

Tabla de contenido

1. Vicerrectoría de Administración	3
1.1. Alcance del Informe	3
1.2. Visión estratégica.....	3
1.3. Lineamientos y normativas.....	4
1.4. Proyectos de impacto.....	4
1.4.1. Análisis de las finanzas institucionales	4
1.4.2. Portal de Transparencia	9
1.4.3. Conformación de la Unidad de Gestión Ambiental.....	9
1.4.4. Integración del Consejo Técnico Ambiental	10
1.4.5. Participación de académicos invitados	11
1.5. Logros alcanzados	11
1.5.1. Proceso de clausura del Programa de Atención Integral en Salud (PAIS)	11
1.5.2. Comisión Evaluadora de Acoso Laboral (CEAL).....	13
1.5.3. Programa de Gestión Programa Gestión del Riesgo y Reducción de Desastres ...	15
1.5.4. Gestión de la Calidad	16
1.5.5. Sistemas de Información	17
1.5.6. Regionalización	17
1.5.7. Gestión Administrativa.....	18
1.6. Propuestas respecto a limitaciones.....	21
2. Oficina de Administración Financiera.....	22
2.1. Visión estratégica.....	22
2.2. Lineamientos y normativa	23
2.3. Proyectos de impacto.....	23
2.3.1. Implantación del Sistema de Viáticos Locales	23
2.3.2. Mejora en los medios de cobro a estudiantes (Proyecto de conectividad)	24
2.3.3. Mejora en los medios de pago a proveedores	25
2.3.4. Primera Feria Universitaria del Ahorro y las Finanzas	26
2.4. Logros alcanzados	26
2.4.1. Dirección	26
2.4.2. Área de Contabilidad	32
2.4.3. Área de Presupuesto	33
2.4.4. Área de Tesorería.....	33
3. Oficina de Recursos Humanos	36
3.1. Visión estratégica.....	36
3.2. Lineamientos y normativas.....	36
3.3. Proyectos de impacto.....	36

3.4.	Logros alcanzados	38
3.4.1.	Área Desarrollo Humano	38
3.4.2.	Área Gestión Administrativa	42
4.	Oficina de Servicios Generales.....	49
4.1.	Visión estratégica.....	49
4.2.	Lineamientos y normativas.....	49
4.3.	Proyectos de impacto.....	50
4.3.1.	Sección de Mantenimiento y Construcción	50
4.3.2.	Sección de Correo	50
4.3.3.	Sección de Maquinaria y Equipo	50
4.3.4.	Sección de Gestión de Servicios Contratados	50
4.3.5.	Sección de Transportes.....	51
4.3.6.	Sección de Seguridad y Tránsito	51
4.4.	Logros alcanzados	52
4.4.1.	Sección de Mantenimiento y Construcción	53
4.4.2.	Sección de Correo	53
4.4.3.	Sección de Maquinaria y Equipo	54
4.4.4.	Sección de Gestión de Servicios Contratados	54
4.4.5.	Sección de Transportes.....	55
4.4.6.	Sección de Seguridad y Tránsito	56
5.	Oficina de Suministros.....	58
5.1.	Visión estratégica.....	58
5.1.1.	Desarrollo Sostenible.....	58
5.1.2.	Gestión de Calidad	58
5.1.3.	Rendición de Cuentas	58
5.2.	Lineamientos y normativas.....	58
5.3.	Proyectos de impacto.....	59
5.3.1.	Desarrollo Sostenible.....	59
5.3.2.	Gestión de Calidad	60
5.3.3.	Rendición de Cuentas	60
5.4.	Logros alcanzados	60
5.4.1.	Desarrollo Sostenible.....	60

1. Vicerrectoría de Administración

1.1. Alcance del informe

En el presente informe se incluyen los principales ejes de acción, los proyectos de impacto y logros alcanzados por esta Vicerrectoría y sus Oficinas Administrativas, durante el periodo 2014, trazados para mejorar la satisfacción de nuestros usuarios y cumplir con el mandato del Estatuto Orgánico de coadyuvar y facilitar las actividades de docencia, investigación y acción social.

El principal objetivo de la Vicerrectoría de Administración es velar porque que los procesos administrativos y de apoyo a las actividades sustantivas, se realicen de manera planificada, ágil, eficiente y transparente, en la búsqueda de la mejora continua, el máximo aprovechamiento de los recursos y la integración de los diferentes sistemas administrativos de la Universidad.

Las Oficinas responsables de la ejecución, coordinación, control y dirección de las actividades atinentes a nuestro respectivo campo de acción son las siguientes:

- Oficina de Administración Financiera,
- Oficina de Recursos Humanos,
- Oficina de Servicios Generales y
- Oficina de Suministros.

Este documento describe el trabajo realizado por parte de esta Vicerrectoría y su equipo de apoyo denominado “Consejo Asesor”, el cual es afín a los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

1.2. Visión estratégica

El principal eje de acción de esta Vicerrectoría y sus Oficinas Administrativas se enfoca esencialmente en potenciar la pertinencia, la eficiencia, la sostenibilidad ambiental, la transparencia y la calidad de la gestión en función del quehacer sustantivo universitario.

De lo anterior se deriva nuestra visión estratégica, la cual indica que se debe:

- Promover una cultura de calidad y eficiencia del servicio en todas las actividades institucionales y flexibilizar los sistemas de trabajo orientados a las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Propiciar que la gestión de los recursos humanos responda a un plan explícito y transparente para el desarrollo del talento de las personas, la mejora continua y el cumplimiento de estándares de rendimiento que coadyuven al logro de los resultados de los usuarios.
- Fomentar la rendición de cuentas como parte de una cultura de calidad en el trabajo y el servicio, aspirando a metas de excelencia cada vez más elevadas.

- Mejorar y fortalecer la gestión financiera en la Universidad para garantizar una apropiada utilización y distribución de los recursos de acuerdo con las prioridades y los planes institucionales.

1.3. Lineamientos y normativas

El quehacer de la Vicerrectoría de Administración se sustenta en el Plan de Trabajo establecido por el Sr. Rector para el periodo comprendido 2012-2016, el Plan Estratégico Institucional 2013-2017, el marco normativo dictado por el Consejo Universitario, lo estipulado en el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, en el Reglamento de la Vicerrectoría de Administración y las Políticas Institucionales para los años 2010-2014, principalmente.

No obstante, la Administración debe apegarse al Principio de Legalidad y a toda aquella normativa o lineamientos que orienten la acción hacia la articulación y un enfoque integrado de los sistemas administrativos.

1.4. Proyectos de impacto

Durante el periodo 2014 se llevaron a cabo diversas actividades que enfocaron de manera significativa el quehacer de la Vicerrectoría y sus Oficinas Administrativas, las cuales se destacan a continuación:

1.4.1. Análisis de las finanzas institucionales

La Vicerrectoría de Administración desde el año 2013 y más rigurosamente en el año 2014, ha venido trabajando con la Rectoría en el análisis profundo del impacto que tiene el Sistema de Administración Salarial en las finanzas institucionales y su sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo; considerando tanto el bienestar de los colaboradores, así como, la gestión responsable desde un contexto macroeconómico del país y de la realidad financiera institucional.

En esta tarea han colaborado diferentes actores, entre ellos: la Oficina de Administración Financiera, la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación Universitaria y la Comisión encargada de estudiar el tema salarial, asignada por la Vicerrectoría de Administración, la cual tenía como objetivo general *“Hacer un diagnóstico del sistema de administración de salarios de la Universidad de Costa Rica, mediante el análisis de estudios parciales previamente realizados y la determinación de variables adicionales a estudiar para establecer su sostenibilidad”*.

A pesar de que las finanzas de la institución se encuentran en un momento de sano equilibrio, lo cierto del caso es que existe una serie de elementos que comprometen seriamente la estabilidad en el corto y mediano plazo. Entre otros, se puede señalar el nuevo Reglamento de Becas, las inversiones por el medio del Fideicomiso firmado con el Banco de Costa Rica y el incremento sostenido del costo por masa salarial.

En materia de ingresos por transferencias del Estado, en los últimos quince años la inversión en educación superior se ha visto incrementada de forma importante y sostenida, pasando de representar el 0,80% del Producto Interior Bruto (PIB) en 1999 al 1,349% en 2014. Sin lugar a dudas esa mejora en los ingresos le ha permitido a las universidades estatales en general y a la Universidad de Costa Rica en particular, contar con mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades sustantivas.

Gráfico 1
Participación del FEES respecto al PIB
1988-2014



Fuente: Vicerrectoría de Administración

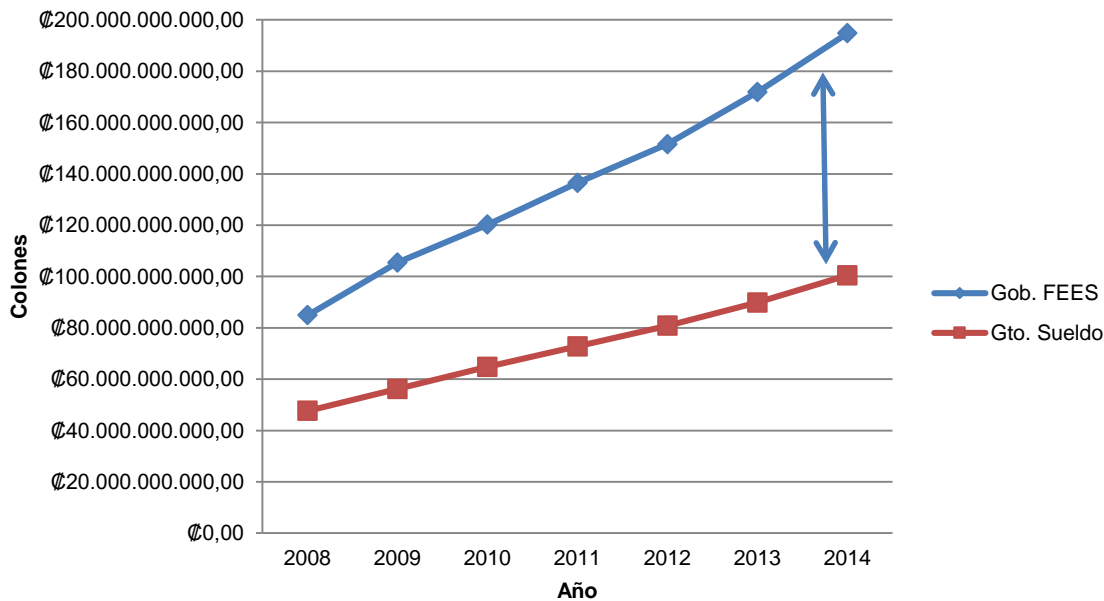
En este sentido, el convenio del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) vigente hasta el año 2015 establece como meta de financiamiento para el último año, alcanzar el 1.5% del PIB como inversión estatal en educación superior, esto en el marco del incremento a un 8% del PIB destinado a la educación, según lo estipulado en la reforma del artículo 78 de la Constitución Política. La condición establecida para lograr esa meta es que la recaudación tributaria con respecto al PIB alcance el 15,9%. Aspecto, este último, que no se ha logrado, en tanto, la recaudación fiscal para los últimos cinco años ha promediado el 13,3%¹ respecto al PIB.

Así las cosas, el Gobierno de la República ha reiterado su intención de alcanzar la meta de inversión en educación pero, alega, la situación fiscal le impide hacerlo en el año 2015 y prevé que la misma pueda ser alcanzada en el año 2018.

En este contexto de inversión creciente en educación, el FEES ha mostrado incrementos promedio superiores al 13% anual, lo que ha permitido sostener sin mayor inconveniente los aumentos en masa salarial y, más aún, contar con mayores recursos para la operación y la inversión, tal y como lo muestra el gráfico 2.

¹ Según BCCR

Gráfico 2
Universidad de Costa Rica: Comportamiento del gasto por salario e ingreso del FEES 2008-2014



Fuente: Vicerrectoría de Administración

Ahora bien, si la situación financiera está en un punto de sano equilibrio como se ha detallado, porqué señalar entonces una posible insostenibilidad del sistema. La respuesta es sencilla. Una vez que se alcance el 1,5% del PIB como inversión en educación superior, se prevé que las transferencias por concepto de FEES crezcan de forma idéntica al PIB nominal (crecimiento del PIB a precios corrientes).

En los últimos cinco años el PIB nominal en el país ha crecido a una tasa promedio del 9,8%². En un escenario de crecimiento de ingresos vía FEES del 9,8% anual, situación que se daría a partir del año 2018, y de incrementos en masa superiores al 12% (como se analizará más adelante), cada año se dispondría de menos recursos para operar e invertir en la institución. Es ahí justamente donde prevemos que las finanzas institucionales mostrarían un deterioro significativo de no tomarse decisiones que varíen el comportamiento de los egresos por masa salarial.

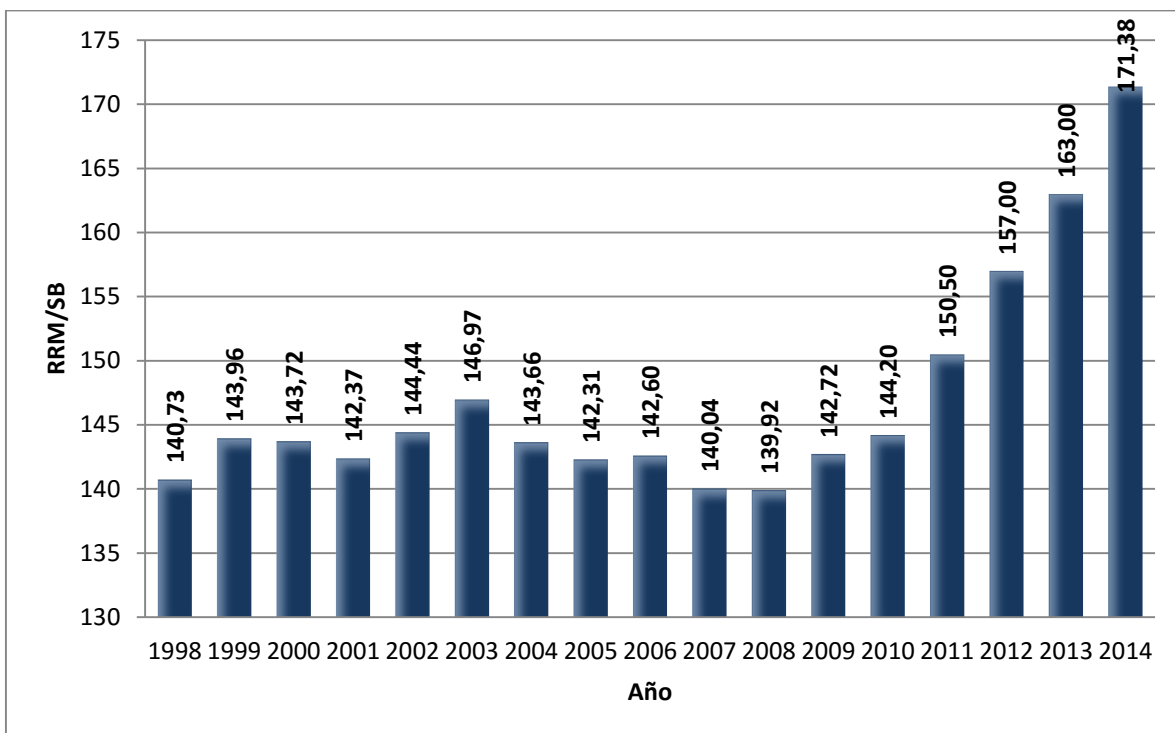
Por otra parte, en lo relativo al Sistema de Administración de Salarios, es importante recordar que según lo establecido en el artículo 6 de la Convención Colectiva de Trabajo vigente, los ajustes de salario por costo de vida deberán aplicarse al salario base y el mismo debe cubrir al menos el porcentaje de inflación determinado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ahora bien, sobre el salario base se calculan una serie de incentivos como lo son: la anualidad, escalafón, dedicación exclusiva, remuneración extraordinaria, incentivo por mérito académico, recargos por dirección, régimen académico, entre otros. El conjunto de estos incentivos institucionalmente es conocido como “Régimen de Méritos” y para efectos prácticos se hace una relación entre estos y el salario base, resultando la denominada “razón de régimen de

²Según BCCR

méritos" (RRM). Esta razón, nos indica en qué porcentaje se incrementa la totalidad de la masa salarial (incluye salarios y garantías sociales) a partir de un incremento en la base salarial.

Acá justamente encontramos una primera distorsión que, sin lugar a dudas, enciende señales de alerta. Como puede observarse en el gráfico 3, esta razón se mantuvo muy estable en el período comprendido entre los años 1998 y 2009, manteniendo valores promedio del 142,8%. Esto es, que por cada 1000 colones que se incrementan al salario base, el efecto en masa salarial para esos años era en promedio de 2428 colones.

Gráfico 3
Universidad de Costa Rica: Importancia relativa del reajuste del Régimen de Méritos sobre el Salario base 1998-2014



Fuente: Vicerrectoría de Administración

Como puede observarse, a partir del año 2010 esta razón crece de manera desproporcional alcanzando en el año 2014 el 171,38%. Esto genera un impacto realmente importante en las finanzas institucionales si tomamos en consideración que la Convención Colectiva establece la obligatoriedad de realizar incrementos por costo de vida al salario base y es sobre el salario base que se aplica esta razón promedio de incentivos salariales.

Esta situación es originada fundamentalmente por dos hechos, ambos relacionados con el pago de anualidad. En primer lugar, el acuerdo del Consejo Universitario, en sesión 5390, de incrementar el porcentaje por concepto de anualidad de un 3% a un 5,5% a partir del año 2010. En segundo lugar, otro acuerdo de Consejo Universitario en la sesión 5367 que deroga el tope máximo de pago de treinta anualidades, esto último como consecuencia de una resolución de la Sala Constitucional.

Un elemento importante de señalar en cuanto al sistema de incentivos de la institución es que premia de manera significativa los incrementos vegetativos, como es el caso de la anualidad o escalafón, en detrimento del mérito académico. Esto genera una seria distorsión, en tanto, no necesariamente las y los docentes con mayor productividad académica son quienes tienen una mejor retribución salarial, sino más bien, son aquellos con mayor antigüedad de laborar en la Universidad. Sin lugar a dudas esta situación debe llamar a una reflexión profunda que permita identificar un sistema en el que la producción académica sea reconocida de manera prioritaria en relación con los años de servicio.

Otro aspecto relevante es que, producto de los cambios en los regímenes de pensión, se puede prever que el promedio de edad de jubilación de las funcionarias y los funcionarios universitarios aumente en los próximos años. Con el sistema de pago actual de anualidad, esto significaría un incremento considerable en la razón régimen de mérito, lo que pondría a la institución en problemas serios de sostenibilidad financiera. Aunado a las importantes brechas salariales que se genera para funcionarias y funcionarios que realizan una misma labor, por el simple hecho de contar con un mayor número de años laborando para la institución y la consecuente dificultad para contratar personal nuevo de alta calidad.

Como parte de las alternativas para iniciar un proceso que permita garantizar la estabilidad de las finanzas institucionales en el corto, mediano y largo plazo, se ha avanzado en otros estudios que generan datos indispensables para la toma de decisiones sobre bases objetivas, de los cuales la Vicerrectoría de Administración ha participado activamente, de manera directa o indirecta, tales como: el estudio referente al modelo de proyección de ingresos y gastos para determinar la sostenibilidad financiera de la Universidad de Costa Rica y el estudio comparativo de salarios entre la Universidad de Costa Rica y un buen número de instituciones públicas del país. Ambos trabajos han sido encargados al Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.

Con base en estos y otros elementos, el Señor Rector anunció, a finales del 2014, una serie de medidas iniciales para contener el gasto institucional, además de la conformación de una Comisión de Ordenamiento de las Finanzas de la UCR, órgano que dio inicio en 2014 y que continuará trabajando durante el 2015, bajo la coordinación del Vicerrector de Administración.

Desde la Vicerrectoría de Administración se han desarrollado acciones concretas que permitan racionalizar el gasto institucional. Así las cosas, gracias a medidas tomadas en diferentes oficinas se ha logrado ahorros importantes. Tal es el caso de la Oficina de Administración Financiera donde producto de seguro de póliza de riesgo de trabajo se alcanzó un ahorro aproximado de ₡40.000.000,00 y en la cancelación de la comisión del 0.07% cobrada por el Banco Popular por un monto de ₡11.000.000,00. En el caso de la Oficina de Recursos humanos se cuantificaron los siguientes recursos: en papelería ₡5.880.478,50, un 40% de consumible de tóner de impresora y en impresión ₡6.375.000,00. En la Sección de Transportes, se logró reducir para el año 2014 la partida de combustible en ₡57.000.000,00 en relación con el periodo 2012 y de ₡9.000.000,00 en comparación con el 2013; en tiempo extraordinario destinado para atención a giras se redujo de 4.000 horas en relación con el 2012 y de 1.000 en comparación con el 2013; y en viáticos dentro del país de ₡15.000.000,00 en relación con el 2012 y de ₡12.000.000,00 en comparación con el 2013.

Además, se han efectuado una gestión firme de cobro que ha permitido recuperar sumas significativas de dinero correspondientes a periodos pasados, como lo es el monto de ¢117.452.110.29 por concepto de reintegros del 20%, incumplimientos de contrato de becas y préstamos a profesores.

1.4.2. Portal de transparencia

Uno de los ejes estratégicos primordiales de esta gestión ha sido fortalecer los mecanismos de comunicación, divulgación y rendición de cuentas, en aras de que la información a proporcionar favorezca a una actitud de credibilidad y sea fácilmente accesible por parte de nuestros usuarios.

Por tal motivo, se ha venido trabajando en el desarrollo de la página de transparencia UCR, la cual contempla datos de interés institucional y nacional, tales como: marco normativo, dotación personal, información financiera y presupuestaria, compras y abastecimiento, planificación, panorama cuantitativo e informes, principalmente.

Para lograr el resultado deseado se trabajó en el análisis de los datos, el desarrollo del sistema, su implementación dentro del sitio universitario mediante las coordinaciones respectivas y en la divulgación de la propuesta entre los diferentes actores, entre ellos el Consejo Asesor de Rectoría, el cual está conformado por la Rectoría y sus Vicerrektorías, órgano que avaló su puesta en ejecución.

Para el periodo 2015, se llevará a cabo su implantación y divulgación a la comunidad universitaria y nacional; además, se continuará con la etapa de seguimiento y evaluación constante del mismo.

1.4.3. Conformación de la Unidad de Gestión Ambiental

A partir del mes de marzo 2014, el Consejo Rectoría en la sesión N° 8-2014, acuerda la creación de la Unidad de Gestión Ambiental (UGA), adscrita a la Vicerrektoría de Administración y la constitución del Consejo Técnico Ambiental, con el fin de articular los esfuerzos internos en materia ambiental y diseñar los mecanismos para integrarlos sistemáticamente, desde la gestión administrativa.

Este órgano nace con el propósito de compilar y articular las acciones que se vienen realizando en la Institución, desde diversos frentes como lo que era el Programa de Gestión Ambiental Institucional (ProGai), que desaparece con la creación de esta Unidad, así como otras iniciativas surgidas de una serie de comisiones ambientales, coordinadas por la Vicerrektoría.

Entre las principales tareas que se desarrollaron en el periodo 2014, destacan las siguientes: definición de acciones a seguir y ejecución de las actividades propias a la celebración del “Día Mundial del Medio Ambiente, Día sin Humo y Día de la Movilidad Activa”, realización de 16 foros conferenciales, incentivar a la población universitaria en la participación de la Eco-Romería, actividades culturales y deportivas varias, capacitaciones a la Sede de Pacífico, Atlántico (y sus Recintos), Caribe y el Recinto de Golfito. Adicionalmente se ha trabajado en la elaboración del plan estratégico de la gestión ambiental institucional para los próximos cinco años y en la

formulación del Reglamento de la UGA, acciones que se espera estén finalizadas en el primer trimestre del 2015.

Desde la UGA, se plantearon estrategias de intervención con el apoyo de 628 Agentes de Cambio Ambiental en Montes de Oca, de tiempo completo que incluían el inventario actualizado de sustancias químicas presentes en los talleres, elaboración de fichas prácticas para la disposición de reactivos en la Escuela, con base en las hojas de seguridad u otros documentos técnicos, etiquetado de reactivos y correcto almacenamiento.

Como norte para el 2015, está la finalización de un Plan Estratégico Institucional en el área de Gestión Ambiental. Se busca potenciar los esfuerzos dirigidos a la planificación del uso del espacio geográfico institucional, fortaleciendo los mecanismos de control para la protección de los recursos hídricos y minimizando el impacto de la acción institucional sobre el ambiente.

1.4.4. Integración del Consejo Técnico Ambiental

En el acuerdo de creación de la UGA, el Consejo Rectoría acuerda además la constitución del Consejo Técnico Ambiental. El objetivo de este órgano es apoyar a la UGA en la definición de acciones que promuevan una gestión ambiental sostenible y, sobre todo, la vinculación de la actividad sustantiva institucional con la gestión administrativa.

Las Comisiones Institucionales adscrita a la Vicerrectoría relacionadas con el tema quedan integradas en la nueva Unidad de Gestión Ambiental y el Consejo Técnico Ambiental. Las comisiones que operan actualmente son: Manejo de Desechos y Sustancias Peligrosas (CIMADES), Ahorro y Sustitución de Energía (CIASE) y Foresta Universitaria (CFU).

Dicho Consejo inició sus funciones el 30 de mayo de 2014, con la participación de representantes del sector académico, relacionados con las diferentes áreas de trabajo, tales como: paisajismo, movilidad, energías limpias, reciclaje, educación ambiental, aguas, compras verdes, carbono neutral, entre otras.

Es así como la Comisión Foresta Universitaria (CFU) con la colaboración del personal de la Sección de Zonas Verdes de la Oficina de Servicios Generales, logra sembrar 60 árboles nativos del Bosque Premontano Húmedo, en la Sede Rodrigo Facio. Con esta acción, se pretende reconstruir en la medida de lo posible, la composición original de ese tipo de bosque, con árboles y arbustos propios de la región, algunos inclusive en peligro de extinción; además de embellecer el paisaje universitario y aportar a la iniciativa institucional de carbono neutralidad.

En lo referente al tema de reciclaje de residuos sólidos generados en la Institución, al 30 de setiembre de 2014, se había logrado dar una disposición adecuada a los siguientes residuos:

- Electrónicos- 14.306 kilos
- Papel blanco- 53.126kilos
- Cartón-11.653 kilos

Al respecto, también es importante destacar que se gestionó el financiamiento para la construcción del centro de transferencia de residuos para el edificio de Educación Continúa, ubicado en la Ciudad para la Investigación.

Por otra parte, luego de muchos años de ausencia, la intervención de la Comisión Institucional para el Manejo de Desechos (CIMADES) y la Regencia Química de la Universidad, logran contar con un inventario de residuos químicos, que permitirá preparar para el 2015, el Plan de Gestión de Residuos Químicos de la UCR y facilitará la toma de decisiones, así como, asignar el presupuesto requerido para el tratamiento adecuado de este tipo de materiales.

En cuanto a ahorro energético, la Comisión Institucional para el Ahorro y Sustitución de Energía (CIASE) y la Unidad de Gestión Ambiental, con la colaboración de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, programaron varios talleres de sensibilización e información para las jefaturas administrativas de la Sede Rodrigo Facio, en los cuales se contó con la participación de alrededor de cien personas. El objetivo de los talleres fue brindar consejos para reducir el consumo de energía, los cuales pueden ser aplicados tanto en los espacios laborales como en el hogar.

Es en ese sentido, que la CIASE cuenta con una propuesta de rediseño del sistema eléctrico de la soda de la Sede de Occidente, lugar que fue seleccionado en conjunto con la Coordinación de Administración de esa Sede a inicios de este año, ya que no reúne condiciones de luminosidad, requeridas para el consumo de alimentos en forma amena y saludable. La propuesta gira en torno a la instalación de luminaria eficiente y de bajo consumo eléctrico.

1.4.5. Participación de académicos invitados

Con el propósito de potencializar espacios de intercambio entre la Universidad y la sociedad en temáticas de impacto, es que desde la Vicerrectoría se impulsó el desarrollo de una conferencia y sesiones de trabajo para conocer y compartir experiencias sobre “Transparencia y rendición de cuentas en la gestión universitaria”.

Esta actividad, es afín al Plan Estratégico Institucional y se espera continuar trabajando en la realización de más actividades como estas, que busquen el crecimiento profesional y humano de nuestros funcionarios universitarios.

1.5. Logros alcanzados

1.5.1. Proceso de clausura del Programa de Atención Integral en Salud (PAIS)

Este proceso se cumplió a satisfacción de acuerdo con el objetivo propuesto por la Administración. La Vicerrectoría de Administración, sus Oficinas Administrativas y diferentes instancias universitarias dedicaron muchas horas de trabajo y esfuerzo, para cumplir con el propósito de efectuar la clausura del Programa de manera planificada y transparente.

Después de 15 años de relaciones contractuales con la Caja Costarricense del Seguro Social, para la atención de la salud de las poblaciones de los cantones de Montes de Oca, Curridabat y

los distritos de San Diego, San Juan y Concepción de la Unión, se identificaron una serie de situaciones que originaron el desequilibrio financiero del Programa y que provocó la acumulación de un déficit importante.

Pese a los esfuerzos de la actual Administración, en el periodo 2012, no se logró llegar a un acuerdo entre ambas instituciones, por lo que fue en diciembre de ese año que el Sr. Rector, el Dr. Henning Jensen Pennington, toma la decisión de prescindir de dicho contrato e iniciar las negociaciones de clausura del mismo. Siempre se buscó que dicho proceso se diera de una manera pertinente, coordinada y velando por el servicio de salud al usuario, hasta el último día de operación.

Para ello, se integra la Comisión Institucional P.A.I.S. - U.C.R., conformada por el Dr. Miguel Guzmán Stein, Asesor de Rectoría y el Vicerrector de Administración.

De manera complementaria la Caja integra un equipo de trabajo denominado Comisión Institucional P.A.I.S.-C.C.S.S., con la participación de la Dra. María Eugenia Villalta, Gerente Médica y el Lic. Gustavo Picado Chacón, Gerente Financiero. Es así como se conforma una única Comisión Bipartita P.A.I.S.-U.C.R.-C.C.S.S., como un órgano con las potestades suficientes para la toma de decisiones.

A lo interno, se constituyeron dos instancias de apoyo permanente a la Comisión Institucional P.A.I.S. - U.C.R, una desde el área de salud y otra relacionada con los aspectos técnicos denominada "Comisión Técnica PAIS - UCR".

Sobre el particular, para el periodo 2014 se llevaron a cabo diferentes acciones, las cuales cito a continuación:

- Preparación y ejecución del Plan Operativo y Logístico para el cierre del Programa.
- Cierre exitoso del proceso de clausura.
- Elaboración y negociación del documento de cobro a la C.C.S.S. por desequilibrio financiero del Contrato DCSS-001-2003.
- Gestión de cobro a la Caja correspondiente a los gastos operativos reales, así como el rubro de interés por morosidad.
- Recuperación del monto cancelado a los trabajadores que se sumaron a la huelga de noviembre 2013.
- Seguimiento, análisis y comunicado del estudio realizado por la Auditoría Externa.
- Ejecución presupuestaria y preparación de informes financieros.
- Revisión de indicadores y planes de gestión.
- Cumplimiento del pago de liquidación laboral de los ex funcionarios PAIS.
- Solución y acompañamiento al personal con situaciones especiales, en particular el caso de la Dra. Güisella Lizarme Ibáñez.
- Finiquito de los contratos de arrendamientos.
- Tratamiento de la documentación Caja y Universidad.
- Definición de un procedimiento y control de bienes institucionales.
- Custodia de los bienes institucionales en la Bodega de la Oficina de Suministros.
- Elaboración de informes periódicos varios.
- Apoyo técnico a distintas instancias universitarias.
- Seguimiento periódico de los distintos procesos.

La participación de la Vicerrectoría continuará hasta concluir con las tareas técnicas y administrativas que se requieran desde la Administración y que faculten el cierre definitivo del Programa, ya no operativo sino de gestión.

Finalmente, la situación financiera al cierre del Programa de Atención Integral Salud, la cual incluye al P.A.I.S., Servicios Odontológicos, Laboratorio Clínico y el fondo de liquidación, fue la siguiente

Cuadro 1
Situación Financiera PAIS
Al cierre del periodo

Unidad Ejecutora	Total Disponible Anterior	Entradas (ingresos)	Salidas (gastos)	Superávit o Déficit
Cuentas por cobrar C.C.S.S.	-4.643.259.208,40	1.598.701.709,2	993.927.865,0	- 4.038.485.364,3
Provisión para liquidación de derechos laborales	384.035.620.90	141.541.00	-236.219.037.50	147.958.124.32
Fondo liquidación P.A.I.S.	0.00	229.444.039.05	-229.444.039.05	0.00

Fuente: Oficina de Administración Financiera

Es importante señalar que con fundamento en las “Normas Generales para la Formulación y Ejecución del Presupuesto de la Universidad de Costa Rica”, G-3.36, se crea el financiamiento transitorio de vínculo externo denominado “Fondo de liquidación P.A.I.S.”, el cual permitió efectuar un cierre expedito del Programa, en actividades tales como: traslado de documentos a la Caja, plan operativo y logístico de cierre del P.A.I.S. y traslado de los bienes a los locales establecidos para tales efectos, principalmente.

Al respecto, dada la eficiente gestión de cobro de los últimos 15 meses, tanto de para el año en operación como para periodos anteriores, así como a las previsiones presupuestarias realizadas por la Administración, se logró cubrir en su totalidad - al cierre del periodo – el saldo del financiamiento transitorio. Además se alcanzó disminuir el déficit de la cuenta por cobrar por un monto de ¢604.773.844.18.

Pese a todos los esfuerzos, se concluye que la Unidad Ejecutora del Programa de Atención Integral en Salud es deficitaria; no obstante, este monto se encuentra en gestión de cobro judicial por parte de la Oficina Jurídica.

1.5.2. Comisión Evaluadora de Acoso Laboral (CEAL)

El avance de la Comisión en relación con la atención de los 10 expedientes recibidos en el 2014, sobre las denuncias e investigación-pericial, fueron los siguientes:

- Se ha emitido informe técnico pericial en 7 expedientes.

- Se mantienen en investigación 2 expedientes.
- Se emitió criterio legal sobre procedimiento respecto a 1 expediente.
- Se han entrevistado 58 testigos.
- Se abrió expediente psicológico a 4 denunciantes, lo cual implicó la aplicación de instrumentos de evaluación psicológica, la sistematización de los mismos, entrevistas a profundidad en los casos que así lo ameritaron, la triangulación de la información recabada para la contextualización de los casos y la emisión de un criterio profesional propio del área.
- Se han emitido 54 convocatorias para toma de declaraciones.
- Se han atendido 37 personas que visitan las instalaciones de la CEAL a revisión de expedientes.
- Se han emitido 160 oficios formales.
- Se habilitó el servicio de video llamada para realizar entrevistas a larga distancia. Se realizó una toma de declaración colectiva por este medio con las partes, testigos y otros funcionarios convocados por la CEAL, con el fin de atender la investigación pericial llevada a cabo en la atención a un expediente.
- Se han realizado 3 visitas para toma de declaraciones y 4 visitas a revisión del espacio físico y la dinámica laboral.
- Se brindó un proceso de inducción y capacitación a las colaboradoras del área de Trabajo Social.

De la Investigación y Análisis en materia de Acoso Laboral

Durante el 2014 este componente se ha centrado en la necesidad del análisis y reformulación del Reglamento sobre Acoso Laboral de la Universidad de Costa Rica, el cual pretende obtener como insumo una propuesta formal de reforma, a fin de elevarlo ante el Consejo Universitario.

Como consecuencia de esta acción se espera contar con más elementos para que la Comisión defina una serie de protocolos internos de atención de sus procesos de trabajo investigativo-periciales.

Proyección Interna y Externa en materia de Acoso Laboral

En el 2014 se inició la construcción de un marco teórico y metodológico que permita cimentar las bases del trabajo Socio-Educativo Promocional que la CEAL estará implementando a partir del 2015 en el interior de la Institución.

Actualmente el proyecto posee como objetivo acercarse a diferentes sectores laborales de la Institución, con el fin de brindar información sobre qué es acoso laboral, cómo identificarlo y cómo proceder si se vive una de estas situaciones.

La idea base es crear grupos de trabajo en tres diferentes niveles: el sector técnico-operativo (Sección de Mantenimiento y Construcción y otros), sector profesional y sector de dirección. Cada uno de estos niveles tendrá una estrategia metodológica diferenciada, planteada para satisfacer las demandas propias de sus funciones y características.

El Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) solicitó a la Oficina de Recursos Humanos que se brindarán una serie de talleres en la temática de Acoso Laboral, petición que fue trasladada a esta Comisión. Habiendo valorado la CEAL una oportunidad de acción social interinstitucional se acogió la propuesta y se desarrollaron dos talleres en las instalaciones del TSE, abarcando una población de alrededor de cien personas.

Los resultados de estas actividades fueron satisfactorios, lo cual se evidencia en el oficio DE-3103-2014, emitido por el señor José Francisco Rodríguez Siles, Director Ejecutivo del Tribunal Supremo de Elecciones, en agradecimiento a la Rectoría, la Vicerrectoría de Administración, la Vicerrectoría de Acción Social, la Oficina de Recursos Humanos y la Facultad de Derecho.

Divulgación y Prevención del Acoso Laboral en la UCR

La idea de este proyecto recae en crear una estrategia que permita trabajar el tema del acoso laboral, incluso antes de que el evento se presente.

Para el desarrollo de esta estrategia se partió del trabajo orientador de la CEAL y se buscó un contacto con la sección del Trabajo Comunal Universitario. La estrategia que se busca plantear es canalizar el proyecto de divulgación a través del trabajo interdisciplinario desarrollado por los proyectos de TCU, de esta forma se espera vincular las temáticas específicas del TCU (Comunicación, Resolución Alternativa de Conflictos, Liderazgo, Salud Ocupacional, estilos de Vida Saludables, entre otros) con la labor de prevención del acoso laboral.

Uno de los principales logros durante el 2014 fue la definición de los objetivos que orientan el trabajo cotidiano de la Comisión, así como la recuperación histórica que explica la existencia de esta instancia, lo cual permitió definir cinco ejes transversales que le brindan claridad a la labor y la proyección que se desea llevar a cabo.

Es importante señalar que de igual manera se han definido otros ejes que se esperan implementar en el 2015 y a su vez permitirán fortalecer la labor efectuada por la Comisión, entre los cuales se pueden destacar los procesos de autoevaluación y el fortalecimiento y ampliación de las actividades al vincularla con otras instancias universitarias.

1.5.3. Programa Gestión del Riesgo y Reducción de Desastres

Durante el año 2014, se ejecutó la segunda etapa del proyecto *“Conformación y Capacitación de Comités de Gestión del Riesgo y Atención de Emergencias”*, el cual consiste en facultar a la población participante para conformar Comités de Gestión del Riesgo y Atención de Emergencias en sus dependencias, con conocimientos básicos en esta materia, que les permita actuar en caso de emergencias.

La población beneficiada directa ronda las cien personas pero mediante la consolidación del comité y la retroalimentación que se debe gestar en las dependencias, se espera que la población final sea mayor.

De igual forma, durante el segundo semestre del año se brindó acompañamiento puntual al Centro de Prácticas de la Sede del Atlántico, a la Coordinación de Administración de la Sede del Atlántico, al Centro Infantil Laboratorio y al Programa de Residencias Estudiantiles, para actualizar su plan de reducción de vulnerabilidades y su plan de atención de emergencias, lo que conlleva la realización de un simulacro en el Centro de Prácticas y en el Centro Infantil Laboratorio.

En otro orden de temas, con la colaboración de Acueductos y Alcantarillados, se midió durante 4 días, la presión y el caudal del agua potable que abastece la Finca 1 (Sede Rodrigo Facio). Esto con el objetivo de verificar si se cuenta con suficiente recurso hídrico en caso de un incendio en alguna de las instalaciones universitarias.

De esta forma, con el apoyo de la Escuela de Ingeniería Mecánica, se realizó una auditoría de los hidrantes instalados en la Finca 1, con el fin de verificar su estado de operación.

También se contó con el apoyo del Cuerpo de Bomberos de Guadalupe, quienes realizaron una prueba a los hidrantes públicos instalados alrededor de la Finca 1, con el objetivo de verificar su capacidad de respuesta, en caso de que se requiera hacer uso de ellos para la atención de un eventual incendio. Se cuenta con un informe por hidrante.

Para concluir, bajo la coordinación del Programa se está realizando un estudio interdisciplinario (OEPI, Escuela de Geología, UGA, OSG, Escuela de Ingeniería Civil) de la dinámica actual de la Quebrada los Negritos a su paso por la Finca 1, con el fin de elevar recomendaciones a las autoridades universitarias, de aquellas zonas propensas y vulnerables a deslizamientos y hundimientos.

1.5.4. Gestión de la calidad

Desde la Vicerrectoría de Administración se ha venido trabajando de manera integral con las Oficinas Administrativas la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para llevar a cabo este proyecto, se solicitó la colaboración de la Escuela de Ingeniería Industrial, instancia que ha venido coordinando y guiando a cada una de las Oficinas en su accionar.

Los avances del proyecto por Oficina se mostrarán más adelante en el cuerpo de este informe.

Es afán de la Vicerrectoría continuar en el 2015 con el proceso de mejoramiento institucional que se ha emprendido para fortalecer la gestión administrativa. Como parte de este proceso, se pretende alcanzar dos objetivos principales:

- Mejorar y documentar los procesos identificados como prioritarios en la Oficina de Administración Financiera, la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Generales, y la Oficina de Suministros; con el fin de simplificar trámites, mejorar el uso de recursos y estandarizar su aplicación.

- Desarrollar el sistema de gestión de calidad en las oficinas participantes, de tal forma que, por medio de sus procesos estandarizados, puedan asegurar la calidad constante y homogénea de sus servicios.

1.5.5. Sistemas de información

Desde la Unidad de Tecnologías de Información de esta Vicerrectoría y las Oficinas Administrativas se han venido trabajando distintos proyectos informáticos, afines a los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Institucional, los cuales se han priorizado tomando en cuenta los criterios de importancia relativa y grado de impacto en el usuario, principalmente.

Los proyectos atendidos en el 2014 fueron los siguientes:

- Planificación, ejecución y seguimiento del trabajo en el Programa de Tecnología de Información (PTIA): desarrollo del Plan Estratégico y Operativo de la Vicerrectoría y de las Unidades de Tecnologías de Información de la Vicerrectoría y desarrollo a un 60% del Plan de Gestión de Riesgo para el Programa y Unidades de Tecnologías de Información.
- Sistemas: ejecución de las primeras etapas del proyecto para implementar un sistema de control de bienes institucionales, en coordinación con la Oficina de Administración Financiera; implementación del sistema de registro y seguimiento de incidentes, solicitudes y control de recursos unificado para todas las Oficinas de la VRA; planificación del proyecto de recuperación de GECHO; seguimiento y control al desarrollo del Sistema de Transportes; desarrollo de página de transparencia; apoyo en soporte a las Oficinas de Servicios Generales y Suministros; y apoyo en labores de programación a la Oficina de Servicios Generales.
- Asignación y distribución de equipos computacionales de la partida presupuestaria de la Vicerrectoría a las Oficinas Administrativas: computadoras y software (licencias).

1.5.6. Regionalización

Un eje transversal de la Administración ha sido fortalecer la eficiencia de los diferentes procesos y brindar apoyo presupuestario, entendiéndose, toda contribución económica, tanto tangible como intangible, que coadyuve con el fortalecimiento de la Regionalización.

Entre los apoyos brindados están los recursos de operación, arrendamientos, equipos diversos, combustibles, servicios profesionales, ayuda y atención socioeconómica, materiales, construcciones, remodelaciones y mantenimiento de edificios, locales y terrenos, servicios personales (tiempo extraordinario), entre otros. Seguidamente se presenta resumen de los recursos asignados para tales efectos:

Cuadro 2
Resumen de los recursos asignado a las Sedes Regionales y Recinto
Universitarios
Comprende el periodo 2014

Descripción	Totales
Recursos de apoyo presupuestario: tiempo extraordinario, arrendamientos, mantenimiento y apoyos varios	133.442.933,50
Recursos de apoyo en plazas: partidas suplencias	32,00
Recursos de apoyo en Horas Asistente y Estudiante	20,00

Fuente: Vicerrectoría de Administración

Adicional, se asignó a la Sede de Guanacaste y del Caribe un Pick Up doble tracción / doble cabina.

1.5.7. Gestión administrativa

A continuación se detallan algunos temas importantes a señalar y que implicaron horas trabajo, análisis y dedicación durante este año:

1.5.7.1. Estudios de plazas

La Sección de Análisis Administrativo concentró sus actividades en la realización de los estudios de necesidades de plazas administrativas, para lo cual se coordinó con la Oficina de Planificación Universitaria la actualización y registro de solicitudes en el cuadro integral o matriz de solicitudes de plazas, con la indicación de los resultados y recomendaciones de cada estudio. Dicho cuadro integral es utilizado en el proceso de recomendación del Plan Presupuesto, para la toma de decisiones por parte de la Rectoría en materia de asignación de plazas administrativas y apoyo presupuestario para su financiamiento.

El comportamiento en cuanto a plazas solicitadas durante el 2014 experimentó un crecimiento significativo originado principalmente en el impacto de las nuevas edificaciones, particularmente en las áreas de limpieza, seguridad, mantenimiento, apoyo administrativo, informática, entre otras actividades. Ante los escenarios de factibilidad financiera para hacerle frente a las nuevas necesidades, se determinó que es preciso emprender un proceso de planificación de recursos humanos en el mediano y largo plazo, a fin de establecer las prioridades considerando en primer lugar la evaluación de la situación actual con los recursos existentes y las posibilidades financieras institucionales de cada año.

En cuanto a estudios técnicos específicos se colaboró con unidades académicas y administrativas en la elaboración de instrumentos administrativos (organigramas, diagramas, sistemas y procedimientos), así como en propuestas de organización y funcionamiento, tales como en los casos de la Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Suministros, Programa de Gestión de Riesgo y Reducción de Desastres y Unidad de Gestión Ambiental. Asimismo, se realizaron estudios de cargas de trabajo, recargos de funciones, remuneración extraordinaria,

horas extra, análisis de costos, conversión de plazas, descongelamiento de plazas, cambios de funciones, entre otros temas.

En el ámbito regional se colaboró en el estudio de análisis comparado de la situación de plazas administrativas en Sedes y Recintos Universitarios, análisis estadístico y validación de la información de los registros de datos del personal administrativo universitario y el levantamiento de la estructura y diagramas de puestos de cada Sede y Recinto.

Entre las comisiones institucionales temporales y permanentes vigentes, en las que participa la Sección de Análisis Administrativo están las siguientes: Comisión Asesora de Recursos de Revocatoria y Apelación contra estudios de puestos (CAREAS), Comisión de Incentivos Salariales, Comisión Universitaria de Selección y Eliminación de Documentos (CUSED), Comisión 75 Aniversario UCR, Comisión Institucional para la Reposición de Bienes Institucionales, Comisión Institucional de Salud Ocupacional y Comisión Plan Estratégico Institucional.

Como apoyo al VII Congreso, se brindó colaboración al Consejo Asesor de la Vicerrectoría de Administración para la presentación de la ponencia “Enfoque de la Gestión Administrativa en la Estructura Orgánica Universitaria”, la cual fue admitida en primera instancia para conocimiento y análisis de las comisiones del Congreso y posteriormente fue aprobada en la etapa de sesiones plenarias con una amplia votación de los congresistas.

En general, se atendieron también consultas y asesorías específicas de unidades académicas y administrativas relacionadas con temas variados en materia de normativa institucional, apoyo estratégico, aporte de iniciativas en procesos de cambio, diseños de organización, sistemas y procedimientos administrativos, todas actividades propias de la función de análisis administrativo.

1.5.7.2. Arrendamientos

Desde la Comisión Institucional de Planta Física adscrita a esta Vicerrectoría, se definen las funciones para la atención de infraestructura desde la Oficina del Programa de Inversiones (OEPI) y la Oficina de Servicios Generales (OSG); además se ejecutan los trámites relaciones con alquiler de propiedades y todo lo relacionado con el requerimiento para la distribución de espacio físico y aplicación de la normativa para la distribución de estos.

La Vicerrectoría está comprometida con la administración en cubrir las necesidades de espacio que nacen a través del tiempo. Para el año 2014 los nuevos espacios asignados fueron: Instituto de Investigaciones Sociales, Proyecto Multiversa, Canal UCR (instalación de antena) y edificio para el área de Ciencias Naturales de la Sede Regional del Occidente. Además, a partir de ese periodo se atiende el apoyo económico de la casa de habitación y departamentos estudiantiles del Recinto de Guápiles.

Al respecto el monto que se dispuso para cubrir los arrendamientos fue de ¢455.375.191.93. En relación con el año anterior creció en 32%, esto debido principalmente a un proyecto que la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones está llevando a cabo de interés institucional que ha requerido traslado de las instancias respectivas y las cuales necesitaban contar una gran cantidad de m², principalmente.

No omito señalar, que se ha trabajado arduamente para mejorar los precios de los espacios alquilados y de buscar las ofertas de mayor conveniencia para la Institución.

1.5.7.3. Apoyo presupuestario

Los recursos asignados a esta Vicerrectoría para apoyar a las distintas instancias universitarias se ejecutaron en un 99,99% (monto ejecutado \$1.154.672.687.22) en actividades propias de su quehacer institucional, tales como: mantenimiento de edificios e instalaciones, compra de uniformes, adquisición de vehículos, arrendamientos, entre otras. En este detalle no se considera la partida de remuneraciones, rubro que obtuvo un ahorro del 27% en relación con el monto presupuestario asignado para el periodo 2014.

Además, en el transcurso del año se trabajó arduamente en la revisión y ejecución de los fondos ordinarios, tanto para aquellos que se encuentran comprometidos y que por algún motivo no se realizó su cancelación o que quedó un saldo después de finiquitado el pago; además de los presupuesto que las unidades académicas, de investigación, acción social y de administración no utilizaron oportunamente o que no requerían para su operación.

En relación con los fondos de vinculación externa se ha instruido a los responsables de los proyectos sobre la importancia de una sana gestión de cobro y de ejecución de los fondos.

Todos estos procesos, se han llevado a cabo de manera conjunta con la Rectoría y la Oficina de Administración Financiera. Es de nuestro interés continuar garantizando el equilibrio económico y tomar las medidas necesarias para atender a satisfacción las solicitudes de los usuarios.

1.5.7.4. Rendición de cuentas

La Vicerrectoría de Administración cuenta con varios mecanismos de información administrativa a la comunidad universitaria que se ajustan a la realidad actual, entre ellos el sitio web y un perfil en la red social Facebook, la cual permite para brindar detalles sobre las diversas actividades y funciones que se realizan en la Universidad.

Durante el 2014, por ejemplo, se publicaron alrededor de 35 notas y post en dichos medios, relacionados con temas muy diversos, como fechas de pago, fechas de cobro a estudiantes, propuestas de la Administración en el VII Congreso Universitario, aspectos relacionados con el ambiente, trámites administrativos y otros más.

Si bien el sitio web no tiene un contador de visitas, en Facebook, donde se publicaron prácticamente las mismas notas, si se pudo obtener un promedio de visitas, cuyo máximo para un solo anuncio fue de más de 1.000, notándose claramente que los temas de orden administrativo son los que logran un mayor interés por parte de quienes visitan este perfil.

Tanto en el sitio web de la como en el perfil de Facebook, la mayoría de las notas publicadas son originadas desde el Área de Comunicación de la propia Vicerrectoría; sin embargo se divulgan otras notas que se publican en el sitio web institucional de la UCR y viceversa.

En el perfil de Facebook se observó, durante el 2014, un importante incremento en cuanto a las personas que indican que les gusta el sitio, lo cual se espera incrementar dándole mayor promoción al sitio.

Por otra parte, sobre los indicadores de gestión la Administración ha velado porque se cumplan las metas 2013-2014 establecidas en el Plan Estratégico Institucional correspondiente al Eje 6: Gestión Institucional, en específico al 6.1.1., el cual indica lo siguiente:

“Diseñar un sistema de información integral que apoye la toma de decisiones de las autoridades universitarias, la transparencia y rendición de cuentas.”

Al respecto, se ha instado a las jefaturas de las Oficinas Coadyuvantes de la Vicerrectoría hacer un diagnóstico que permita identificar un conjunto de indicadores que permitan la toma de decisiones en su quehacer sustantivo diario. Al respecto solo se ha avanzado con los indicadores de la Oficina de Administración Financiera por lo que el grado de avance es de un 25%. Se espera que para el periodo siguiente, las demás jefaturas de las Oficinas realicen dicho diagnóstico para contar con un conjunto de indicadores base para la toma de decisiones.

1.6. Propuestas respecto a limitaciones

Después del análisis efectuado sobre las actividades que se ejecutan dentro de la Universidad, las Oficinas Administrativas coinciden en que la administración ha experimentado a través del tiempo un crecimiento significativo del quehacer institucional y un incremento constante en la diversificación de los servicios ofrecidos, lo que ha exigido un mayor compromiso por parte de la Institución, pese a las limitaciones de recursos económicos, recursos humanos, de adquisición de herramientas, de equipos y de espacio físico necesario para cubrir de manera eficiente los objetivos trazados anualmente.

Las necesidades de recurso humano constituyen la principal limitación para la ampliación de la cobertura requerida, lo cual incide directamente sobre los tiempos de respuesta brindados en cada uno de los procesos que se atienden.

Por lo tanto, además de los esfuerzos de racionalización en el aprovechamiento de los recursos disponibles, la Administración debe procurar en el próximo período un crecimiento gradual en la cantidad de plazas requeridas, acompañada de los cambios pertinentes en los sistemas informáticos y procesos administrativos.

2. Oficina de Administración Financiera

2.1. Visión estratégica

La Oficina de Administración Financiera tiene como visión, ser una Oficina líder que informa y orienta a la comunidad universitaria sobre los servicios que ofrece, promoviendo un adecuado uso de los recursos financieros de la Institución, mediante una plataforma tecnológica integrada, el desarrollo del talento humano y servicios de calidad.

En concordancia con nuestra visión, por eje estratégico los objetivos planteados para alcanzarla son los siguientes:

Cuadro 3
Objetivos planteados por la Oficina de Administración Financiera

Usuarios	Procesos	Recursos Humanos	Tecnología	Infraestructura	Acción Social y Compromiso Ambiental
Analizar las posibilidades de desconcentración de procesos y capacitar a los usuarios para recibirlos.	Realizar una revisión de la normativa pertinente de la oficina y actualizarla.	Promover opciones de Pasantías para el personal de la Oficina.	Mantener actualizado el SIAF.	Remodelación del espacio físico III Nivel.	Realizar una Feria para la promoción del ahorro y el manejo óptimo de las finanzas personales.
Plantear nuevos desarrollos de sistemas que faciliten el proceso de desconcentración de información y procesos.	Efectuar una actualización de procedimientos (Sistema de Gestión de Calidad).	Desarrollar un Plan integral de desarrollo humano.	Elaborar una nueva página WEB.	Remodelación espacio físico V nivel.	Realizar una campaña de reciclaje, ahorro de energía y agua en la Oficina.
Capacitación y actualización periódica de los usuarios internos, sobre los trámites y cambios realizados en la Oficina.	Elaborar un plan para la ejecución y reposición de equipos de la Oficina.	Gestionar la consolidación de las plazas interinas de la Oficina.	Desarrollar nuevos sistemas para desconcentrar procesos y mejorar el servicio al usuario.	Mantenimiento del espacio físico actual.	Campaña siembra un árbol, en una comunidad cercana a la Universidad.
Adaptación de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.	Realizar reuniones de coordinación con las oficinas relacionadas para mejorar los procesos.	Evaluar la estructura organizacional actual de la Oficina para identificar oportunidades de mejora.			
Desarrollo de un modelo de contabilidad analítica (costos) para el Vínculo Externo.		Fortalecer la Unidad de Tecnologías de Información y Control Interno.			

Fuente: Oficina de Administración Financiera

2.2. Lineamientos y normativa

El quehacer de la Oficina de Administración Financiera se encuentra enmarcado además de la normativa general por los siguientes lineamientos y normas específicas:

- Reglamento Oficina Administración Financiera.
- Reglamento para la Administración y Control de los Bienes Institucionales de la Universidad de Costa Rica.
- Reglamento General de Donaciones de la Universidad de Costa Rica.
- Reglamento Específico de Donaciones.
- Normas Generales y Específicas para la Formulación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto de la Universidad de Costa Rica.
- Lineamientos para la Vinculación Remunerada de la Universidad de Costa Rica con el Sector Externo.
- Reglamento para la Administración del Fondo de Desarrollo Institucional.
- Normativa de Procedimientos y Criterios para el manejo del Fondo Restringido 170.
- Lineamientos para la Gestión de los Programas de Posgrado con Financiamiento Complementario.
- Reglamento sobre Inversiones en Títulos Valores de la Universidad de Costa Rica.
- Reglamento General para la Administración y Fiscalización de Fondos de Trabajo.
- Reglamento de Gastos de Viaje y de Transporte para Funcionarios Públicos.
- Reglamento de Obligaciones Financieras Estudiantiles.

2.3. Proyectos de impacto

De todas las actividades realizadas, las de mayor impacto, relevancia y proyección a la comunidad universitaria son las siguientes:

2.3.1. Implantación del Sistema de Viáticos Locales

Durante el 2014 se ejecutó el plan piloto y se implantó el Sistema de Viáticos Locales, además se desarrolló en un 90% las interfaces del Sistema de Viáticos al Exterior. Estos proyectos se ejecutaron en conjunto con la Unidad de Proyectos del Centro de Informática, en coordinación con la Sección de Tesorería, la Unidad de Control de Pagos, la Sección de Ejecución y Control de Presupuesto y la Unidad de Tecnologías de Información de la Oficina de Administración Financiera.

El trabajo implicó la ejecución de un plan piloto comprendido entre marzo y junio del 2014, que permitió identificar mejoras y nuevos requerimientos, los cuales se tomaron en cuenta para optimizar el sistema.

Además, se realizaron cerca de diez capacitaciones sobre el uso del sistema al personal administrativo y docente de las diferentes Sedes y Recintos Universitarios, cubriendo alrededor de 1.500 personas. La implementación se finalizó en el mes de noviembre y trajo consigo los siguientes beneficios:

- Ahorro de tiempo por parte del funcionario que puede gestionar el pago de su anticipo o liquidación, a través de la OAF o mediante el fondo de trabajo de su unidad, lo que implica para el segundo caso, que no sea necesario el traslado físico hacia las oficinas administrativas.
- Reducción de las devoluciones de viáticos por errores en los montos cobrados al ser asignados estos automáticamente.
- Ahorro significativo de papelería en las unidades, al tener que imprimir únicamente el documento que respalda la liquidación.
- El sistema contempla un rol de digitador (a) para que en caso de unidades donde se realizan muchas giras, pueda una persona brindar el soporte administrativo a los usuarios con este proceso y que el viático se tramite en el momento que el funcionario revise y envíe la solicitud.
- Alrededor de 10 283 funcionarios entre personal docente y administrativo se beneficia con el sistema.

2.3.2. Mejora en los medios de cobro a estudiantes (Proyecto de conectividad)

Se formuló un proyecto para desarrollar un nuevo sistema de conectividad con los principales bancos estatales, por medio del cual sea posible cancelar cualquier cuenta por cobrar estudiantil que exista en el Sistema de Cobros de la Universidad, sin la necesidad de desplazarse hacia alguna Sede o Recinto Universitario, para gestionar los pagos respectivos.

El desarrollo de este proyecto contó con el apoyo económico de la Vicerrectoría de Administración y su puesta en marcha, será a partir de enero del 2015. La conectividad que se ofrecerá permitirá una comunicación en línea directa entre el sistema SIAF y los Bancos (BNCR, BCAC, BCR), además, evitará la dependencia del proveedor ya que en el caso de tener que incluir nuevos convenios esta labor puede ser efectuada por la Unidad de Tecnologías de Información de la OAF.

Los catorce conceptos incluidos en este proyecto son:

Cuadro 4
Concepto de cobro incluidos en el Proyecto de Conectividad

N°	Concepto de Cobro
1	Cobro de Matrícula
2	Arreglos de pago de Matrícula
3	Girados de más a estudiantes
4	Deudas de Biblioteca
5	Material quebrado de laboratorio
6	Reintegro beneficios complementarios de beca
7	Modificación de beca
8	Tecnologías en Salud
9	Carné universitario
10	Revalidación del carné universitario
11	Inscripción concurso a carrera
12	Laboratorio de Fisiología
13	Técnico en disección
14	Etapa Básica de Música con Exoneración

Fuente: Oficina de Administración Financiera

Con este proyecto se estarían beneficiando aproximadamente 30 000 estudiantes de nuestra Institución.

2.3.3. Mejora en los medios de pago a proveedores

Durante el 2014, se efectuaron varias acciones para mejorar las formas de pago a los proveedores y migrar a productos que ofrece el sistema bancario para este fin, por esa razón se efectuaron los siguientes cambios:

- Se automatizó el proceso de pago a proveedores mediante la transferencia electrónica de fondos (T.E.F.), para el Banco Nacional de Costa Rica, Banco de Costa Rica, Banco Crédito Agrícola de Cartago y Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Se automatizó el pago por medio del Sistema Nacional de Pago Electrónico (SINPE) para proveedores con cuenta en bancos privados.
- Se implementó en el 66% de las unidades que tenían cuenta en el BNCR, el sistema Internet Banking. Con esta facilidad las unidades especializadas pueden pagar directamente hasta el 25% de escasa cuantía que equivale a 4,6 millones de colones y para el resto de las unidades el pago directo a proveedores por montos de hasta ₡399 400 mil colones.
- Se introdujo el uso de tarjeta del BCR Compras en las unidades, con el fin de que los investigadores puedan comprar directamente con la tarjeta y por los montos autorizados por la dependencia.

Los beneficios que generan estos cambios son muy positivos, tanto para el proveedor como para la Universidad, entre los cuales destacan los siguientes:

- Ahorro en los costos por la fórmula de cheques.
- Menor riesgo de fraude.
- Menor tiempo de respuesta a los proveedores con sus pagos.
- Ahorro de tiempo importante para los firmantes de cheques.
- Agilidad en las compras para los investigadores.

Con esta mejora se ven beneficiadas 247 unidades de presupuesto ordinario y 503 unidades del vínculo externo.

2.3.4. Primera Feria Universitaria del Ahorro y las Finanzas

La Oficina de Administración Financiera con el propósito de realizar acción social y proyectarse no solo a la comunidad universitaria, realizó la primera Feria Universitaria del Ahorro y las Finanzas, en el mes de octubre.

El propósito de la actividad fue concientizar y orientar a estudiantes, funcionarios y público en general, sobre los beneficios que genera una sana administración financiera familiar y personal.

Esta actividad retoma el compromiso que tiene la Universidad de educar en todos los sentidos e influir de manera positiva sobre la población costarricense en todas las áreas. Además, el proyecto coadyuva a lo propuesto en la visión de la Oficina, que en una de sus partes indica -promover un adecuado uso de los recursos financieros- no sólo de la Institución sino de cada uno de los miembros de la Universidad y del país.

Dicho evento se efectuó en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas y el vestíbulo ubicado en la entrada principal y consistió en una serie de charlas, taller de ahorro en niños y la colocación de un stand de las entidades bancarias, presentando productos orientados al ahorro, planes de pensiones y otros.

El proyecto se desarrolló con el apoyo de la Red Nacional del Ahorro, que pertenece al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF). Esta actividad fue tan relevante que se incluyó en el video de la UCR en imágenes del 2014.

2.4. Logros alcanzados

2.4.1. Dirección

En este apartado se resumen aquellos logros conjuntos de la Oficina de Administración Financiera, que abarcan las unidades que dependen directamente de la Dirección y los proyectos que implicaron la participación de las tres secciones.

2.4.1.1. Sistema de Gestión de Calidad de la OAF

La Oficina de Administración Financiera ha incluido la gestión de la calidad como uno de los pilares para establecer un modelo de trabajo en pro de la satisfacción de los usuarios de la Oficina, mediante un proceso de mejora continua e implementación de normas estandarizadas que aumente la calidad de los servicios que se ofrecen.

Por esta razón, de manera independiente y coordinada con el proyecto adscrito a la Vicerrectoría de Administración con la Escuela de Ingeniería Industrial y con el apoyo de un equipo de trabajo de las cuatro oficinas, se ha trabajado para alcanzar el objetivo de implementar la totalidad del sistema de gestión de calidad en las oficinas.

Con la cooperación y coordinación de la Unidad de Control Interno de la OAF se realizó un proceso de motivación para retomar el proyecto, por lo que se organizó un equipo de trabajo que cuenta con un representante por unidad, con la finalidad de actualizar todos los procedimientos de la Oficina y realizar análisis integrales de los procesos transversales a las diferentes secciones. El avance alcanzado es satisfactorio al tener actualizado el Manual de Calidad y revisado un 35% del proceso de pagos.

2.4.1.2. Proyecto de Mejoramiento Institucional (empréstimo del Gobierno con el Banco Mundial)

La participación efectiva en el Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior (empréstimo del Banco Mundial), se dio con la participación de personal de las tres secciones de la OAF y se definieron los procedimientos y la estructura contable presupuestaria para su control financiero.

Además, se solicitaron los primeros desembolsos al Banco, se efectuaron los primeros pagos y se emitieron los primeros informes para el Banco Mundial, Tesorería Nacional, Ministerio de Hacienda y CONARE.

Al cierre de diciembre se han solicitado dos desembolsos, uno por \$20 000 equivalente a ¢11.195.200,00 y otro por \$2 441.000 equivalente a ¢1.331.589.910,00, además de que se han ejecutado gastos por un monto de ¢3 339.445,41.

Así mismo, se atendieron dos misiones de evaluación del proyecto, una en el mes de abril y otra en noviembre, en esta última se revisó de manera conjunta el formulario de “Requerimiento de Documentación e Información de Soporte para Supervisión” logrando resultados satisfactorios.

2.4.1.3. Proyecto de infraestructura mediante el Fideicomiso con el Banco de Costa Rica (Megaproyectos)

Para este proyecto se creó toda la plataforma presupuestaria y contable necesaria para el control y registro de los edificios construidos y el pago oportuno del financiamiento.

2.4.1.4. Unificación del Sistema de Información de Administración Financiera (SIAF)

La primera fase del proyecto de SIAF comprendió SIAF Presupuesto y SIAF Contabilidad. Los archivos fuente necesarios para lograr la ejecución del programa como tal, se copiaron desde la red hacia el disco duro de la estación de trabajo de cada usuario de este módulo, en el momento de validarse en la red. SIAF III es la fase del módulo SIAF diseñada para el manejo de las transacciones de Tesorería. Este módulo usa un recurso compartido en red desde donde se ejecutan los archivos fuentes necesarios para lograr la ejecución de la aplicación como tal.

El SIAF único le da la posibilidad al usuario de poder usar cualquiera de los módulos (SIAF Presupuesto, Contabilidad o Tesorería) ingresando a una sola aplicación, usando una sola interfaz con un menú unificado. Se hizo un sólo repositorio de datos en un recurso compartido en la red, el cual almacena todos los archivos fuentes necesarios. Las actualizaciones se copian en dicho recurso en la red, esto le asegura al usuario estar usando el archivo fuente más actualizado y se eliminaron los archivos fuentes duplicados.

Además, existe más control de seguridad en la validación de usuarios para ingresar a la aplicación. Esto se logró creando una pantalla de validación de credenciales de usuario, la cual permite que este pueda validarse e ingresar, pero además le permite gestionar la solicitud de cambio de clave y hacer el cambio como tal, cuando ya se cuenta con la clave nueva. Por otro lado, SIAF ÚNICO cuenta con una interfaz de usuario más fresca y moderna. Este trabajo fue realizado por la Unidad de Tecnologías de Información.

2.4.1.5. Migración de la Página Web

El nuevo sitio web de la Oficina de Administración Financiera, se rediseñó principalmente orientado a la facilidad de acceso y navegación y con el propósito de que la información estuviera al alcance de cualquier persona de manera sencilla. La interfaz del sitio es compatible con cualquier dispositivo tanto de escritorio como móvil. Posee todo tipo de información relacionada con el quehacer de la Oficina, incluyendo el tema de cobros estudiantiles.

Además, en la página se agregó un buzón de sugerencias y se realizó un trabajo detallado para establecer una sección de preguntas frecuentes que le permita al usuario evacuar algunas de sus dudas por este medio.

2.4.1.6. Migración de Microsoft a Libre Office

En respuesta a la política universitaria de migrar a plataformas libres, la Oficina emprendió con la cooperación del Centro de informática un proceso de capacitación en Libre Office y migró del Microsoft a software libre. A la fecha se tiene únicamente pendiente un 5% para finalizar este proyecto que corresponde a migrar todos los archivos de Estados Financieros e Informes Gerenciales para dar por concluido el proyecto en su totalidad.

2.4.1.7. Coordinación de varias comisiones

Le correspondió a la Oficina de Administración Financiera, participar y coordinar durante el 2014 las siguientes comisiones:

- Comisión Técnica PAIS-UCR. Se elaboró el documento de cobro a la CCSS y el informe de Cierre Técnico y Financiero del PAIS. En esta comisión se contó con la participación y trabajo arduo de la Dra. Patricia Montero y la M.B.A. Marlen Salas Guerrero.
- Comisión de Análisis del Sistema de Administración de Salarios. Se elaboró un informe sobre la sostenibilidad del sistema y entre otros aspectos dio origen al Estudio Actuarial efectuado, el cual también fue coordinado y apoyado desde nuestra Oficina. En este caso se contó con la participación y apoyo de la Oficina Jurídica, Recursos Humanos, Rectoría, Planificación y Vicerrectoría de Administración.
- Comisión de Análisis de Superávit Comprometido y Libre de la UCR. Se realizaron diversas reuniones de análisis y se elaboró un primer borrador de informe, que se entregará en enero 2015. Las oficinas de apoyo a esta gestión fueron la Oficina de Planificación Universitaria, Oficina Jurídica, Oficina de Suministros, Rectoría y Vicerrectoría de Administración.

2.4.1.8. Mejora en el contenido de los Informes Gerenciales

Durante el período se ha identificado información sensible para el usuario interno y externo de la Universidad, por esta razón en los Informes Gerenciales se ha incluido información adicional, como el comportamiento del FEES, la inversión en Becas, entre otros.

2.4.1.9. Reuniones estratégicas con las diferentes oficinas administrativas

Al igual que el año anterior, se realizaron reuniones de trabajo y análisis con las oficinas relacionadas, con la finalidad de consolidar mejoras en los procesos y brindar una solución a las situaciones que afectan el buen desempeño de las partes. Entre las oficinas con las que se trabajó están las siguientes:

- La Oficina de Recursos Humanos (ORH): con la que se completó el análisis de la Póliza de Riesgos del Trabajo y se mejoró sustancialmente la recuperación de los salarios girados de más.
- La Oficina Ejecutora del Plan de Inversión (OEPI): se trabajó conjuntamente en la elaboración de un anexo de información respecto a los proyectos de inversión en ejecución y la etapa en la que se encuentran.
- Con la Oficina de Suministros: se coordinó y realizó todo un trabajo de depuración y análisis de las órdenes de compras con mucha antigüedad y se realizaron las pruebas de la interface con GECO.

2.4.1.10. Nuevo formato de conciliación para fondos de trabajo

Con la finalidad de mejorar el control sobre los fondos de trabajo de las unidades, la Unidad de Control Interno, creó un nuevo formato para la presentación mensual del uso de las cuentas corrientes (Fondos de Trabajo). Esta nueva fórmula fomenta el arqueo mensual del fondo

previo al envío de la información a OAF. Con esto se mejora el manejo, administración y control de los fondos y se reafirma nuestro compromiso de velar por el cumplimiento del Reglamento de Administración y Fiscalización de Fondos de Trabajo.

2.4.1.11. Capacitaciones a Directores y Jefaturas Administrativas

La actualización constante de los procedimientos de la Oficina y la rotación normal que las unidades tienen de sus funcionarios desde la Dirección hasta el personal de apoyo administrativo requiere que, de manera periódica y permanente exista un proceso de capacitación que permite el mejor desempeño posible de colaboradores que efectúan trámites con la OAF. Por esta razón durante el 2014 se efectuaron capacitaciones para toda la Comunidad Universitaria en diferentes temas:

Cuadro 5
Capacitaciones externas de la Oficina de Administración Financiera (OAF)

Nombre de la capacitación	Cantidad capacitado
Trámites y gestiones de la OAF	263 personas
Internet Banking ³	100 personas aprox.
BCR-Compras ⁴	150 personas
Viáticos locales ⁵	1.500 personas

Fuente: Oficina de Administración Financiera

2.4.1.12. Giras a las Sedes Regionales y Recintos Universitarios

Con la finalidad de acercarnos a la administración de las Sedes Regionales y Recintos Universitarios, se realizaron las siguientes giras: Sede de Guanacaste y Recinto de Santa Cruz, Sede del Caribe, Occidente y Atlántico. En estas visitas se atendieron consultas específicas, se capacitó al nuevo personal, se efectuaron muestreos de activos, y se visualizaron temas propios de cada unidad con la OAF.

2.4.1.13. Visión Académica, capacitaciones para actualización del personal de la Oficina

Uno de los ejes estratégicos de la Oficina es la inversión en capacitación del personal para mantenerlo actualizado y preparado para el mejor desempeño de sus labores. En este sentido, se realizaron una serie de cambios para evaluar las capacitaciones en lo que se refiere a

¹Con respecto a las capacitaciones de Internet Banking, se realizaron dos capacitaciones, para los funcionarios de las Unidades que poseen cuentas con el Banco Nacional para el manejo del fondo de trabajo, las mismas fueron impartidas por funcionarios del Banco Nacional y de la Unidad de Cajas, producto de esto se logró incluir a 32 unidades en la utilización de este sistema.

²Se impartió un total de cuatro capacitaciones de BCR-Compras por parte de los funcionarios del Banco de Costa Rica, con aportes del personal de la Unidad de Control Interno y la Unidad de Cajas. Tres de las capacitaciones fueron a funcionarios que poseen fondo de trabajo y lo manejan en efectivo, con el fin de que solicitarán la apertura de la cuenta corriente y una capacitación a los funcionarios que manejan el fondo de trabajo con cuenta bancaria del Banco de Costa Rica. Se capacitó el 100% de las unidades que actualmente tiene cuenta con el BCR.

³Dentro de la planeación del proyecto de Viáticos locales se establece que para finales del presente año esté capacitado el 100% de los funcionarios

pertinencia e impacto de manera que el dinero invertido se traduzca en resultados sobre la gestión realizada. En resumen durante el 2014 los temas abarcados fueron los siguientes:

Cuadro 6
Capacitaciones internas de la Oficina de Administración Financiera

Nombre de la capacitación	Cantidad de personal capacitado
Lenguaje LESCO	2 personas
Atención al Cliente	3 personas
Redacción y Ortografía	2 personas
Jefe supervisor por primera vez	1 persona
Oracle Database 11g: Administration Workshop I	3 personas
Oracle Database 11g: Administration Workshop II	2 personas
Congreso Latinoamericano de Riesgo	3 personas
Libre office	Todo el personal de la OAF
Sensibilización, Calidad e Innovación	Todo el personal de la OAF
Evaluación presupuestaria para el sector público	30 personas
Curso General sobre Control Interno en el Sector Público	1 persona
Técnico en Presupuestos Públicos	2 personas
Sistemas de Gestión de Calidad y Herramientas Lean para mejora de Procesos	13 personas

Fuente: Oficina de Administración Financiera

2.4.1.14. Pasantía Universidad de Granada, España

Del 28 de junio al 8 de julio del 2014, la Directora de la OAF, visitó la Universidad de Granada, España, con el objetivo de aprender de la experiencia de esta Universidad sobre varios temas específicos relacionados con:

- Implementación de la Normativa Contable para el Sector Público.
- Implementación del Sistema de Costeo.

Sin embargo, se aprovechó la visita realizada para intercambiar experiencias con las jefaturas de las diversas áreas de la Oficina Económica de esa Universidad, de forma que los resultados obtenidos superaron las expectativas iniciales.

Parte de los resultados de esta pasantía, es que se está trabajando en un plan de implementación de la adaptación de Normativa Contable del Sector Público y un plan para la creación e implementación de un modelo de costos, primeramente para el área de Vínculo Externo y posteriormente para la actividad ordinaria, por lo que la información y experiencias adquiridas son un importante insumo para el proceso de cristalización y consolidación de estos proyectos. Además de contar con un nuevo socio estratégico en esta materia.

2.4.1.15. Visita del Dr. Manuel Pedro Rodríguez Bolívar de la Universidad de Granada

Durante el mes de setiembre, la Oficina de Administración Financiera recibió al Dr. Manuel Pedro Rodríguez Bolívar, Catedrático de la Universidad de Granada, España. Como parte de la invitación por parte de nuestra Oficina el Dr. Rodríguez ofreció dos charlas en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, una de ellas sobre el Proceso de Implementación de Normas Internacionales del Sector Público, el Caso Práctico de la Universidad de Granada y la otra sobre Contabilidad de Costos para las Universidades.

Así mismo, esta visita fue aprovechada por nuestra Oficina para evacuar dudas que se tenían en varios temas, aunado a esto, en vista del gran reto de la Institución y de nuestra Oficina con respecto a las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público, el Dr. Rodríguez Bolívar efectuó con el personal de las unidades de la Sección de Contabilidad la sensibilización correspondiente a lo que concierne a este tema, para que en el 2015 se dé inicio con este proyecto.

2.4.2. Área de Contabilidad

2.4.2.1. Administración y control de bienes institucionales

Lo logrado para el 2014 fue:

- Ejecutar el plan de visitas a las unidades que fueron seleccionadas para el año 2014. Este acercamiento permitió una comunicación más efectiva con los usuarios seleccionados y lograr el conocimiento de su problemática, así como la ampliación del alcance de las visitas, mediante el involucramiento de las otras áreas de la Oficina (Presupuesto y Tesorería).
- Se inició el levantamiento de requerimientos en las unidades usuarias que fueron seleccionadas para configurar el contenido y el alcance del desarrollo del proyecto del Sistema para la Administración y Control de Bienes en las unidades usuarias.
- Se negoció y cambió con el Instituto Nacional de Seguros, las coberturas de pólizas de incendio, pasando del valor real efectivo a valor de reposición, el cual es más conveniente para la Institución en términos de relación costo y cobertura.

2.4.2.2. Estudio sobre la póliza de riesgos del trabajo

Basados en una recomendación de la Contraloría Universitaria se realizó un análisis en conjunto con la Oficina de Recursos Humanos, sobre la forma de pago de las incapacidades por medio del Instituto Nacional de Seguros y se determinó que ésta implicaba un costo

adicional para la Universidad. Por lo tanto, una vez revisadas todas las posibles consecuencias del cambio para los funcionarios y la Universidad se concluyó que no existían afectaciones y al contrario los resultados eran positivos al generarse a partir del 2015 un ahorro en el presupuesto universitario de ¢40.000.000,00 aproximadamente. La ejecución de esta recomendación fue aprobada por el señor Vicerrector de Administración y se procedió de inmediato con la implementación.

2.4.2.3. Cierres contables

Se llevaron a cabo exitosamente todas las labores de registro y revisión de la información, de tal manera que se cumplió con los cierres contables y de presentación de los Estados Financieros, con base a las fechas establecidas en los programas de trabajo.

2.4.3. Área de Presupuesto

2.4.3.1. Remodelación de la Sección de Presupuesto

Se culminó con éxito la remodelación de la Sección de Presupuesto, cuyo proyecto se venía gestionando desde administraciones anteriores y no se había podido concretar, sino hasta esta nueva administración, donde se obtuvo el apoyo necesario para desarrollar y finalizar el proyecto. Con esta nueva infraestructura se proporcionó las condiciones óptimas de trabajo y se ha visualizado una mejora sustancial en el clima organizacional.

2.4.3.2. Control sobre los recursos recibidos de FUNDEVI por concepto de Fondo de Desarrollo Institucional (FDI)

Se realizó un estudio especial sobre los recursos de FDI recibidos por FUNDEVI, en el que se detectaron oportunidades de mejora que están siendo implementadas, con la finalidad de mantener actualizadas las autorizaciones de exoneraciones, evitar la retención indebida del FDI y verificar que la Universidad este recibiendo todos los fondos por este concepto.

2.4.4. Área de Tesorería

2.4.4.1. Proyecto de BN-Flota

Este proyecto consiste en la utilización de tarjetas inteligentes asignadas a vehículos institucionales que permite llevar un control de consumo de combustibles, rendimiento del automotor y mantenimiento del mismo. Dentro del plan piloto se seleccionaron como unidades de prueba las cinco Vicerrectorías, LANAMME y la Oficina de Transportes, para un total de 36 vehículos, 36 tarjetas y 94 funcionarios con PIN asignados para utilizar el sistema.

2.4.4.2. Elaboración de normativa

Durante el año se trabajó en la siguiente normativa:

- Propuesta Políticas Crédito y Cobro.
- Propuesta Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial.
- Procedimiento Cobro Administrativo.

2.4.4.3. Cobros de matrícula

La Unidad de Cobros Estudiantiles ha recaudado al mes de octubre 2014, por concepto de cobros de matrícula generados en el año la suma de ¢5.027.263.290.67,00 quedando pendiente de recuperar la suma de ¢1.619.439.673.33, 00 cabe aclarar que este monto existen ¢1.452.350.315,00 que aún no ha vencido su fecha para pago.

2.4.4.4. Coordinación de equipo de trabajo responsable del Informe para la Subcomisión del presupuesto de CONARE

La Dirección de la Oficina de Administración Financiera coordinó el equipo de trabajo responsable de elaborar el Informe para la Subcomisión del Presupuesto de CONARE denominado “Análisis de las garantías y procedimientos utilizados en las universidades para recuperar las cuentas por cobrar a estudiantes”.

Este equipo de trabajo se conformó con personeros de las cuatro Universidades, con el objetivo de fortalecer la metodología de los cobros a estudiantes utilizadas por las instituciones públicas.

La OAF por su parte con el objetivo de normar el proceso de depósito de los dineros sobre las ventas de bienes y servicios en la Institución, elaboró el “Procedimiento de Depósito de Venta de Bienes y Servicios”, el cual se encuentra publicado en la página web de esta Oficina.

2.4.4.5. Incremento en la recaudación de deudas de clientes, estudiantes y funcionarios (docentes)

Durante el 2014 se realizó una labor de cobro que permitió la recaudación de ¢117.452.110.29 de cuentas con mucha antigüedad por concepto de reintegros del 20%, incumplimientos de contrato de becas y préstamos a profesores. También se efectuó el cobro administrativo a estudiantes con resultados positivos.

Aunado a lo anterior, se realizó una campaña de información para que nuestros usuarios depositen en las cuentas bancarias institucionales, los pagos que deben realizar por los diferentes rubros, lo que permite mayor agilidad en los procesos.

2.4.4.6. Eliminación de comisión por aplicación de las planillas

Para este año se logró eliminar a partir del mes de abril, la comisión de un 0.07% cobrada por el Banco Popular por concepto de aplicación de las planillas, gracias a una negociación realizada por la Dirección con dicho Banco, esto implicó un ahorro de ¢11.000.000,00 en el 2014 y tendrá un efecto de unos ¢15.000.000,00 menos de colones a partir del 2015.

2.4.4.7. Incorporación unidades académicas y administrativas al sistema BCR-Empresas

En el mes de octubre se incorporaron al Sistema BCR-Empresas las unidades que poseen fondos de trabajo y los administran con una cuenta corriente en el Banco de Costa Rica, con el fin de que puedan consultar el saldo y los movimientos de la cuenta corriente.

2.4.4.8. Unificación de cajeros pagadores y cajeros receptores

Se logró la unificación de los trámites de los cajeros pagadores y receptores, que trajo consigo una mejora en el servicio al usuario, ya que se evitan tiempos ociosos, la decisión se basó en los datos de que por lo general el cajero receptor tenía más usuarios por atender que el cajero pagador y se buscaba aprovechar al 100% los recursos con los que se cuentan.

3. Oficina de Recursos Humanos

3.1. Visión estratégica

El marco estratégico de la Oficina de Recursos Humanos establece la integración de tres ejes interrelacionados para dar cumplimiento a los objetivos para los cuales fue creada: desarrollo humano, servicio al usuario y apoyo a la gestión administrativa.

Para este efecto, esta Oficina estableció como su misión proponer, fomentar y ejecutar políticas, directrices y procesos en materia de recursos humanos, para el desarrollo integral de la población laboral universitaria, el mejoramiento del desempeño institucional y el servicio al usuario, en cumplimiento de los objetivos y políticas universitarias.

Por otro lado, establece como su visión promover el desarrollo integral de los funcionarios y funcionarias universitarias, por medio de su realización personal, profesional y laboral para brindar servicios de calidad en beneficio de la gestión universitaria, de acuerdo con las nuevas tendencias en la gestión del talento humano.

De acuerdo con el Reglamento de Oficinas Administrativas, la Oficina de Recursos Humanos para articular su planificación estratégica debe realizar un proceso continuo de formulación, ejecución y evaluación de acciones orientadas al logro de los objetivos. Le compete el análisis y la problematización de los procesos existentes en esta Oficina a la luz de los objetivos, políticas, valores y estrategias establecidos en la reglamentación correspondiente.

La Oficina de Recursos Humanos se enfrenta a las transformaciones en el tipo de demandas que establecen los diferentes usuarios y en función del desarrollo de nuevas propuestas de abordaje y de la incorporación de los avances realizados en los modelos de gestión.

3.2. Lineamientos y normativas

El quehacer de la Oficina de Recursos Humanos, se rige por el Estatuto Orgánico, la Convención Colectiva de Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo, el Código de Trabajo y todo tipo de normas y pronunciamientos legales que se refieran al tema de recursos humanos. Para este efecto se apoya directamente en la Oficina Jurídica.

3.3. Proyectos de impacto

La Oficina de Recursos Humanos se encuentra en un proceso de reflexión y construcción para mejorar procesos vitales para la Comunidad Universitaria.

El primer gran paso fue elaborar una propuesta de reorganización de procesos equilibrando la estructura en dos grandes áreas, Desarrollo Humano y Gestión Administrativa, aprobada mediante oficio VRA-1233-2014 de fecha 24 de marzo de 2014, esto con el fin de alinearse con las directrices de la Administración que establece como prioridad, el servicio al usuario, la rendición de cuentas y la transparencia en la ejecución de estas actividades, bajo un marco

orientador que es el Plan Estratégico Institucional que se derivan en directrices emanadas por la Vicerrectoría de Administración.

Para articular este Plan Estratégico se han realizado cambios importantes. En el eje 6.1.3 se establece “Desarrollar un modelo integral de gestión del recurso humano institucional”.

Uno de los logros de nuestra Oficina ha sido el análisis a profundidad del modelo actual de Reclutamiento y Selección, el cual ha evidenciado cambios y ajustes indispensables para aumentar la predictibilidad en los candidatos seleccionados, que repercute en varios procesos a lo interno y a lo externo de la Oficina. Se ha capacitado al personal en el enfoque de un modelo por competencias, donde se hace un giro radical en la forma en que durante más de veinte años se ha ejecutado la tarea. El enfoque de la entrevista, el nuevo rol del Profesional para acompañar durante este proceso a las autoridades universitarias, que tienen que elegir el candidato idóneo y no disponen del conocimiento en esta área para seleccionar a la persona que se ajuste al puesto y se nombre con la certeza de que realizará las actividades requeridas con conocimiento y la posibilidad de generar entornos de trabajo saludables.

Esto supone, la elaboración de un nuevo diccionario por competencias, que estará elaborado a fines del 2014, el cual busca orientar la labor de la Selección y realimentará el Manual de Clases y Cargos y el Sistema de Gestión del Desempeño, que también tiene un enfoque por Competencias.

Precisamente este es otro logro que hizo posible la Oficina de Recursos Humanos durante el año 2014, el cual es, que una vez que fuera aprobado el pasado 13 de setiembre de 2013 por el Consejo Universitario, inicia su aplicación en 27 unidades de trabajo, potencializando las personas en sus puestos de trabajo y alineando el quehacer de las unidades con su plan operativo o estratégico según se haya definido.

El sistema de Gestión del Desempeño, realimenta a su vez áreas sensibles de nuestra Oficina, como lo es la Unidad de Calidad de Vida Laboral, Capacitación y Desarrollo, Reclutamiento y Selección y la Sección de Administración de Salarios. Es la primera vez que la Oficina de Recursos Humanos dispone de un Sistema que mediante procesos evaluativos, se alineen procedimientos internos para mejorar el servicio al usuario. Estas acciones se están complementando con la elaboración de una propuesta de capacitación a Directores y Decanos, el cual ya inició con un plan piloto, donde se desarrollaron temas de habilidades gerenciales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva y motivación al personal, en este curso participaron 60 directores. En esta actividad se realizó una evaluación para que sirva de base para la elaboración del curso sobre procesos administrativos que se ejecutará el próximo año.

Esto responde a lo definido en el eje 6.1.8: “Fortalecer la cultura de planificación en los procesos, en aras de que contribuya al desarrollo y mejoramiento institucionales. Desarrollar e implementar un programa de inducción, dirigido a las nuevas autoridades de la Institución, en temas relacionados con la planificación.”

Otro logro a resaltar, son los cambios realizados en la forma de trabajo de la Sección de Procesos Administrativos. Con la reorganización se fusionaron dos secciones, se establecieron nuevas rutas de trabajo y de coordinación lo que ha facilitado aumentar la calidad en el servicio que se le ofrecen a los funcionarios y funcionarias universitarias. Estas acciones se enmarcan

en lo dispuesto en el eje 6.1.4 donde define “Elaborar e implementar herramientas para el mejoramiento continuo de los procesos, las cuales incluyan la desconcentración de los procesos que lo ameriten y la simplificación de trámites”. Estos cambios se pueden definir en tres puntos:

- La desconcentración de procesos hacia Sedes Regionales y unidades de la Sede Rodrigo Facio.
- La reducción de tiempos de respuesta en la elaboración de constancias y certificaciones.
- La implementación de medidas tendientes a gestionar de una manera más eficiente la información.

Consecuentemente con los planteamientos definidos para esta Oficina en el Plan Estratégico se han creado y realizado modificaciones a los Sistemas Informáticos y se ha brindado capacitación a los funcionarios y funcionarias de esta Oficina, el cual ha posibilitado un mayor acceso a la información por parte de nuestros usuarios.

3.4. Logros alcanzados

Producto de la reorganización de procesos que se ha realizado en la Oficina de Recursos Humanos, a continuación se presentan otros logros obtenidos, los cuales se derivan del proceso de análisis y cambios impulsados por dicha actividad.

3.4.1. Área de Desarrollo Humano

El área de Desarrollo Humano tiene como objetivos: promover condiciones de trabajo que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales, el entorno laboral y el desempeño en los centros de trabajo; estimular el mejoramiento continuo de los funcionarios y las funcionarias administrativas, desarrollando una actitud positiva hacia el trabajo; proporcionar a la Universidad de Costa Rica en forma efectiva el recurso humano idóneo, garantizando el cumplimiento de las normas y procesos de atracción, selección y promoción de oferentes calificados; por lo que con el fin de lograr estos objetivos se divide en cuatro unidades que se detallan a continuación: Unidad Calidad de Vida Laboral, Unidad Gestión del Desempeño, Programa de Capacitación y Unidad de Reclutamiento y Selección.

Una parte importante de ésta área es el Sistema de Gestión del Desempeño, el cual al ser aprobado por el Consejo Universitario en la Sesión No 5752, artículo 13, del 12 de setiembre del 2013, se convierte en un programa Institucional, que debe de ser aplicado a toda la población administrativa.

Este acuerdo ha generado en el 2014 un aumento en las solicitudes de participación de las dependencias universitarias, respuesta que se ha podido satisfacer de forma eficiente y lo que a su vez ha implicado una planificación muy rigurosa y la implementación de estrategias que permitan ejecutar las acciones propias de la aplicación del sistema de manera oportuna.

Mediante el Programa de Gestión del Desempeño se logró involucrar a un 25 % de la población administrativa en una cultura evaluativa hacia el logro de sus metas laborales y desarrollo de potencialidades, vinculada con el compromiso hacia la mejora continua en la gestión administrativa.

El desarrollo de este Programa ha permitido a la Oficina de Recursos Humanos:

- Aplicar el Sistema de Gestión del Desempeño a 27 dependencias universitarias. Dentro de las cuales se encuentran Sedes Regionales tales como: la Sede Regional del Atlántico y la Sede Regional de Guanacaste, Recinto de Paraíso, las cuales se encuentran en diferentes etapas de la estrategia metodológica.
- Realizar las actualizaciones requeridas al Programa informático de Gestión del Desempeño.
- Incluir el actor: usuario del servicio (estudiantes, administrativos y docentes) en el proceso de Gestión del Desempeño, como un criterio más en los procesos de evaluación en las dependencias participantes.
- Se fomentó la visión sistémica de los procesos de trabajo en las dependencias participantes, lo que permitió una sensibilización hacia una mayor articulación entre los procesos por parte del personal de las unidades.
- Implementación y socialización hacia una cultura de evaluación de la población participante (personal, jefaturas y dirección).
- Incremento en la necesidad de procesos evaluativos por parte de los niveles de dirección como un recurso para la eficiencia en la gestión administrativa de las unidades, lo que genera un aumento de solicitudes de intervención.
- Sensibilización en los procesos organizacionales vinculantes con la aplicación del Sistema de Gestión del Desempeño (comunicación asertiva, estrategias de negociación, manejo de conflictos, habilidades gerenciales).
- Empoderamiento de los funcionarios y funcionarias en sus puestos de trabajo, lo que conlleva a un mejor desempeño.
- Establecimiento de mejoras en los procedimientos de trabajo orientados a la eficiencia de la gestión administrativa.
- Ajustes al programa informático que ha permitido el registro y el uso del mismo de forma más eficiente.
- El incremento de la incorporación del actor-usuario en el proceso evaluativo lo que ha contribuido en una mayor calidad de servicio de la unidad de trabajo y por ende la satisfacción de los personas atendidas.

Así mismo, en el 2014 fue aprobado el Proyecto 064 "Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo de la Universidad de Costa Rica" (por medio de la Vicerrectoría de Administración).

Por lo que dentro del marco del proyecto se llevan a cabo coordinaciones y enlaces con instructores internos de la Institución, logrando así que las necesidades específicas de capacitación solicitadas por las diferentes unidades académicas y / o administrativas, cuenten con personal más preparado para llevar a cabo sus actividades diarias, entre las actividades realizadas en el presente año se encuentran:

- Cursos: Manejo Seguro y Eficiente de Calderas de Vapor, Administración de Archivos de Gestión, Servicio al Usuario, Relaciones Humanas y Comunicación; Técnicas para el

manejo del estrés; Adobe Premiere Pro CS6 Edición de Video Estrategias Integrales de Auto-Cuidado Personal; Formación y Certificación de mediadores (as) y conciliadores (as); Actualización del Marco de Control Interno, nuevas tendencias; Sistemas de Gestión de la Calidad Control Estadístico en los Procesos

- Talleres: Redacción y Ortografía Módulo I, Redacción y Ortografía Módulo II, Legislación sobre Jornadas de Trabajo, Charla de Prevención del Alcoholismo, Taller de Integración (personal de la Sección de Ebanistería).
- Jornadas de Capacitaciones: Administración del Tiempo, Liderazgo, Trabajo en Equipo Escuela de Formación Docente; Administración del Tiempo, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Sede de Occidente;
- Seminario-Taller: Realizando la Comparecencia Oral y Privada en el Procedimiento Disciplinario.
- Cabe mencionar entre las unidades solicitantes: la Escuela de Química, la Escuela de Filología, Lingüística y Literatura, el Centro de Informática, la Escuela de Orientación y Educación Especial, entre otros.

Como actividades adicionales de la unidad de capacitación podemos mencionar que:

- Se participa activamente con la Comisión Institucional en Materia de Discapacidad (CIMAD), logrando llevar a cabo actividades de capacitación para personas con alguna discapacidad, así como la sensibilización y concientización en dicha materia para funcionarios y funcionarias de la Institución.
- Se revisan, gestionan y tramitan los Convenios con Instituciones Públicas como el Ministerio de Seguridad Pública y el Ministerio de la Presidencia, así como enlaces con el Instituto Nacional de Seguros (INS) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Grupo Sur.
- Se logró reforzar a las Secciones de Seguridad y Tránsito, Servicios Generales, entre otras, tanto con talleres, cursos y asesorías técnicas.
- Además se han realizado coordinaciones externas con: Grupo Sur, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Nacional de Seguros, Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Universidad de Costa Rica y el Ministerio de Seguridad Pública y el apoyo brindado por la Escuela Nacional de Policía, Grupo RENACE, entre otros.

Otro de los componentes del área de Desarrollo Humano, corresponde a la Unidad de Reclutamiento y Selección, la cual ha sufrido una transformación a lo largo de este año.

Como parte de las actividades que realiza la Unidad de Reclutamiento y Selección, se puede resaltar la consolidación de los procesos que se tramitan a través del Sistema de Reclutamiento y Selección (SIRYS) como: la publicación de boletines, la inscripción en concursos y la utilización del currículum del Expediente Único, que abarca a la Sede Central Rodrigo Facio, Estaciones Experimentales y otras unidades ubicadas fuera del campus, logrando así que todas las solicitudes de personal administrativo se tramiten en forma digital.

Dado que el Sistema para Reclutamiento y Selección ha operado de manera satisfactoria a nivel de la Sede Rodrigo Facio, fomentando la transparencia y agilizando los procesos de reclutamiento y selección se está trabajando en la implementación de dicho Sistema en Sedes Regionales. Por lo que durante el 2014 con la colaboración de la Sección Tecnologías de

Información (SETI) se destinó tiempo para analizar y desarrollar los ajustes necesarios en el sistema, de manera tal que pueda ser implementado en las diferentes Sedes Regionales.

Dado lo anterior, es importante señalar que en el período de referencia ingresaron a la Unidad de Reclutamiento y Selección, un total de 113 Solicitudes de Personal Administrativo (P-3) provenientes de las Sedes Regionales, siendo la Sede Regional de Occidente la que genera mayor movimiento con un total de 43 solicitudes, seguida de la Sede de Guanacaste con un total de 36 solicitudes. A continuación se evidencia el movimiento por Sede Regional según el siguiente cuadro:

Cuadro 7
Unidad de Reclutamiento y Selección
Solicitudes de personal ingresadas por Sede Regional
Del 06 de enero al 21 de noviembre 2014

Sede Regional	Cantidad	Porcentaje
Occidente	43	38%
Guanacaste	36	32%
Atlántico	13	11%
Pacífico	9	8%
Total	113	100%

Fuente: Indicadores de la Unidad de Reclutamiento y Selección

Otra de las actividades realizadas por esta unidad, corresponde a la aplicación del proceso de selección a 150 oferentes para diferentes puestos dentro de la Institución.

Del total de oferentes que aplicaron el proceso, el 82% corresponde a casos preseleccionados por las dependencias de la Institución producto de concursos externos, también se incluye en este grupo a aquellos funcionarios y funcionarias que se encuentran en plazas docentes y por directriz de la Administración se están trasladando a plazas administrativas y además aquellos casos que las unidades refieren para nombrar en plazas cuya vigencia es menor a seis meses (incapacidades, permisos, vacaciones).

A continuación un detalle de la clase ocupacional a la que corresponden estos casos:

Cuadro 8
Unidad de Reclutamiento y Selección
Oferentes que realizaron el proceso de selección por Clase Ocupacional
Del 06 de enero al 21 de noviembre de 2014

Clase	Cantidad	Porcentaje
Profesional	68	46%
Asistencial	47	31%
Especializada	18	12%
Operativa	17	11%
TOTAL	150	100%

Fuente: Indicadores de la Unidad de Reclutamiento y Selección

Como parte de las acciones realizadas por el área de Desarrollo Humano a través de la Unidad Calidad de Vida Laboral, se desarrollaron actividades enfocadas a diagnosticar la convivencia y la gestión, estimular la integración y el trabajo en equipo, prevenir el alcoholismo y capacitar en gestión humana a direcciones.

En el nivel de atención e intervención se han atendido 5 casos colectivos y 44 casos individuales. Las consultas atendidas refieren a los temas de conflictos (9), derechos laborales (9), debido proceso (3), traslado (10), reubicación laboral (2), salud mental (1), salud ocupacional (7), discapacidad (4), duelo (1), cambio organizacional (1), carrera administrativa (1) y formación jefaturas en respuesta a evaluación del ambiente de trabajo (1).

La complejidad en las formas de atención y servicios mejoró sustancialmente de manera cualitativa en términos de intervenciones que han exigido acompañar a una unidad de trabajo a lo largo de varios meses de manera constante para monitorear su proceso de avance, tales son los casos de OEPI, Escuela de Enfermería y Unidad de Gestión Ambiental. Ello se empleó como resultado de un proceso reflexivo apoyado por la Dirección de la Oficina de Recursos Humanos, en el que se intenta trascender la evaluación (diagnóstico) en las unidades, para ofrecer además una intervención cercana, de manera que logren superar sus obstáculos.

En relación con la evaluación de idoneidad mental para la portación de armas, en el periodo 2014 se han evaluado 160 oficiales de seguridad tanto de la Sede Central como de las Sedes Regionales (en este periodo, se incluye solo la cantidad de oficiales evaluados durante el 2014, para el año 2015 se está tramitando la contratación de evaluadores externos para asumir esta actividad).

3.4.2. Área Gestión Administrativa

Con el fin de abarcar de forma exitosa el quehacer administrativo que le compete a la Oficina de Recursos Humanos, ésta área se compone por varias secciones: Procesos Administrativos, Administración de Salarios, Gestión de Pago, Tecnologías de Información y Control y Calidad.

De acuerdo al Plan Estratégico de Gestión y en vista de la necesidad de la simplificación de trámites y la desconcentración de procesos, la Oficina de Recursos Humanos ha llevado a cabo medidas que contribuyen a estimular un mayor nivel de autonomía en las unidades de trabajo y por ende la pronta atención de las solicitudes de funcionarios y funcionarias universitarias, acciones que se detallan a continuación.

En cuanto a procesos administrativos se pueden citar los siguientes logros:

- Desconcentración de emisión de constancias de salario, constancias de tiempo servido, constancias para ascenso en régimen académico y constancias de detalle de nombramiento, en las Sedes Regionales de Guanacaste y del Atlántico, los Recintos de Paraíso, Guápiles, el Jardín Lankester, la Escuela de Estudios Generales y la Sección de Mantenimiento y Construcción.
- Modificación de la hora para la entrega de las certificaciones diarias, con esta iniciativa se garantiza no solo la entrega en tiempo, sino maximizar la calidad del servicio que se presta a la comunidad universitaria.
- Disminución en el plazo de respuesta en certificaciones para efectos de pensión, logrando reducir el plazo de respuesta de cuatro o cinco meses a 30 días hábiles.
- Análisis del Sistema de Vacaciones mediante una comisión, en la cual se indagaron temas como: tipo de relación laboral, motivos de cambios en la relación laboral de los funcionarios docentes, creación de proporcionales, estados de los saldos de vacaciones, pagos de vacaciones proporcionales y su impacto en el Sistema, liquidaciones laborales y su impacto en el Sistema, establecimiento de fechas de los periodos de vacaciones, cantidad de días acumulados por periodo, aplicación de rebajos de oficio a los saldos de vacaciones, diferencias entre jornada de solicitud de vacaciones y jornada de disfrute de las mismas, aplicación de validaciones para determinar relación laboral (ciclos-docente); obteniendo como resultado las actividades de mantenimiento y corrección necesarias para que el Sistema brinde información clara y veraz. Además de identificar mejoras y cambios necesarios para agilizar y ajustar la aplicación a la realidad institucional.
- Implementación del Sistema de Correspondencia Institucional, la labor realizada por el personal destacado en las ventanillas ha permitido llegar al punto de que toda la correspondencia que ingresa sea escaneada y distribuida para ser tramitada de forma digital. A partir de la implementación en agosto 2014, se logró culminar con la migración 5.712 oficios de GCI a Sisdoc.
- Solicitud de expedientes de personal inactivos, por medio del correo electrónico, de esta forma se realiza un servicio más eficiente y efectivo. Además si se requiere solicitar un expediente con carácter urgente, se solicita escaneado desde el Archivo Universitario.
- Emisión de carnés de identificación de funcionarios docentes y administrativos, además de la solicitud de la Sección de Transportes para que esta Oficina se encargue del proceso para reimpresión de aproximadamente 500 carnés para el uso de vehículo institucional.

Otro de los alcances de esta gestión se visualiza en la digitalización de acciones de personal a partir del 1° de setiembre 2014, con lo cual se logró facilitar los procesos de intercambio de información entre la ORH y todas las unidades administrativas y docentes de la UCR, acortando distancias, dado que tanto las unidades de la Sede Central como las Sedes Regionales, Recintos, Fincas y Estaciones Experimentales pueden crear una acción de personal en el Sistema y asegurarse que el analista de pago la reciba de manera inmediata, sin que medien

traslados físicos de documentos de ninguna especie. Cabe señalar que para esta actividad se coordinó entre las secciones de Gestión de Pago y la Sección de Tecnologías de Información.

Del mismo modo, como parte de las actividades de Gestión de Pago, se llevó a cabo la elaboración de planillas salariales mensuales, las cuales suman un monto total de ¢113.381.516.653.05 y planillas adicionales especiales que corresponden al salario escolar del 2013 por un monto de ¢9.320.048.545.25 y el aguinaldo 2014 por ¢9.240.643.708.90. Cabe señalar que dichas planillas incluyen la gestión de acciones de personal, documentos que corresponden a 45 175 acciones de personal, en el periodo indicado anteriormente.

Otra actividad indispensable corresponde a la generación de planillas para la CCSS, Magisterio Nacional, y el INS, mediante reportes mensuales en los cuales la Universidad cotiza cargas sociales obligatorias, póliza de riesgos del trabajo, y pólizas de vida.

Como una actividad extraordinaria, producto del finiquito del convenio PAIS-UCR, se realizó la liquidación de derechos laborales de aproximadamente 450 funcionarios. Situación que se realizó en el plazo establecido, y que consideró situaciones particulares de estos funcionarios.

Dada la cantidad y diversidad de información con la que cuenta la Oficina de Recursos Humanos, es a través de la Sección de Tecnologías de Información que se desarrollaron las siguientes actividades:

- Atención a solicitudes de estadísticas y datos específicos como por ejemplo: tiempos servidos, nombramientos, ceses, salarios, proyecciones, detalle por concepto de pago, salarios en un determinado intervalo de tiempo, deducciones, entre otros. Lo anterior para usuarios internos de la Oficina, dependencias universitarias y entidades externas a la Universidad tales como: Vicerrectorías, Escuelas, Oficinas, Sedes Regionales, Ministerio de Hacienda y Asamblea Legislativa.
- Elaboración de un módulo en el Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH) para Control Patrimonial de Puestos en Autoridad Superior, el cual brinda los datos necesarios para la Sección de Control y Calidad, de modo tal que permita desarrollar controles de seguimiento en cuanto a nuevos nombramientos de personal y culminación de los mismos, así como notificaciones de vencimiento de movimientos de personal tramitados.
- Desarrollo de Sistema para Estudios Salariales SAES – CONARE, en la cual la Oficina de Recursos Humanos a través de SETI, coordina el desarrollo del proyecto informático a nivel de CONARE, a la fecha se tiene un 90% de desarrollo del mismo, se tiene planificado implementar el sistema en mayo 2015. Con el desarrollo de este sistema se cuenta con una herramienta que por medio de una base de datos unificada y centralizada es posible una adecuada interpretación homologada de las estructuras salariales de las Universidades Estatales adscritas al CONARE, propiciando insumos para estandarizar las mismas y efectuar estudios salariales de una manera más ágil y transparente. Cabe señalar que en esta actividad también participa la Sección de Administración de Salarios, mediante la asistencia a las reuniones establecidas, revisión y envío de información, coordinación con los diferentes integrantes, entre otros.
- Desarrollo de la segunda etapa del Sistema para Control de Armas y Explosivos (SICOEA) como apoyo brindado a la Oficina de Servicios Generales, en el cual se han desarrollado los componentes de la aplicación para realizar las actividades a automatizar.

- Rediseño y optimización en procesos automatizados de asignación de derechos laborales para lo cual se formó una comisión, la cual luego de varias sesiones de trabajo, presentó como producto una serie de aproximadamente 18 mejoras en el proceso, las mismas ya están desarrolladas por parte de SETI y se está a la espera del inicio de la fase de pruebas por parte de Gestión de Pago.

En materia de la Sección de Administración de Salarios, se han ejecutado esfuerzos con el fin de realizar un reconocimiento salarial justo y equitativo por las actividades que realizan todos los funcionarios y funcionarias del sector administrativo de la Institución.

Por lo anterior, dicha Sección, gestiona procesos de fiscalización y auditoría que requieren un proceso de investigación en el cual convergen diferentes actores y gran cantidad de información. Cabe señalar que producto de los hallazgos de la Sección se brindan insumos a otras instancias para revisar presupuestos de las unidades, modificaciones de estructura orgánica, entre otros.

Estas actividades incluyen:

- Realización de estudios de clasificación y valoración de puestos tanto individuales como integrales.
- Realización de estudios de asignación de plazas.
- Control de plazas administrativas con la finalidad de realizar un uso eficaz de los recursos asignados y garantizar las condiciones de los funcionarios nombrados en las dependencias. Este control requiere: modificación constante de las características de las plazas administrativas en el Sistema Integrado de Recursos Humanos en atención a solicitudes de diferentes dependencias, revisión de información suministrada por las unidades, revisión de presupuestos ordinarios y en algunas ocasiones, revisión de presupuestos en coordinación con la Oficina de Administración Financiera y la Oficina de Planificación Universitaria para determinar el origen de inconsistencias que se presentan.
- Se forma parte de la Comisión Bipartita, la cual es la encargada de analizar los recursos presentados por los funcionarios contra el resultado de los estudios de clasificación y valoración de puestos realizados.
- Comisión de Sostenibilidad Salarial: se analizan los posibles impactos y escenarios acerca del modelo salarial de la Institución y los conceptos adicionales de pago. Durante este período se ha fortalecido el análisis de la adjudicación de beneficios a todo nivel, por ende, se ha brindado información y fortalecido criterios acerca de Incentivo Salarial, Remuneración Extraordinaria, Dedicación Exclusiva, entre otros. Lo anterior, con el propósito de brindar insumos a la Administración Superior para la toma de decisiones.
- Comisión de Revisión de Presupuestos: donde se analizan los procesos que afectan la relación de puestos institucional y los nombramientos docentes y administrativos, para identificar puntos de mejora y establecer controles.
- Estudio de plazas docentes que realizan actividades del sector administrativo, ya que en la Sección de Administración de Salarios se inicia el proceso de análisis de cada caso, indicando que la información referente a la ubicación de actividades docentes y administrativas se encuentra establecida en el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica y a partir de esta información y los datos brindados por las unidades se realizaron las recomendaciones técnicas a la Vicerrectoría de Administración y a la Rectoría, para la correcta toma de decisiones.

Dentro de los casos valorados se encuentran: Centro de Investigación en Estudios de la Mujer (01 plaza analizada), Centro Infantil Laboratorio (03 plazas analizadas), RED MUSEO + UCR (03 plazas analizadas), y Facultad de Derecho (01 plaza analizada), Unidad de Gestión Ambiental (PROGAI), 8 plazas analizadas; Centro de Evaluación Académica, 10 plazas analizadas; y Vicerrectoría de Acción Social, 18 plazas analizadas.

- Manual de Cargos Institucional para el cual se realizó una propuesta a la Vicerrectoría de Administración para la aprobación de los cargos institucionales, esto debido a que durante la ejecución de las actividades cotidianas se ha visualizado que el Manual de Cargos es una herramienta muy dinámica, considerando el volumen de trámites y comunicaciones que se generan para este proceso.

La recomendación consiste en que la Oficina de Recursos Humanos reporte en forma trimestral los cambios que se realicen al Manual de Cargos Institucional, con las observaciones de cada caso, para valoración y aprobación, garantizando así la atención expedita de los servicios, así como, la atención oportuna de los casos que se presentan.

Dada la relevancia de las actividades que se desarrollan en la Oficina de Recursos Humanos, se cuenta con la Sección de Control y Calidad, la cual tiene como objetivo general controlar, verificar y evaluar que los actos administrativos ejecutados en materia de Recursos Humanos, se ajusten a la legislación, políticas y procedimientos vigentes; y velar porque se deriven de un proceso de Gestión de Calidad.

En este sentido la Sección de Control y Calidad desarrolló las siguientes actividades:

- Revisión de nóminas mensuales para los meses de octubre 2013, noviembre 2013, diciembre 2013, enero 2014, febrero 2014, marzo 2014, abril 2014, y mayo 2014. Además, se efectuó la revisión previa de la planilla de salario escolar 2013 y la planilla de aguinaldo 2014. Producto de estas revisiones se visualiza una disminución en los montos reportados, obteniendo un total de ¢483.600,70 en un periodo de ocho meses analizados.
- Revisión de liquidaciones de derechos laborales, en especial para el proceso del cierre del PAIS (Programa de Atención Integral de Salud), los funcionarios de la Sección de Control y Calidad se abocaron a la revisión de 313 liquidaciones, para garantizar el pago oportuno a los funcionarios de este programa. Además de 233 liquidaciones de otras unidades de trabajo.

En materia de gestión de calidad para este año se realizó lo siguiente:

- Capacitación y charlas a funcionarios de la Institución en Sistemas de Gestión de Calidad y herramientas Lean para la mejora de procesos.
- Redefinición de la Política de Calidad de la ORH.
- Se estableció la promesa de servicio, la razón de ser de la Oficina, la conceptualización de los servicios. Donde además de caracterizarlos se establecieron los requisitos.
- Se realizó la conceptualización del usuario ORH.
- Se realizaron diagramas “arriba-abajo” de los procesos.
- Se establecieron los objetivos de calidad y sus indicadores.
- Se realizó el mapa de procesos y se establecieron todas las interacciones entre ellos. También se definieron los subprocesos sustantivos y de apoyo.

- Se está asesorando a la Sede del Pacífico en el tema de Gestión de Calidad.
- Participación en más de 30 sesiones de trabajo de la Comisión de Calidad de la Vicerrectoría de Administración y en dos mesas redondas con los encargados de calidad en la Universidad.
- Presentación en el VII Congreso la ponencia “Creación de la Unidad de Gestión de Calidad en la Universidad de Costa Rica”.
- Participación como expositores en el I Congreso de Recursos Humanos de CONARE.

En materia de vacaciones:

- Se definieron procedimientos a nivel de Gestión de Pago, para que todos los encargados de elaborar liquidaciones y pagos de vacaciones, tengan un procedimiento ágil y fácil de utilizar para garantizar un resultado satisfactorio y a un plazo menor.
- Se realizó un estudio exhaustivo de las vacaciones de cada uno de los colaboradores de las áreas de Pecuaria y Campo mediante la revisión y comparación de los expedientes de la unidad, la Oficina de Recursos Humanos y la base de datos del Sistema de Vacaciones.
- El martes 17 de marzo del 2014 se hizo entrega formal a la Dirección de la Estación Experimental del informe con los hallazgos, recomendaciones y conclusiones y los 13 expedientes físicos del personal mediante oficios ORH-1921-2014 y ORH-1196-2014. Asimismo se presentó el análisis y propuesta para solventar la situación de las vacaciones de los colaboradores, para subsanar la mala práctica que se venía dando en cuanto al trámite de vacaciones y la respectiva devolución de los días sábados y domingos en horas.

Realización de auditorías y presentación de los informes correspondientes entre los que destacan:

- El Informe sobre el Análisis del Flujo de Vacaciones
- Informe sobre la Valoración y los Riesgos asociados al Pago del régimen Becario en la Planilla Institucional.
- Auditoría al Procedimiento de Verificación de Títulos Académicos que realiza la Unidad de Reclutamiento y Selección.
- Informe sobre los oficios pendientes en el GCI (sistema de correspondencia)
- Informe sobre la aplicación de los rebajos de vacaciones en el Sistema de Bibliotecas Documentación e Información
- Informe sobre el cálculo del monto a pagar por concepto de vacaciones a los funcionarios que poseen diferentes jornadas en el período utilizado para el cálculo del salario promedio diario.
- Informe sobre los procesos de la Sección de Estudios Especiales.

Adicionalmente se realizó un proyecto de benchmarking el cual tuvo como objetivo obtener información específica e identificar las mejores prácticas de los procesos y servicios de Instituciones Públicas y Privadas en el área de Capital Humano, para así aprender de ellas y encaminarse en la búsqueda de la mejora continua.

El estudio se realizó en el período de octubre 2013 a julio 2014, se abarcaron 11 instituciones Consejo Nacional de Rectores (CONARE), Universidad Nacional de Costa Rica (UNA),

Universidad Estatal a Distancia (UNED), Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE), Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), Banco de Costa Rica (BCR), Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Instituto Nacional de Seguros (INS), Registro Nacional de la Propiedad, Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.

Ahora bien, producto de las mejoras implementadas en el ámbito de la gestión administrativa, ha sido necesario realizar capacitaciones a funcionarios universitarios que son usuarios y gestores de los sistemas, por lo que se realizaron capacitaciones tales como:

- En materia de vacaciones se realizaron 22 capacitaciones a las unidades de trabajo, considerando al personal de la unidad académica o administrativa, Jefes Administrativos y Directores, las cuales han sido de gran provecho, ya que permite el intercambio de información y proporciona un mayor conocimiento del proceso, lo que a la larga disminuye la cantidad de consultas que se generan.
- Sobre el Sistema de Declaración Jurada, se realizaron dos charlas, una al personal del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) y otra al Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP). Además, a solicitud del CICAP y de la Vicerrectoría de Acción Social, la Oficina de Recursos Humanos fungió como mediadora a fin de lograr acuerdos sobre la declaración jurada para el personal contratado por FUNDEVI, proceso que fue exitoso para todas las unidades involucradas.
- Se impartieron cinco capacitaciones a diferentes unidades académicas y administrativas, con el fin de instruir a personal nuevo y mejorar los conocimientos del personal que viene ejecutando la labor de confeccionar las acciones de personal.
- Por otro lado, se han impartido dos capacitaciones dirigidas a los procesos que ejecuta el Sistema de Estudios de Posgrado, dadas sus particularidades (complementos salariales, nombramientos en jornada adicional, trámites de movimientos de personal en general), en las cuales participan Directores y encargados administrativos de todos los posgrados, que actualmente suman aproximadamente 70.

En cuanto al ámbito universitario en general, como parte de las actividades complementarias realizadas por la Oficina de Recursos Humanos, el pasado 09 y 10 de octubre 2014 se participó en el I Congreso de Recursos Humanos de Universidades Estatales, el cual se ha denominado “Nuevos retos en la gestión del talento humano” donde se presentaron ponencias en temas tales como Pasantías Interuniversitarias y Perspectivas de Calidad para el Pago Salarial a los Funcionarios de la UCR.

Para esta actividad, la Oficina participó integrando el Comité Organizador, en el que se invirtió un gran esfuerzo para propiciar la confluencia de alrededor de 220 personas gestoras de los Recursos Humanos de la UCR, TEC, UNA, UNED, UTN y CONARE. El objetivo de esta actividad fue principalmente abrir un espacio para la reflexión y el análisis de la gestión de Recursos Humanos en las instituciones de educación superior públicas del país, de cara a los retos que plantean las nuevas necesidades derivadas de cambios sensibles al seno de cada una de las universidades, de cambios en el contexto nacional e internacional y de cambios en las necesidades y conducta de los usuarios de sus servicios.

4. Oficina de Servicios Generales

4.1. Visión estratégica

Promover una cultura de calidad y la eficiencia del servicio en todas las actividades institucionales y flexibilizar los sistemas de trabajo orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios.

Mejorar y fortalecer la gestión financiera en la Universidad para garantizar una apropiada utilización y distribución de los recursos de acuerdo con las prioridades y los planes institucionales.

Propiciar que la gestión de los recursos humanos responda a un plan explícito y transparente para el desarrollo del talento de las personas, la mejora continua y el cumplimiento de estándares de rendimiento que coadyuven al logro de las solicitudes de los usuarios.

Planificar, ágil, eficiente y transparentemente la gestión de los procesos administrativos y de apoyo a las actividades académicas, ambientales y del servicio al usuario, buscando la mejora continua y un máximo aprovechamiento de los recursos de la Institución, además de propiciar la rendición de cuentas como parte de una cultura de calidad en el trabajo y el servicio, aspirando a metas de excelencia cada vez más elevadas.

4.2. Lineamientos y normativas

La Oficina de Servicios Generales está regulada por las instrucciones emitidas por la Rectoría, Estatuto Orgánico, políticas y acuerdos y Reglamentos internos definidos por el Consejo Universitario. Así como también se rige por las siguientes Leyes y Reglamentos externos como: Constitución Política de Costa Rica, Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, Ley General de Administración Pública, Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley General de Control Interno y su Reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, Ley Contra la Corrupción y Enriquecimiento Ilícito de la Función Pública, Ley de Simplificación de Trámites, Reglamento Interior del Servicio Postal, Manual de Procedimientos de Costa Rica para Sucursales, Ley Orgánica de Ambiente, sus Leyes derivadas y Reglamento, Leyes nacionales e internacionales para las Personas en condición de Discapacidad, Normas Específicas para Formulación y Ejecución del presupuesto de la Universidad de Costa Rica, Ley de Armas y Explosivos, Ley sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo y su Reglamento, Ley de Tránsito por Vías Pública y Terrestres y Seguridad Vial, Código Procesal Penal, Código Sísmico Nacional, Código Urbano de Costa Rica, Código Eléctrico Nacional, NFPA 101 Código de seguridad Humana, Código de Cimentaciones de Costa Rica, Reglamento de Construcciones de Costa Rica. Normas del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica – INTECO.

4.3. Proyectos de impacto

4.3.1. Sección de Mantenimiento y Construcción

- Construcción de parqueos para bicicletas en varios lugares del campus.
- Construcción de soporte para el mural "El Despertar" y demolición de pared frente a la fuente Cupido y el Cisne.
- Compra de equipo para las estaciones biosaludables del campus.
- Construcción de acera frente a la Facultad de Educación, II etapa.
- Restauración de la fuente Cupido y el Cisne.
- Construcción de acera y rampa de acceso para el edificio de Escuela de Física y Matemática.
- Construcción de acera que comprende de la Facultad de Ciencias Agroalimentarias hacia la Facultad de Letras (Long.= 450m).
- Diseño de jardines y pedestales para el "Paseo Escultórico" de obras donadas por el Escultor José Sancho.
- Recarpeteo de la milla universitaria.

4.3.2. Sección de Correo

- Sistema Institucional de Correspondencia SIC, herramienta en plataforma web, nuevos requerimientos.
- Actualización del Convenio con Correos de Costa Rica.

4.3.3. Sección de Maquinaria y Equipo

- Sistema de control de órdenes de Trabajo (SCOT): sistema digitalizado de solicitud de órdenes de trabajo que permite al usuario mantenerse informado de cada etapa en la que se encuentra su solicitud y proporciona la información necesaria para la toma de decisiones administrativas.
- Sistema de Gestión de la Calidad, implementación del sistema de gestión de calidad para los procesos: mantenimiento preventivo y correctivo de elevadores, mantenimiento preventivo y correctivo de plantas generadoras eléctricas, en el taller de Electromecánica y los procesos de evaluación y recomendación técnica para la adquisición de aires acondicionados, supervisión de la instalación de aires acondicionados y mantenimiento de equipos de refrigeración y aire acondicionado, en el Taller de Refrigeración.

4.3.4. Sección de Gestión de Servicios Contratados

- Contrataciones de limpieza, fumigación y seguridad van dirigidas al beneficio de toda la población universitaria.
- Los servicios de alimentación benefician a más de 19 000 estudiantes que reciben beca de estímulo.
- Las contrataciones de limpieza aumentaron en un 14%. Debido a las nuevas necesidades.

4.3.5. Sección de Transportes

- La sustitución de la flota como parte de los procesos de mejoramiento continuo de los servicios de transporte. Se ha realizado una fuerte inversión en la renovación de vehículos, cerca de 350 mil dólares, los cuales se invirtieron en la compra de nuevos vehículos tipo Pick Up, doble tracción que normalmente son utilizados en las giras de investigación y acción social. También se adquirieron vehículos compactos de menor consumo de combustible que vienen a reforzar las políticas de uso eficiente de los recursos y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. Cuatro nuevas microbuses con mayor capacidad de transporte de pasajeros y diseño más eficiente. Y una moderna grúa que permitirá reforzar las labores de regulación de tránsito por un monto de 47 millones de colones.
- Sistema de Información: se implementó, a modo de prueba, el primero de tres módulos funcionales del sistema y que corresponde al de permisos de conducir vehículos oficiales, el cual utiliza la plataforma de Expediente Único y unifica en un mismo carné la identificación de funcionario universitario y el respectivo permiso de conducir. Además se inició el desarrollo de la programación del segundo módulo que corresponde al proceso de solicitud y asignación de giras, el cual continuará desarrollándose a lo largo del periodo 2015. Una vez que entren en funcionamiento los tres módulos del sistema, la Institución podrá gestionar en una plataforma única los procesos relacionados con la administración de la flota vehicular, lo cual permitirá no sólo a la Sección de Transportes administrar sus vehículos, sino también a las diferentes dependencias universitarias que cuentan con unidades asignadas de forma descentralizada incluidas las Sedes y los Recintos. Además, permitirá que los usuarios puedan acceder en línea a los diferentes servicios que presta la Sección de Transportes, como por ejemplo: realizar la programación del mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos y gestionar las solicitudes de los servicios de transporte.
- Infraestructura: se diseñaron las nuevas instalaciones del Taller Mecánico de la Sección, el cual se encuentra en proceso de adjudicación y tendrá un costo inicial que ronda los 82 millones de colones. Además se contempla la instalación de mayor equipamiento, como un frenómetro y maquinaria que permitirá realizar las labores de mantenimiento preventivo de forma más segura, ágil y con menor impacto sobre el ambiente.

4.3.6. Sección de Seguridad y Tránsito

- Señalización horizontal de las vías internas en la Sede Rodrigo Facio, Ciudad de la Investigación, Instalaciones Deportivas de la Universidad de Costa Rica.
- Atención de incidentes de seguridad como el cierre de los EBAIS el pasado 14 febrero 2014.
- Atención de seguridad durante la semana universitaria con presupuesto de la Sección de Seguridad y Tránsito.
- Implementación de un modelo de concurso y asignación de marchamos estudiantiles.
- Resguardo de las instalaciones físicas de la Universidad de Costa Rica durante el receso por Semana Santa, sin incidentes de seguridad que reportar.
- Equipamiento de la Unidad de Control, para ser ubicada en las nuevas instalaciones a un costado de la Editorial UCR.
- Regulación del ingreso vehicular a las fincas 1, 2 y 3, con el objetivo de minimizar las vulnerabilidades en casos de emergencia dentro de las instalaciones de la UCR.
- Reorganización del uso de los parqueos internos mediante la instalación de agujas de acceso vehicular (los mangos Facultad de Letras, Artes Musicales, Facultad de Educación).

- Implementación del Edificio de Parqueos en la Ciudad de Investigación.

4.4. Logros alcanzados

La Oficina de Servicios Generales con el propósito de cumplir con las acciones estratégicas incluidas en su plan de trabajo para el período 2012-2016, con el objetivo de promover una cultura de calidad, la eficiencia del servicio en todas las actividades institucionales y flexibilizar los sistema de trabajo orientados a las necesidades y expectativas de los usuarios, inició con el proyecto de diseño, desarrollo, implementación y mejora de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001:2008.

Considerando la variedad y complejidad de los servicios brindados por la OSG se planeó la realización del proyecto en fases, sin incluir la totalidad de los servicios brindados por la oficina.

Para el año 2013 se seleccionaron las Secciones de Correo, Gestión de Servicios Contratados, Maquinaria y Equipo y Mantenimiento y Construcción, para un total de ocho servicios.

Los servicios seleccionados son:

- Evaluación y recomendación técnica para la adquisición de aires acondicionados.
- Supervisión de la instalación de aires acondicionados.
- Mantenimiento de equipos de refrigeración y aires acondicionados.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de elevadores.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de plantas generadoras de energía.
- Gestión de Servicios Contratados de la OSG.
- Traslado de correspondencia institucional.
- Servicio de Artes Gráficas
- Proceso de Gestión de Materiales y Herramientas.

En el 2014 se incluyeron en el Sistema de Gestión de Calidad servicios de otras secciones, a saber:

- Gestión de servicios contratados mediante concesión de instalación pública.
- Gestión de servicios contratados mediante procedimientos ordinarios de contratación.
- Acceso vehicular para estudiantes de grado por medio de marchamo estudiantil.
- Diseño de obras.
- Supervisión de obras.
- Servicio de transporte.

Además se realizó la primera auditoría por parte de INTECO, con el propósito de lograr la acreditación de los servicios antes mencionados.

Los principales logros alcanzados por cada sección son:

4.4.1. Sección de Mantenimiento y Construcción

- Se realizaron once remodelaciones de diferentes espacios (auditorios, aulas, oficinas, bibliotecas, laboratorios, invernaderos, comedores y oficinas administrativas, entre otros)
- Remodelación de la piscina olímpica en Finca 3.
- Mejoras en señalización vertical para vía compartida: Prioridad bicicletas.
- Trabajos de hojalatería general del campus en 28 edificaciones.
- Impermeabilización de las azoteas de Microbiología y Estudios Generales.
- Alumbrado del parqueo de la Biblioteca de la Salud.
- Remodelaciones y obras eléctricas en varios edificios institucionales y en espacios alquilados.
- Conexión eléctrica de 78 aires acondicionados en coordinación con la Sección de Maquinaria y Equipo.
- Planta eléctrica y cambio de acometida principal de los edificios administrativos: A, B y C
- Compra de luminarias tipo Led para alumbrado de aceras en Finca 1. Alumbrado para las aceras del tramo del Comedor Universitario, Casa Sasso y Facultad de Letras.
- Sustitución de cielo raso, cambio de estructura y cubierta de techo en la Revista de Biología Tropical, Sistema Editorial Científica de la Investigación.
- Apoyo durante el proceso de cierre de los Ebais, en el mes de febrero.
- En los meses de enero y febrero se realizó el mantenimiento preventivo de diferentes edificios, dando prioridad a dos: Escuela de Estudios Generales y edificio de Física Matemáticas.
- Mantenimiento preventivo a las Bibliotecas: Luis Demetrio Tinoco, Carlos Monge Alfaro y Ciencias de la Salud.
- Se brindó apoyo en la instalación eléctrica, mecánica y de toldos para las diferentes ferias realizadas en el campus.
- Mantenimiento de las zonas verdes del campus y apoyo a las Sedes y Recintos Universitarios.
- Se recibieron un total 8 482 órdenes de trabajo para mantenimiento correctivo de las instalaciones universitarias, de las cuales se atendieron 6 327.
- Se recibieron y atendieron 1 044 órdenes de trabajo de mantenimiento de emergencia.
- Ejecución del 100% del presupuesto asignado para las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Ejecución del 100% del presupuesto destinado a los proyectos específicos de mantenimiento.
- Compra de herramientas y equipos para sectores y talleres de la Sección de Mantenimiento y Construcción.
- Capacitaciones en coordinación con el Instituto Nacional de Aprendizaje para los funcionarios de sectores y talleres en temas como edificaciones.
- Se realizó el proceso de adjudicación de 12 obras para iniciar su construcción en el 2015.
- Se realizaron 22 obras de diversa índole en la Sede del Caribe, Sede del Pacífico, Recinto de Golfito, Sede del Atlántico, Recinto de Tacares, Sede de Occidente, Recinto de Guápiles, Estación Experimental de Ostional, Jardín Lankester, Estación Experimental Fabio Baudrit, Programa Institucional Osa-Golfo Dulce.

4.4.2. Sección de Correo

- Conclusión ciclo de capacitaciones para el acercamiento hacia las Sedes Regionales, Recintos y Estaciones Experimentales 2013- 2014. Capacitaciones del SIC y servicios que

brinda la Sección de Correo en Sedes Regionales 32, en Sede Rodrigo Facio 6, por medios digitales 198.

- Se logró la adquisición de vehículo nuevo para la distribución paquetes grandes de correspondencia.
- Creación de 66 nuevas cuentas para uso del SIC.
- Se realizaron 38 414 trasiegos de correspondencia, envíos nacionales e internacionales a través del convenio con Correos de Costa Rica por un monto de ¢50.000.000.
- Se realizaron 3 780 trasiegos de correspondencia especial.

4.4.3. Sección de Maquinaria y Equipo

- Mejoras la infraestructura de varios talleres (Refrigeración, Óptica y Vapor), cambio de mobiliario de trabajo, de tecnología, de equipos y herramientas; con la finalidad de mejorar las condiciones ambientales y que los técnicos puedan desarrollar sus labores en un ambiente más apropiado.
- Atención del 95% de la órdenes de trabajo ingresadas por medio del sistema SCOT, además; se logró brindar una mayor cobertura y atención a las Sedes Regionales, Recintos y Fincas Experimentales por medio de visitas programadas donde se brindó mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de importancia para sus labores como lo son: aires acondicionados, equipos multimedia, sistemas de bombas, plantas generadoras eléctricas, sistemas de enfriamiento, equipo de laboratorio y autoclaves.
- Se logró realizar un contrato de mantenimiento preventivo y correctivo, para las cuatro calderas con que cuenta la Institución.
- Con la finalidad de cerrar brechas, mejorar y actualizar los conocimientos de los funcionarios de la Sección se realizaron cursos y charlas, para un total de 16 capacitaciones y 68,5 horas.
- Se ejecutó un 98% del presupuesto asignado, se logró mejorar la partida de viáticos y horas extra para que las Sedes, Recintos y Fincas Experimentales no incurrieran en esos gastos y así mejorar los tiempos de respuesta por parte de la Sección.
- Adquisición de herramientas y equipo nuevo para sustituir el dañado por su constante uso.
- De las solicitudes de servicios recibidas por cada uno de los talleres de la Sección, en total se recibieron 3 772 órdenes de trabajo, se ejecutaron 3 591 (95%) y quedaron pendientes 181 (5%). Se realizaron 82 giras, entre giras de mantenimiento preventivo programadas y giras de mantenimiento correctivo solicitadas principalmente por la Sedes Regionales, Recintos y Fincas Experimentales y 15 giras para la realización de pruebas hidrostáticas, para un total de 97 giras. Se consumieron 19 240 litros de diesel en las plantas generadoras eléctricas.
- El taller de Refrigeración realizó un total de 76 evaluaciones y recomendaciones para la instalación de nuevos sistemas de aire acondicionado.

4.4.4. Sección de Gestión de Servicios Contratados

- Capacitaciones: dos funcionarios de la sección recibieron capacitación en materia de Contratación Administrativa y Gestión de Calidad para los equipos de mejora. Así mismo, se logró capacitar a la totalidad de los trabajadores de los servicios de alimentación en cuanto a la manipulación de alimentos y buenas prácticas sanitarias.
- Se logró la contratación de vigilancia para los nuevos laboratorios del Proyecto PIOSA en Rancho Quemado, con el apoyo económico de la Vicerrectoría de Investigación por un

monto cercano a los €10 millones. Se canceló más de €23 millones en reajustes de Ley adeudados desde el 2010.

- Se brindó servicios de limpieza a 137 unidades fijas, diariamente, para un total de 1 108 horas diarias, 138.51 tiempos completos de 8 horas. Se brindó apoyo en servicios de limpieza aproximadamente a 45 unidades durante el año, por un total de 67.5 horas diarias, 8.43 tiempos completos de 8 horas. Cubriendo incapacidades, permisos, nuevas necesidades, actividades especiales, graduaciones, entre otros.
- Se realizó la limpieza de vidrios y lavado de fachadas de aproximadamente 22 edificios de la Sede Rodrigo Facio.
- Se logró mayor oferta de alimentos saludables en los servicios de alimentación y mejorando la aplicación de normas de manipulación de alimentos, análisis de puntos críticos de control, acatamiento de instructivos o directrices universitarias, actualización de la normativa y mejoras en los carteles de licitación de los servicios de alimentación.
- Elaboración de afiches en conjunto con la Comisión Institucional en Materia de Discapacidad (CIMAD), sobre las facilidades que se brindan en los locales a las personas con alguna discapacidad.
- Elaboración del desplegable de los Comités de Vigilancia de los Servicios de Alimentación y Fotocopiado Estudiantil para las Sedes y Recintos Universitarios.
- Actualización en la aplicación de sanciones y evaluación a los pliegos cartelarios de los servicios de alimentación y fotocopiado estudiantil, con el fin de individualizarlos a cada Facultad, Escuela, Sede o Recinto.
- Se construyeron e instalaron campanas extractoras para las sodas del Recinto de Guápiles y de Santa Cruz, así como, la cabina para cilindros de gas para esta soda que abrirá las puertas en el 2015.
- Se gestionó la construcción de una terraza en la soda de Estudios Generales, que se construirá a inicios del 2015.
- Se licitó y adjudicó las contrataciones de licitación pública correspondientes a los servicios de alimentación de la Facultad de Ciencias Económicas, la Facultad de Ciencias Agroalimentarias y el Comedor Estudiantil Universitario de la Sede Rodrigo Facio.
- Fueron adjudicadas las contrataciones de licitación pública correspondientes a los servicios de alimentación en el Recinto de Guápiles y en la Sede del Atlántico.
- Se instalaron 13 nuevos equipos multifuncionales de acuerdo con los requerimientos de las unidades y se cambiaron cuatro equipos en solicitados por parte de las unidades.
- Se elaboró el listado de los requerimientos faltantes para el servicio de alimentación en el nuevo edificio de la Facultad de Ciencias Sociales, ubicado en Finca 2. Así como, una proyección de costos, se inició el trámite de licitación, se contrató la instalación de la campana extractora para la soda y de igual forma se cotizó el mobiliario necesario para separar el área de producción del área de consumo.

4.4.5. Sección de Transportes

- Sustitución de un total de 13 nuevos vehículos fueron incorporados a la Sección de Transporte en el año 2014, muchos de ellos fueron microbuses utilizados en el transporte de estudiantes.
- Se atendieron un total de 13 432 giras y solamente el 1% del total de solicitudes recibidas fue cancelada por la Sección a falta de disponibilidad de recurso y un 11% del total de solicitudes fue cancelada por el propio usuario.
- En el 2014 los costos de combustible y la cantidad de horas de tiempo extraordinario se redujeron en comparación con los periodos 2012 y 2013. En el caso del combustible, la

reducción fue de 57 millones de colones en relación con el periodo 2012 y de alrededor de 9 millones de colones en comparación con el año 2013.

- En el caso del tiempo extraordinario se presentó una reducción de poco más de cuatro mil horas en relación con el periodo 2012 y de alrededor de mil horas en comparación con el año 2013.
- Las reducciones de los costos de operación de la Sección de Transportes ha permitido financiar una parte de los proyectos de infraestructura desarrollados en el 2014 y también una parte de los recursos requeridos para la sustitución de vehículos.

4.4.6. Sección de Seguridad y Tránsito

- Apoyo al 100% de las actividades adicionales de seguridad, tales como: Feria Vocacional, Semana Universitaria, encuentros deportivos, entre otros.
- Equipamiento de la Central de Monitoreo en las instalaciones Centro Coordinador Institucional de Operaciones (CCIO).
- Participación de aproximadamente del 90% del personal en las capacitaciones brindadas durante el año 2013.
- Consolidación de la compra de una grúa para la Unidad de Tránsito.
- Consolidación de los consejos de supervisores de seguridad y tránsito y la realización de 10 sesiones de trabajo.
- Incorporación de un oficial de seguridad tiempo completo para brindar apoyo a la Unidad de Investigación.
- Cobertura del 100% de las unidades de trabajo externas a la Sede Rodrigo Facio, en las capacitaciones de integración, trabajo con menores de edad, decomisos de drogas, principio de autonomía y trabajos con cuerpos policiales externos.
- Elaboración de 76 informes especiales de decomisos y 417,9 gramos de posible droga decomisada a la población estudiantil y visitantes de la UCR.
- Se logró obtener control completo dentro del Sistema de control de acceso vehicular y a edificios.
- Se expandió la cobertura del Sistema de Circuito Cerrado de Televisión.
- Se gestionó la compra de videograbadores para Sedes y Recintos Universitarios, con el objetivo de optimizar el uso de la red de datos y proveer de mayor capacidad de almacenamiento.
- Cambio tecnológico en comunicación de paneles de alarma, desde inicios de 2013 se empezó con el cambio de comunicación de telefónico a red TCP/IP.
- Se logró desarrollar la segunda campaña de seguridad vial en el mes de junio 2014, con la participación de las y los oficiales de tránsito, bajo el lema “Soy UCR comparto la vía”. Para esta actividad se realizaron charlas, implementación de un “parque vial”, entrega de material didáctico y alusivo a la actividad y actividades lúdicas con el apoyo de otras instancias universitarias.
- En lo que respecta al modelo de gestión aplicado al sistema de asignación de marchamos estudiantiles, se logró implementar una propuesta durante el I Ciclo y II Ciclo 2014 con un resultado del 100% de efectividad en los procesos de concurso, asignación y entrega de los marchamos estudiantiles.
- Desarrollo de la campaña de seguridad y entrega de material sobre confección de bitácoras, Procedimiento decomiso de droga y Procedimiento en caso de robo a los oficiales de la Sede Rodrigo Facio, Sedes Regionales y Recintos Universitarios.
- Desarrollo de un programa de capacitación humanista al personal de seguridad y tránsito, en la modalidad de taller sobre temas como masculinidad, manejo de conflictos trabajo en equipo y temas de legalidad. Adicionalmente se concretó la capacitación del Curso Básico

Policia para Oficiales de Seguridad, mediante el convenio con el Ministerio de Seguridad Pública.

- Asignación de 15 plazas de oficial de seguridad para el Modelo de descentralización del servicio de seguridad institucional para la Ciudad de la Investigación e Instalaciones Deportivas.
- Consolidación de la Unidad de Investigación conformada por dos investigadores y el apoyo ad-honoren de un estudiante de la carrera de criminalística.
- Acreditación de ocho oficiales como inspectores de tránsito universitario, de acuerdo a lo establecido en la ley 9078: Ley de Tránsito y su Reglamento.
- Traslado de la Central de Monitoreo a la instalaciones de CCIO.

5. Oficina de Suministros

5.1. Visión estratégica

La visión de la Oficina de Suministros es ser líderes en materia de contratación administrativa a nivel de los sectores públicos costarricenses y rectores a nivel institucional con un servicio caracterizado por la oportunidad, la calidad y transparencia en sus procesos.

La política de calidad de la Oficina de Suministros varió respecto al año 2013, ya que fue analizada en el marco del proyecto de Gestión de Calidad y se ajustó en concordancia con el enfoque que plantea dicho proyecto. El planteamiento fue participativo y se redactó de la siguiente manera:

“Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de forma oportuna y confiable, mediante la prestación de servicios logísticos; basados en un compromiso de mejoramiento continuo y de sostenibilidad, cumpliendo la normativa vigente en materia de Contratación Pública.”

Los objetivos generales para las áreas estratégicas, son los siguientes:

5.1.1. Desarrollo sostenible

- Minimizar el impacto de las acciones institucionales en el medio ambiente.
- Promover una cultura de respeto al medio ambiente.
- Incluirse en el programa Campos Sostenible.

5.1.2. Gestión de calidad

- Promover una cultura de calidad y la eficiencia del servicio en todas las actividades institucionales y flexibilizar los sistemas de trabajo orientados a las necesidades y expectativas de los usuarios.

5.1.3. Rendición de cuentas

- Divulgar la información relativa a la Oficina de Suministros.
- Realizar todas las actividades de forma transparente.

5.2. Lineamientos y normativas

Entre los principales lineamientos y normativas que rigen a la Oficina de Suministros están las siguientes:

- Ley General de Control Interno
- Ley General de Administración Pública

- Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública
- Ley de Contratación Administrativa
- Ley de Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos
- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
- Modificación al Reglamento sobre el Refrendo de las Contrataciones de la Administración Pública
- Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento ilícito en la Función Pública.
- Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa
- Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos
- Reglamento sobre el Refrendo de las Contrataciones de la Administración Pública

5.3. Proyectos de impacto

5.3.1. Desarrollo sostenible

En el marco del desarrollo sostenible, la Oficina de Suministros ha desarrollado el proyecto Bandera Azul Ecológica. Que es llevado a cabo por los funcionarios de la Oficina en un afán de lograr el galardón que se otorga en este ámbito a la organización que impulsa su desarrollo en concordancia con el cuidado de los recursos naturales, la búsqueda de las mejores condiciones higiénico-sanitarias y la mejoría en la salud pública costarricense.

El propósito del proyecto es fomentar el combate al cambio climático mediante una gestión ambiental integral, promoviendo la cuantificación o medición del impacto ambiental de las actividades de la organización. El resultado esperado es la ejecución de acciones de medición, reducción y compensación de los impactos ambientales. Su vigencia es permanente y se formó un equipo responsable que debe presentar informes que demuestren los avances en cada gestión.

El propósito de la Oficina de Suministros es reducir, evitar o eliminar las emisiones netas de carbono; y adoptar una visión que prevenga y corrija las complejas cuestiones ambientales, sanitarias, económicas, humanas, sociales, éticas, morales, culturales, educativas y políticas que inciden en su competitividad institucional. La idea de participar en esta categoría del PBAE (Proyecto Bandera Azul Ecológica), se fundamenta en la mitigación con el afán de disminuir desechos y en promover la adaptación para reducir la vulnerabilidad sectorial y geográfica al cambio climático. En este sentido, la categoría de cambio climático en la cual la Oficina de Suministros participa tiene dos vertientes que son: la mitigación y la adaptación.

Se propusieron metodologías cuantitativas y cualitativas, junto con talleres y capacitaciones que permitirán identificar, instalar, adoptar y evaluar periódicamente, aspectos ambientales dentro de la Oficina de Suministros, con la finalidad de cumplir con cada uno de los criterios y sub-criterios que permitan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que posee para aplicarlas dentro del espacio ambiental.

5.3.2. Gestión de calidad

La Oficina de Suministros ha incluido la gestión de la calidad como uno de los pilares para establecer un modelo de trabajo en busca de la satisfacción de sus usuarios, mediante un proceso de mejora continua e implementación de normas estandarizadas que aumenten la calidad de los servicios que se ofrecen. Para esto se determinaron los factores de éxito para contar con un Sistema de Gestión de la Calidad que es:

- Involucramiento de la Dirección de la Oficina de Suministros.
- Capacitación en el tema e implementación de lo aprendido (aprender haciendo).
- Documentar e implementar procedimientos sobre la marcha.
- Compartir información entre oficinas.
- Utilizar esfuerzos anteriores como base para la implementación de los procedimientos.
- Apoyo real de las jefaturas.
- Recursos para realizar el proyecto.

Para el año 2014 y a raíz de los esfuerzos de las diferentes Oficinas en el tema de calidad, la Vicerrectoría de Administración impulsó el proyecto Gestión de Calidad en Oficinas Administrativas cuyo objetivo es: “Desarrollar la capacidad de gestión de procesos de las oficinas participantes, tal que permita hacer mejor uso de los recursos disponibles y cumplir la meta de satisfacer las necesidades de los usuarios.” Esto con el fin de contar con procesos eficientes que potencien la transparencia y la mejora continúa.

5.3.3. Rendición de cuentas

La rendición de cuentas para la Oficina de Suministros tiene dos ramas como lo son la divulgación de información relevante para los usuarios así como la transparencia en los procesos de contratación. Para cumplir con esta área estratégica se cuenta con herramientas como la página web, así como también los comunicados y circulares que emitió la Oficina de Suministros en el año 2014 y que permitieron realizar de una forma más eficiente las contrataciones de la Institución.

5.4. Logros alcanzados

En cada una de las áreas estratégicas se han realizado actividades que han permitido en mayor o menor medida, el cumplimiento con las metas propuestas para lograr la función encomendada.

5.4.1. Desarrollo sostenible

5.4.1.1. Bandera Azul Ecológica

El año 2014 el personal de la Oficina de Suministros fue galardonado con la distinción administrativa en la categoría grupal por su esfuerzo para conseguir el premio Bandera Azul Ecológica, en la categoría de cambio climático. En pocos meses, cumplió con parámetros que

benefician el ambiente, así como, el establecimiento de acciones de ahorro de electricidad, combustibles y agua.

Además de esta labor, el personal inició un proceso de embellecimiento de sus edificios, de modo que responde a una gestión de contratación administrativa en asociación con la naturaleza y la sociedad, logrando contar con un ambiente físico agradable, para sus colaboradores y los distintos públicos que los visitan.

Por otro lado, el personal de la Oficina de Suministros en convenio con la Oficina de Bienestar y Salud realizó un programa de acondicionamiento físico, esto con el fin de combatir la obesidad, enfermedades (presión alta, diabetes, entre otras) y de paso colaborar con la productividad de los funcionarios. En este programa los funcionarios realizaron ejercicios físicos en grupos dos veces por semana. Para esto se acondicionó un área donde funcionarios e instructores realizaron las actividades físicas. Esta actividad ha permitido que los funcionarios tengan una más alta calidad de vida y de paso se espera que mejore la productividad en las labores de la oficina. Las sesiones se dieron tanto en el primer y segundo semestre del 2014.

Otro proyecto realizado con éxito fue el de cultivo de agua de lluvia, en el cual el agua de lluvia es recolectada en tanques que permiten abastecer los servicios sanitarios, reduciendo con esto el consumo de agua potable. Para esto se instaló un tanque en los alrededores del Almacén Principal.

Todo lo anterior se une con el cambio de loza sanitaria y grifería (Ahorro de 650.104 litros de agua por año), al cambio de energía incandescente a energía LED (Ahorro del 80%), al Control en la Generación de Residuos Sólidos, a la construcción de un Centro de Reciclaje y a la instalación de un tanque con microorganismos eficientes, aspectos que en conjunto han contribuido para que la Oficina fuera merecedora del premio.

Ilustración 1. Tanque de Recepción de Agua de Lluvia



Fuente: Comisión Bandera Azul

5.4.1.2. Compras verdes

Otra vertiente del tema Desarrollo sostenible es lo relativo a las compras verdes, en todas las licitaciones de reaprovisionamiento se incluyó un 20% en el sistema de evaluación de las ofertas para las empresas que tengan certificaciones y sellos ambientales. Los trámites con estas particularidades son las siguientes:

- Licitación por Demanda de Papel para Fotocopiadora (Adjudicado a P.B.S. marca Xerox)
- Licitación por Demanda Materiales para Aseo (Florex S.A. FLOREX está certificada con las normas ISO 14001, ISO 9001 y C-Neutral. (Norma INTE-12-01-06:2011)
- Licitación por Demanda Materiales de Oficina (en Adjudicación)
- Licitación por Demanda Papel Higiénico, toallas y servilletas (en Adjudicación)
- Compras de Productos de Limpieza Amigables con el Medio Ambiente Elaborados por el CIPRONA 100% con productos naturales (Cera líquida, Desinfectante Líquido, Limpiador de Vidrios)

5.4.1.3. Gestión de calidad

En agosto del 2014 se comenzó formalmente con el proyecto de Gestión de calidad en la Oficina de Suministros, lo primero que se realizó fue una capacitación sobre Calidad y Manufactura Ajustada (Lean Manufacturing), donde se capacitaron 11 funcionarios de la Oficina de Suministros.

Las reuniones de trabajo comenzaron el 21 de agosto y a la fecha se han realizado 17 reuniones. Estas reuniones se llevan a cabo con la participación del Comité de Calidad, sin embargo, el Comité se amplía con funcionarios expertos, dependiendo del tema que va a tratar y las necesidades de información requeridas.

El primer logro fue contar con una política de Calidad que se ajuste a la Oficina y al proyecto y se enunció de la siguiente forma:

“Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de forma oportuna y confiable, mediante la prestación de servicios logísticos; basados en un compromiso de mejoramiento continuo y de sostenibilidad, cumpliendo la normativa vigente en materia de Contratación Pública.”

El proyecto y la política de calidad fue comunicado a los funcionarios de la Oficina de Suministros mediante los oficios OS-3378-2014 y OS-3495-2014 respectivamente.

Seguidamente se diseñó el proceso sustantivo de la Oficina de Suministros tomando en cuenta la legalidad y necesidades de la Institución. En el gráfico se observa este proceso como fue rediseñado para cumplir con la política de calidad.



Fuente: Proyecto Gestión de Calidad en la Oficina de Suministros

Cada una de las etapas se ha desarrollado de forma específica, al finalizar el año 2014 se estaban diseñando las etapas de Seguimiento y Evaluación.

Respecto a la primera etapa denominada Determinación de Necesidades, se ha diseñado de la siguiente forma:

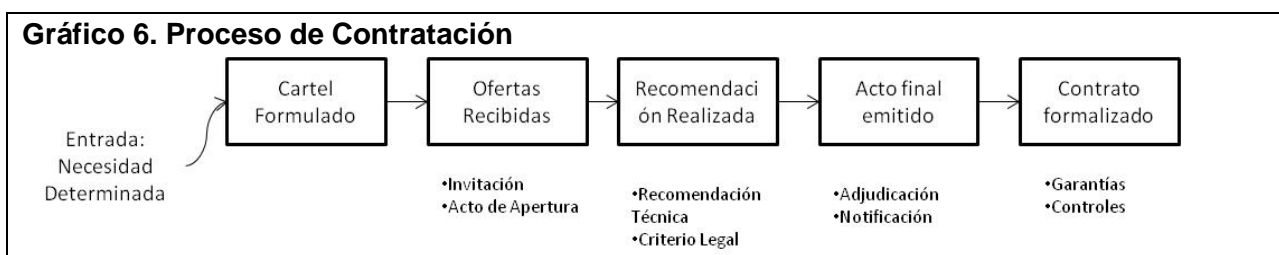
Objetivo: Facilitar la identificación de necesidades para el logro de una solución sostenible y confiable para satisfacer los objetivos de la Institución.



Fuente: Proyecto Gestión de Calidad en la Oficina de Suministros

Ahora bien, el siguiente proceso (Contratación) se ha diseñado de la siguiente forma:

Objetivo: Contratar los bienes y servicios que la Institución requiere, mediante el procedimiento establecido por la normativa, que garantice la efectividad procesal.



Fuente: Proyecto Gestión de Calidad en la Oficina de Suministros

El proceso de Recepción tiene el siguiente objetivo:

Objetivo: Recibir los bienes y servicios contratados verificando de una forma clara, confiable y oportuna el cumplimiento de las especificaciones y condiciones pactadas

En estos momentos se están desarrollando los procesos de Recepción de Bienes y Servicios, Seguimiento y Evaluación.

La metodología ha sido participativa e incluye validaciones y planes piloto. Por cada proceso identificado se realiza una ficha de proceso, un diagrama de flujo, un procedimiento y los instructivos necesarios e incluso se diseñaron indicadores de impacto, indicadores de riesgo operativo e indicadores de gestión operativa. Además en sesiones separadas con la Directora del Proyecto Inga. Ileana Aguilar Mata, se está realizando el levantamiento de los procesos de apoyo como son control de documentos, control de registros, auditorías de calidad, acciones correctivas y preventivas, control de servicio no conforme. Se espera que el proyecto quede concluido en agosto del año 2015.

El desarrollo del proyecto en la Oficina de Suministros, es llevado a cabo por la asesora Inga. Patricia Ramírez y como asistente el estudiante avanzado de Ingeniería Industrial Daniel Fernández Masis, que junto con el Gestor de calidad de la Oficina son quienes lideran las sesiones de trabajo.

Hasta el momento los análisis detallados de los procesos han llevado a tomar decisiones importantes para la eficiencia administrativa, siempre buscando la mejora continua y la satisfacción de los usuarios.

El proyecto contempla también la implementación de los procesos analizados y diseñados, así como los planes pilotos previos a esa implementación que permitirán validar que lo diseñado cumple con la realidad de la organización.

5.4.1.4. Rendición de Cuentas

Los trámites realizados durante el 2014 en la Oficina de Suministros, se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 9
Cantidad de trámites por tipo de contratación realizados por la Oficina de Suministros en el año 2014

Tipo de Trámite	GECO	Merlink
Fondos de Trabajo	623	
Compras Directas	95	103
Compras Directas Vínculo Externo	93	-
Licitaciones Abreviadas	4	76
Licitaciones Públicas	1	6
Remates	-	2

Fuente: Sistema GECO y Sistema Merlink

Respecto a los trámites de nacionalización realizados, en el cuadro 10 se muestran los trámites de la Unidad de Importaciones y que fueron gestionados en el período en estudio:

Cuadro 10
Trámites de nacionalización (Al 9 de diciembre del 2014)

Concepto	Cantidad
Donaciones	166
Trámites Especiales	35
Donaciones de Fundevi	93
Pedidos	228
Total	522

Fuente: Registros Unidad de Importaciones

Los contratos en ejecución durante el año 2014 se observan en el siguiente cuadro, con su respectiva cantidad y monto:

Cuadro 11
Contratos por servicios en ejecución en el año 2014

Tipo de Contrato	Cantidad	Monto Anual
Impresión (36,62%) y Fotocopiado (63,38%)	2	¢2.809.848.000,00
Limpieza	12	¢730.421.030,10
Servicios Técnicos	31	¢325.200.293,99
Vigilancia	1	¢52.732.656,00
Servicios de Publicidad	2	¢400.000.000,00
Tiraje e Impresión del Semanario	1	¢71.436.610,00
Compras de Porta títulos	1	¢14.334.810,50
Suscripciones de Base de Datos	3	¢173.176.455,60
Arrendamientos de Inmuebles	30	¢629.932.105,68
Programa PAIS	26	¢282.752.303,88
Total	122	¢5.489.834.265,75

Fuente: Registro de Contratos al 10 de diciembre del 2014

La Oficina de Suministros ha emitido circulares y comunicados en el año 2014, comenzando por la reunión con usuarios donde se les indicó el plan de trabajo del año, así como, las fechas de recepción de solicitudes y procesos de la oficina, con el fin de que cada unidad usuaria pudiera realizar sus compras de la manera más eficaz y eficiente.

También se enviaron las circulares OS-001-2014, OS-002-2014, OS-3492-2014; sobre fechas límite para la compra de equipos, materiales y consumibles, así como, la fecha máxima para enviar solicitudes a la Oficina de Suministros. Estas comunicaciones lograron programar de una mejor manera las compras en beneficio de las propias unidades usuarias.

Por otro lado, las compras realizadas por la Oficina de Suministros e incluidas en el Sistema Integrado de la actividad contractual se resumen en el cuadro 12. Es importante tomar en cuenta que al finalizar el año había trámites que no estaban adjudicados.

Cuadro 12
Montos por tipo de contratación realizados por la Oficina de Suministros en el año 2014 (En colones)

Descripción	Monto Total Presupuestado para Contrataciones	Monto Total Adjudicado para Contrataciones (Corte a Diciembre 2014)
Contrataciones Directas Nacionales	3.353.761.449,54	2.632.727.009,64
Licitaciones Abreviadas	4.808.114.617,93	2.583.361.487,60
Compras Directas al Exterior	2.014.671.501,00	974.622.516,44
Compras Directas al Exterior (Vínculo Externo)	482.054.490,00	334.695.620,61
Contrataciones Directas (Vínculo Externo)	523.246.901,00	475.975.875,09
Contrataciones Directas (Unidad de Ejecución Contractual)	87.000.000,00	82.790.863,82
Licitaciones Públicas	1.303.795.006,00	1.045.562,60
Total	12.500.892.573,47	7.079.339.335,80

Fuente: Sistema Integrado de la Actividad Contractual

Los pagos realizados por Fondos de Trabajo de la Oficina de Suministros ascienden a ₡211.329.076,22 y \$196.253,32 en colones y en dólares respectivamente.

Respecto a los tiempos promedio por tipo de contratación desde que se realiza la apertura de ofertas hasta que se comunica al proveedor adjudicado nos lleva a lo que se establece en el cuadro 13. Como se observa las licitaciones son las que más días (hábiles) consumen y las contrataciones directas de vínculo externo son las que en promedio duran menos (para determinar los tiempos se realizó un muestreo selectivo de los trámites realizados y que presentaron cierta normalidad en sus tiempos). Es importante hacer notar que si se revisan los tiempos con respecto a los del 2013, las variaciones son muy pocas.

Cuadro N° 13

Promedio de días (hábiles) por tipo de contratación (desde la apertura hasta la notificación al proveedor adjudicado)

Descripción	Promedio de días 2014
Licitaciones Abreviadas	55
Contrataciones Directas / Vínculo Externo	15
Contrataciones Directas Nacionales	24

Fuente: Control Maestro de Solicitudes de la Unidad de Adquisiciones

Otro aspecto que se ha potenció en el año 2014 es lo referente a la utilización del Convenio Marco de Mobiliarios de la Universidad Nacional en el marco del CONARE, que ha permitido disminuir los tiempos de compra de estos ítems, lo que redundo en una mayor satisfacción de los usuarios. También se da seguimiento a la directriz de la Vicerrectoría de Administración sobre la utilización de convenios de CONARE. A la finalizar el año 2014 se había comprado bajo esta modalidad ¢393.970.835,73, entre las cuales se amueblaron el nuevo edificio de Residencias Estudiantiles, la nueva Facultad de Ciencias Sociales, entre otras.

Según los datos de los movimientos en los almacenes y el inventario 2014, se tiene que en el año ingresaron ¢ 680.193.867,38 y salieron ¢ 685.983.906,64 en los tres almacenes que tiene a cargo la Oficina de Suministros, los cuales son el Principal, el de Reactivos y el de Odontología. De acuerdo al último inventario sólo existen faltantes por ¢84.931,14, esto evidencia el interés por un efectuar un manejo adecuado de los artículos normalizados.