

# Modelo para la gestión de la infocomunicación de la Universidad de Costa Rica dato + relato

## Eje temático: Gobierno Institucional

### Proponentes:

M.Sc. Esteban García Delgado, [esteban.garcia@ucr.ac.cr](mailto:esteban.garcia@ucr.ac.cr)

M.Sc. Gabriela Mayorga López, [gabriela.mayorga@ucr.ac.cr](mailto:gabriela.mayorga@ucr.ac.cr)

Licda. Katzy Oneal Coto, [katzy.oneal@ucr.ac.cr](mailto:katzy.oneal@ucr.ac.cr)

## Resumen ejecutivo

Esta propuesta propone un modelo de infocomunicación para la Universidad de Costa Rica que logre potenciar primero, la gobernanza de la información relativa a los datos universitarios y segundo, el vínculo de los sistemas de información con los procesos de comunicación institucional, que deben narrar esos datos.

Hoy más que nunca, en tiempos de *Big Data*, *de posverdad* y de inteligencia artificial, la única ruta posible de las organizaciones e instituciones públicas para conservar su credibilidad y relevancia social es convertirse en **instituciones inteligentes**, lo cual requiere de una correcta gestión de la información y de un manejo estratégico de la comunicación para mostrar y evidenciar sus fortalezas.

Esta propuesta busca un modelo de gestión de la información que permita construir datos consolidados, creíbles, sostenibles y accesibles, para ofrecer productos de comunicación con base en datos, periódicos y permanentes, que generen valor público.

Esta propuesta supera esfuerzos enfocados en el cumplimiento de las exigencias en materia de transparencia y acceso a la información pública. Es un esfuerzo de transformación de la gobernanza de los datos institucionales que impacta el cómo narramos a la Universidad de Costa Rica. Además, es una iniciativa que incide en la forma en la que se gestiona la misma institución en lo administrativo y lo comunicacional.

Comunicamos para crear y cuando narramos a la Universidad la construimos y transformamos en una universidad inteligente, la universidad del futuro. De aquí la importancia estratégica de esta propuesta.

## **Fundamentación**

Existe una gran cantidad de sistemas de información en la Universidad de Costa Rica que funcionan de forma desarticulada (Ver anexo), lo cual supone una dificultad para acceder a los datos, relacionarlos y establecer una narrativa institucional cohesionada. En consecuencia, hay varios datos e indicadores que son publicados en sitios web de la Universidad que se encuentran dispersos y no responden a ninguna lógica comunicacional.

Poner a dialogar a los múltiples sistemas de información existentes para facilitar y agilizar el acceso a los datos universitarios, hoy es una tarea compleja. Un ejemplo de ello se encuentra en las dificultades para poner en marcha el nuevo Sistema de Planificación de Recursos Empresariales que permitirá interrelacionar los datos para la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) en la institución. En este proyecto participan la Vicerrectoría de Administración, la Oficina de Administración Financiera, la Oficina de Suministros, el Centro de Informática y la Rectoría.

Para lograrlo, la UCR tendrá que hacer un cambio total en el manejo de los datos financiero contable y unificar la información institucional dispersa en diferentes oficinas (OAF, ORH, OPLAU, OSG, OSUM, OBAS, CI y SIEDIN) bajo un lenguaje común (plantillas), que permita poner a dialogar los sistemas informáticos.

Queda claro, que la actual dispersión de los sistemas de información universitaria desfavorece la eficiencia en la gestión administrativa de la universidad, lo cual es también consecuencia de que la institución carece de políticas y diagnósticos en materia de gobernanza de la información.

La dispersión y la dificultad para obtener datos institucionales también afecta la capacidad que tiene la comunicación institucional de trazar las líneas que unen los puntos y construir las formas que le dan sentido a los datos, así se evidencia la intrínseca relación entre el dato y el relato, pues el primer elemento no puede ser comprendido sin la narrativa que lo explica.

La construcción narrativa de la institución requiere de datos comprensibles que permitan su apropiación para generar una institucionalidad más analítica, crítica y dispuesta a la toma de decisiones y rendición de cuentas.

Un ejemplo relativo al cómo la UCR narra sus datos es el esfuerzo de construcción del espacio UCR en Cifras (<https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/carta-de-presentacion-ucr.html>), que año tras año representa una complejidad injustificada debido a malas prácticas administrativas, como la extrema atomización de la información, el exceso de controles de quienes custodian los datos, la complejidad para encapsular los datos, ofrecerlos en formatos planos y no tener opciones de servidores abiertos. Lo anterior, ralentiza enormemente la construcción de mensajes, que pierden su sentido de oportunidad; y demoran las respuestas que se deben entregar en tiempo y forma, a las solicitudes de información pública que realiza la ciudadanía y las personas periodistas.

Existen otras propuestas que intentan abordar la necesidad de contar con estadísticas actualizadas y bases de datos estructuradas que respalden la toma de decisiones en la institución, como lo es la reciente creación del Observatorio de Datos de la UCR mediante la Resolución de Rectoría R-46-2025. No obstante, esta propuesta carece de una justificación técnica operativa, no define con claridad si el ObDi es una plataforma de acceso a la información, una unidad de análisis institucional, un repositorio de datos, o todo lo anterior.

Dicha resolución tampoco establece qué relación tendrá el ObDi con otras unidades de análisis y planificación ya existentes en la UCR dejando nuevamente a la institución sin una solución al problema de la gobernanza de los datos y de cómo se comunican de forma correcta y oportuna.

Las políticas Institucionales 2026 - 2030 aprobadas por el Consejo Universitario solo incluyen una política en materia de gestión de la información y ninguna en gestión de la comunicación. Sin embargo, se establecen algunas líneas de acción sobre Gobernanza Universitaria en su Eje V que enmarcan esta propuesta:

- ❖ 5.1.6 Informar sobre el valor público generado por la Institución a la sociedad mediante estrategias de comunicación institucional de forma accesible y dinámica para la población en general.
- 5.3 Promovemos la transformación digital que propicie la excelencia académica, la innovación y la equidad en el acceso al conocimiento, que apoye la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas.
- ❖ 5.3.1 Propiciar la transformación digital de los procesos universitarios mediante la implementación de tecnologías emergentes que impacten en el quehacer institucional, la excelencia académica y una mayor eficacia y eficiencia.
  - ❖ 5.3.2 Impulsar la interoperabilidad de los sistemas informáticos institucionales, con el fin de optimizar procesos, preservar, conservar, y generar datos pertinentes, y contribuir a la toma de decisiones.

Un ordenamiento como el que se propone a continuación unido a la fortaleza de los modelos de Inteligencia Artificial permitirán construir tanto data como mensajes de forma exponencial para mejorar el relacionamiento con la diversidad de públicos de la institución, así como la toma de decisiones a nivel de administración superior.

## **Propuesta de Resolución**

Se propone un modelo de infocomunicación para la Universidad de Costa Rica que logre potenciar la gobernanza de la información relativa a los datos universitarios y vincular los sistemas de información con los procesos de comunicación institucional.

La gobernanza de datos debe permitir generar **memoria, conocimiento e inteligencia** a la Universidad de Costa Rica. Se trata de tres cualidades que deben estar presentes de forma transversal y permanente en toda decisión institucional tomada por cada unidad académica y administrativa.

**Memoria:** se refiere a las capacidades y recursos institucionales que ofrecen seguridad, estabilidad y resguardo de la información.

En este aspecto la Universidad de Costa Rica ya desarrolló el instrumental y las capacidades necesarias para sostener relativamente estable la gran memoria institucional. Es decir, sabemos por ejemplo de los números específicos de personas graduadas cada año.

**Conocimiento:** es la infinidad de datos, pero organizados y gestionados de tal forma, que permite a las organizaciones tener información de base para cumplir con sus objetivos y propósitos.

La institución cuenta como se ha señalado con multiplicidad de sistemas e información, que a lo largo del tiempo le han permitido responder relativamente bien a las necesidades de toma de decisiones, sin embargo, cada vez es más difícil acceder al conocimiento institucional.

**Inteligencia:** identifica los cambios y desarrollos socioeconómicos, políticos y tecnológicos que pueden tener un impacto negativo o positivo en los objetivos, la dirección y los programas de la institución. Alerta de los acontecimientos y afectaciones.

En este rubro la institución tiene grandes carencias que incluso pueden ya estar limitando la capacidad de las personas tomadoras de decisiones para enrumbar la gestión universitaria.

La inteligencia de los datos se logra con una gestión de la información bien organizada, que garantiza el adecuado uso y manejo de la información organizacional con la calidad requerida. “Contribuye a una efectiva toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas; y a una mayor transparencia y credibilidad en la gestión administrativa, al asegurar la base informativa para el

desarrollo de las funciones gerenciales –planificación, organización, dirección y control –” (Rodríguez, 2017).

Por su parte la gestión de la comunicación asegura la coherencia, contribuye al fortalecimiento de la institución y con el funcionamiento de los recursos intangibles como el clima y la cultura organizacional, la imagen y la reputación.

Para generar el diálogo necesario y urgente entre la gestión de datos y la gestión de comunicación de la Universidad de Costa Rica se debe, según las recomendaciones de estudios como el de Rodríguez y del Pino (2017) poner a dialogar los diagnósticos de información y comunicación; las políticas que guían ambos procesos; las estrategias; los productos y servicios comunicativos e informacionales.

El trabajo de ambos procesos debe estar engranado de tal forma que permita construir la inteligencia necesaria para responder a las exigencias de los tiempos y de los públicos a los que se debe la gestión universitaria.

El cuadro 1 es una adaptación del esquema propuesto por Rodríguez y del Pino, que muestra los procesos de gestión de la información y de la comunicación en un flujo de diálogo que potencia la inteligencia de la institución.

**Cuadro. 1. Modelo para la gestión de la infocomunicación de la Universidad de Costa Rica, dato + relato.**

| <b>Gestión de datos</b>   | <b>Resultados de la gestión de la info-comunicación</b>                              | <b>Gestión de la comunicación</b>  |
|---|--|--|
| Actores que participan:<br>Unidad de Observatorio de Datos<br>Sección de Analítica y Gestión de la Información<br>Unidades generadoras de información (Ver anexo Información de Sistemas UCR) | Equipo interdisciplinario conformado.  | Actores que participan:<br>Oficina de Comunicación Institucional<br>Nodos de comunicación UCR                        |
| Diagnóstico de información(existe)  | Visión integral del uso de la información y el estado de la comunicación             | Diagnóstico de comunicación (existe)   |
| Políticas de información (no se incluyen en las 2026-2030)  | Orientación clara del quehacer info-comunicacional.                                  | Políticas de comunicación (no existen)   |
| Estrategia de información (no existe) se debe considerar la Ley Marco de Acceso a la Información Pública.   | Plan operativo de infocomunicación que vincule ambas estrategias de forma coherente. | Estrategia de comunicación (existe)<br><br>Componentes: públicos, canales, mensajes<br>construidos según los pilares |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Componentes: sistemas de información, identificación de necesidades, fuentes, procedimientos de búsqueda y recuperación, procesamiento y análisis, disposición accesible de la información. |  | definidos: (información, identidad, formación, prospección)      |
| Flujos de información   | Datos que sustentan la narrativa universitaria                                 | Flujos de comunicación   |
|   | Datos narrados accesibles y que permiten la comprensión y apropiación.         |  |
|   | Datos que facilitan la toma de decisiones de los diversos públicos             |  |
| Productos y servicios de información  | Plan operativo infocomunicacional (Metas, Indicadores y mecanismos evaluación) | Productos y servicios de comunicación                            |
| Control y monitoreo de la gestión de información y sus resultados.  | Generación de valor público  | Control y monitoreo de la gestión comunicación y sus resultados. |

### **Conclusiones:**

Para operacionalizar este modelo de gestión colaborativa en la Universidad de Costa Rica se debe crear una comisión técnica que elabore los procedimientos de trabajo que permitirán dar seguimiento al plan operativo de infocomunicación. La comisión debe estar conformada por representantes de la Vicerrectoría de Administración y de la Oficina de Comunicación, así como del Observatorio de Datos de la UCR.

Esta comisión debe completar diagnósticos, generar o revisar la estrategia de información y de comunicación y crear el Plan operativo de infocomunicación de la Universidad de Costa Rica. Además, debe proponer las políticas específicas para presentar al Consejo Universitario para el próximo quinquenio.

## Referencias

Arias Irene, *Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional*. Revista Signo y Pensamiento No.51 Bogotá July/Dec. 2007.

Rodríguez Cruz, Y., del Pino Más, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. Alcance: Revista Cubana de Información y Comunicación. Vol. 6 • Núm. 14•. PP. 3-31. Sept.-Dic. 2017.

Políticas Institucionales de la Universidad de Costa Rica 2026-2030 (Aprobadas en la Sesión N.º 6864, artículo 1 del 16/12/2024, publicada en el Alcance La Gaceta Universitaria 02-2025 del 10/01/2025)

[Resolución de Rectoría R-46-2025](#) Sobre creación del Observatorio de Datos Institucionales (ObDI-UCR).

## **Anexo 1. Fuentes de datos disponibles en la UCR**

### **Vicerrectoría de Acción Social**

- BITÉ
- TEU
- TANÉ

### **Vicerrectoría de Administración**

- SIRH
- Vacaciones
- Reclutamiento y Selección
- Gestión del desempeño
- SIAF
  - Control de presupuesto
  - Contabilidad
  - Cuentas por cobra y por cobrar
  - Cajas
  - Cobros estudiantiles
  - Facturación electrónica
  - Gestión de bienes
  - Inversiones
  - Egresos
- GECCO
- SIC-Correspondencia
- Ordenes de trabajo
- Administración de edificios
- Permisos de conducir
- Giras
- Transportes
- Marchamo
- SAI
- Seguridad
- Asignación de uniformes
- Control de Criaderos Aedes Aegypti

### **Vicerrectoría de Vida Estudiantil**

- SAE
  - Admisión
  - Concurso a carrera
  - Matrícula
  - Expediente
  - Horarios

- o Graduaciones
- o Becas

### **Vicerrectoría de Investigación**

- Sistema de Información y Gestión de Proyectos, Programas y Actividades

### **Vicerrectoría de Docencia**

- Cargas Académicas

### **Sistemas Analíticos y acceso a datos y consultas**

SIUCR

SADI

SIG

Página de transparencia

Buzón Interactivo

IICE