los contratos que firman los autores en la actualidad, deben ser modificados a la luz de un análisis profesional.

## **Anexo**

Informes del PEM, PAL, VAU, PPMA y Promade.

C.e: Katia Calderón  
Roberto Román  
Rosa María Vindas  
Archivo