



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

**Vicerrectoría de
Administración**

Informe General de Labores Periodo 2015

Responsable
Dr. Carlos Araya Leandro
Vicerrector

Contenido

Presentación.....	4
1. Vicerrectoría de Administración	12
1.1. Sección de Análisis Administrativo	12
1.2. Programa de Tecnologías de la Información para la Administración.....	13
1.3. Unidad de Comisiones Institucionales y Mejoramiento Continuo	15
1.4. Asesoría en Comunicación	16
1.5. Comisión Evaluadora de Acoso Laboral.....	17
1.6. Unidad de Gestión Ambiental.....	20
2. Oficina de Servicios Generales.....	34
2.1. Alcance del informe.....	34
2.2. Visión estratégica.....	34
2.3. Lineamientos y normativas.....	34
2.4. Proyectos de impacto.....	35
2.5. Logros alcanzados.....	38
2.6. Limitaciones.....	43
3. Oficina de Suministros.....	44
3.1. Alcance del informe.....	44
3.2. Visión estratégica	44
3.3. Lineamientos y normativas	45
3.4. Proyectos de impacto.....	45
3.5. Logros alcanzados	46
3.6. Limitaciones.....	53
4. Oficina de Administración Financiera	54
4.1. Visión Estratégica	54
4.2. Lineamientos y Normativa.....	56
4.3. Proyectos de Impacto.....	57
4.4. Logros Alcanzados	58
4.5. Limitaciones.....	70
5. Oficina de Recursos Humanos	71
5.1. Reorganización de procesos en el marco de un rediseño organizacional	72
5.2. Fortalecimiento y desarrollo de los sistemas informáticos.....	72

5.3. Redefinición del sistema de reclutamiento y selección de personal.....	73
5.4. Implementación del Sistema Institucional de Gestión del Desempeño	75
5.5. Desconcentración de trámites administrativos.....	76
5.6. Capacitación de directores y jefaturas administrativas en materia de gestión administrativa y gestión del talento humano	78
5.7. Logros.....	79

Presentación

El informe de labores del año 2015 reviste un carácter especial, en tanto, significa el último año calendario de gestión completo que experimenta la Administración Universitaria en el cuatrienio 2012-2016. Por esta razón, de forma resumida se presenta un detalle de las principales acciones desarrolladas desde la Vicerrectoría de Administración, así como algunos de los obstáculos y retos pendientes.

En primer lugar es importante señalar que en la Vicerrectoría de Administración se cuenta con un recurso humano capaz y con disposición de asumir los retos que conlleva el cumplimiento de la misión institucional, así como una buena capacidad gerencial de parte de las direcciones y jefaturas que conforman la Vicerrectoría de Administración.

Por otra parte, el desarrollo tecnológico de los últimos años facilita las actividades de control y eficiencia de la gestión y trámites administrativos. Se cuenta con espacio físico, infraestructura y equipamiento adecuado para el desarrollo de las labores de las diferentes secciones que componen la Vicerrectoría. Igualmente es destacable el adecuado nivel de transparencia en los diferentes procesos llevados a cabo en la Vicerrectoría.

No obstante lo anterior, persisten sistemas administrativos "burocráticos" que tienden a entorpecer la gestión y prestación de los servicios, que se ve reflejado en muchas ocasiones en el automatismo con que se desarrolla la gestión administrativa y en la escasa conciencia en un sector de funcionarios administrativos del rol que debe jugar la administración en una institución académica, la cual debe estar concebida para coadyuvar y facilitar la gestión universitaria, no para entorpecerla.

Por su parte, a pesar de que ha tenido mejoras sustanciales, es todavía escaso el compromiso con la planificación y con la utilización de datos para la toma de decisiones. En materia de desarrollo tecnológico, se cuenta con sistemas informáticos desarticulados y que, por lo general, no fueron desarrollados en función de facilitar la actividad sustantiva institucional, sino más bien con el fin de mejorar procesos administrativos y de control.

Al iniciar la gestión en el año 2012 se definieron las líneas de acción sobre las que se desarrollaría el trabajo de la Vicerrectoría de Administración para los siguientes cuatro años. Entre los principales aspectos se encuentran: el desarrollo sostenible, la gestión de calidad, la rendición de cuentas, la desconcentración de procesos administrativos, el sistema de evaluación del desempeño, el análisis del sistema de administración de salarios, el programa de desarrollo humano, el desarrollo de aplicaciones web, la agilización de pagos de bienes y servicios, la modernización del sistema de administración financiera, potenciar las compras verdes y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de compras.

Con base en lo anterior, a continuación se indican algunos de los principales logros de la Vicerrectoría de Administración en este período. Es importante señalar que la mayoría de aspectos que acá se señalan de forma sintética, son ampliados en los informes de cada una de las Oficinas que conforman la Vicerrectoría de Administración.

En la *Oficina de Administración Financiera* es importante resaltar la puesta en práctica de una sección de gestión de cobro administrativo que ha permitido, entre otros, una importante cantidad de ingresos por recuperación de cuentas por cobrar. De igual forma el inicio de la migración de la base contable presupuestaria o de caja a una base de causación, que modernizará el sistema de

administración financiera institucional y redundará en información financiera más robusta de cara a la toma de decisiones. No menos importante, la sustitución de la emisión de cheques por transferencia electrónica de fondos, lo cual disminuye riesgos y tiempos de pago, pero también contribuyen con el medio ambiente.

En materia de inversiones, se tomaron dos decisiones importantes, la puesta en funcionamiento del Comité de Inversiones y la capacitación de funcionarios de la Oficina en esta temática. Ambos aspectos han permitido mejorar considerablemente la rentabilidad sobre las inversiones, lo que redundará en mayores ingresos por este concepto para la institución.

Mediante un Convenio con el Banco de Costa Rica la comunidad universitaria cuenta con una nueva sucursal dentro de las instalaciones, la cual proporciona una amplia gama de servicios tales como: apertura de cuentas y clave dinámica, cambio de placas, firma digital, solicitud de pasaporte y licencias, renovación de cédulas de residencia, afiliación a cargos automáticos para pago de servicios, pagos de certificaciones, admisión, matrícula, fotocopia expedientes, entre otros. Lo que trae consigo beneficios tanto para el personal docente y administrativo como para los estudiantes que convivimos en el campus universitario.

En la *Oficina de Recursos Humanos* destaca la implementación en un 65% del sistema de gestión del desempeño para el sector administrativo, la consolidación de un nuevo sistema de reclutamiento y selección para el personal administrativo, la eliminación del otorgamiento automático de incentivos salariales como, por ejemplo, la dedicación exclusiva o el incentivo salarial por mérito académico y el rediseño de la Oficina que permitió trasladar funcionarios que realizaban actividades de tramitología y gestión de pago a desarrollar funciones propias del desarrollo humano.

En el caso de la *Oficina de Suministros*, si bien, los cambios a nivel de Dirección tuvieron como consecuencia el no cumplimiento de algunos objetivos, tal es el caso de la finalización del sistema de Gestión de Compras (GECO); es importante señalar la implementación de Merlink como plataforma de compras, lo cual genera una mayor eficiencia en los procesos, mayor transparencia y reducción de costos en la adquisición de bienes y servicios producto de una mayor cantidad de proveedores que ofertan. Aunado a la implementación del sistema de compras Merlink, se estableció una política de solicitud de mejora de precios a los proveedores, así como la posibilidad de que puedan otorgar descuentos por pronto pago, esto ha permitido ahorros verdaderamente significativos en los procesos de compras de bienes y servicios.

Destaca en la *Oficina de Servicios Generales* la implementación de un sistema de gestión de calidad. Entre los procesos que se han desarrollado se encuentran: el mantenimiento preventivo y correctivo de elevadores y de plantas generadoras eléctricas, los procesos de evaluación y recomendación técnica para la adquisición de aires acondicionados y los diferentes procesos relacionados con la Sección de Correo institucional. Producto de este trabajo se percibe un mejor aprovechamiento del tiempo, de orden en la atención, mejores tiempos de respuesta, estadísticas, inventarios de mantenimiento, entre otros, que permiten mejorar la toma de decisiones y aumentan la productividad.

En el caso de la Oficina de Transportes se han puesto en ejecución una serie de medidas para controlar el gasto en materia de combustibles, horas extras, viáticos y repuestos. Así, por ejemplo, se instalaron dispositivos electrónicos (GPS) en los vehículos, se cambió el proveedor del combustible, se han adquirido vehículos a diferentes agencias y marcas, se ha utilizado el sistema BN-Flota para el abastecimiento de combustible fuera del área metropolitana. Todo ello ha generado ahorros significativos en esta Oficina y sobre todo ha mejorado la transparencia en la

ejecución de recursos. Así mismo, recientemente se adquirieron dos modernos autobuses que vendrán a complementar el servicio entre las tres fincas que componen la Sede Rodrigo Facio; a su vez, se inició el proceso de adquisición de una unidad adicional que entrará en funcionamiento en el segundo semestre de 2016.

En materia de Seguridad y Tránsito se han implementado acciones importantes de capacitación con el fin de contar con un equipo de seguridad con mayor preparación en su campo y que a su vez sea más respetuoso y cordial con los miembros de la comunidad universitaria.

Siendo la gestión de calidad uno de los ejes de trabajo de la Vicerrectoría, se desarrollaron diferentes actividades en esta línea en todas sus Oficinas, lo que ha contribuido a lograr un aumento en la participación de los colaboradores, toma de decisiones basadas en datos, actividad positiva ante la crítica, fortalecimiento de la integración de las Oficinas, aumento de satisfacción personal mediante el logro de metas y generación de evidencia para gestionar recursos.

En materia de gestión ambiental es necesario destacar la creación de la Unidad de Gestión Ambiental y el Consejo Técnico Ambiental; entre otros logros importantes de esta Unidad se encuentra la puesta en marcha de un galardón institucional en materia ambiental, que aspira a pasar de la teoría a la práctica en esta materia.

En este particular es importante destacar la creación de centros de acopio para la disposición de residuos sólidos, la formulación del Reglamento para la disposición de las lámparas fluorescentes y el trabajo desarrollado desde la Oficina de Servicios Generales en el **“Plan de mejoramiento para la movilidad y el transporte en la Ciudad Universitaria”**, que ha logrado, entre otros, ampliar los espacios en las vías internas, establecer centros para ejercitarse en los espacios verdes, se han ampliado y adaptado aceras para el mejor tránsito de peatones y personas con problemas de movilidad, se ha mejorado la iluminación con luminarias Led, se han eliminado espacios de estacionamiento de vehículos alrededor de la milla universitaria para destinar éstos al uso y disfrute de peatones, ciclistas y deportistas en general, con un gran objetivo de humanizar el campus.

De igual forma, desde la Comisión Foresta Universitaria, se ha desarrollado un importante programa de siembra de árboles en las diferentes fincas.

En cuanto a la gestión de riesgos, destaca la puesta en funcionamiento de Centro de Coordinación Institucional de Operaciones (CCIO), órgano al que le corresponde coordinar las acciones a desarrollar en caso de desastres naturales o situaciones de emergencia institucional.

En relación con el eje de transparencia y rendición de cuentas cabe señalar el adecuado manejo de los recursos presupuestarios de la institución, así como la formulación, en una primera versión, de un portal de transparencia universitaria, que permite un canal de comunicación directo entre la institución y la ciudadanía en materia de transparencia. No obstante, se hace necesario en el corto plazo incorporar al sitio web de transparencia institucional, información relacionada con el quehacer académico y la vida estudiantil.

Finalmente, es importante destacar el eficiente proceso de cierre técnico del Programa PAIS, que permitió disminuir el déficit acumulado en este proyecto en un monto cercano a los mil millones de colones.

Principales Retos

La gestión universitaria como elemento dinámico presenta una serie de retos en el corto, mediano y largo plazo. Seguidamente se sintetizan los más relevantes.

En primer lugar, señalar que es común escuchar la percepción del sector docente acerca de que la gestión administrativa absorbe el potencial del ejercicio de la gestión académica y que el esquema “burocrático” impide la realización y materialización de las acciones sustantivas. Lo anterior evidencia la necesidad de un cambio de enfoque de la gestión administrativa orientado a servir como medio de apoyo coadyuvante y facilitador, que posibilite un ejercicio pleno de la gestión académica sustantiva. Es vital entonces propiciar un cambio en las actitudes y aptitudes de la Administración Activa y del personal administrativo, que permita incorporar en la cultura organizacional la conciencia y sensibilización hacia una renovada vocación de complementariedad al sector académico.

La búsqueda de la eficiencia administrativa involucra también el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación. Ciertamente los avances logrados hasta la fecha han sido importantes, pero todavía existe un rezago tecnológico en el desarrollo de los sistemas de información, lo que hace imperativo redoblar los esfuerzos y la inversión, con miras a simplificar y agilizar la gestión administrativa, así como potenciar el uso de la información que generan las diferentes bases de datos para la toma de decisiones.

De igual forma, en materia ambiental, los retos por minimizar el impacto de la acción institucional son diversos e importantes. Destaca la imperiosa necesidad de emprender acciones que favorezcan el ahorro energético, el uso de energías alternativas y la disminución de emisiones contaminantes del aire. Pero también es fundamental el optimizar procesos administrativos para reducir impactos ambientales y disminuir costos asociados, tal es el caso de la firma digital o la digitalización de expedientes.

En materia de movilidad se hace necesario facilitar las condiciones espaciales para la vida saludable en los diferentes campus; para ello es necesario potenciar las acciones tendientes a contar con un campus con mejores condiciones para los peatones, para el tránsito de medios alternativos de transporte, en donde existan puntos de encuentro entre las personas, así como espacios para la recreación, el esparcimiento, la meditación y el diálogo.

Es fundamental continuar avanzando hasta fortalecer una cultura de accesibilidad que consiga que las y los universitarios conozcan, respeten, valoren, comprendan la problemática de la accesibilidad y que estén informados y formados para actuar en consecuencia.

Por otra parte, es importante fortalecer los mecanismos de transparencia institucional, con el propósito de potenciar la mejora continua de los procesos y la rendición de cuentas como un mecanismo para mejorar su legitimidad democrática y que los ciudadanos no pierdan su confianza y credibilidad en la Institución.

En materia presupuestaria, es preocupante el crecimiento sostenido del superávit comprometido. Este incremento es producto de tres factores fundamentales.

En primer lugar, la baja ejecución presupuestaria de los proyectos de Vínculo Externo, los cuales no han tenido de la capacidad de ejecutar el 100% de sus ingresos en los últimos años, lo que implica que anualmente el superávit presupuestario por este concepto se vea incrementado. Por otra parte, la lentitud y exceso de trámites en los procesos de desarrollo de proyectos de

infraestructura genera incrementos sostenidos en el superávit de bienes duraderos y, finalmente, la cultura institucional de ejecutar una buena parte de las partidas presupuestarias operativas y de inversión hasta el segundo semestre, ocasiona que los procesos de compra no puedan adjudicarse al finalizar el año y por ende, estos recursos pasan a engrosar el superávit comprometido de la institución. A los ojos de la Contraloría General de la República, algunos sectores políticos y el gobierno de la República, esta situación genera constantes críticas y puede atentar contra una buena negociación del Fondo Especial para la Educación Superior.

Otro reto trascendental para la gestión universitaria es promover la sostenibilidad de las finanzas institucionales en el corto, mediano y largo plazo. A pesar de que las finanzas de la institución han mostrado indicadores de equilibrio, lo cierto del caso es que existe una serie de elementos que comprometen seriamente su estabilidad.

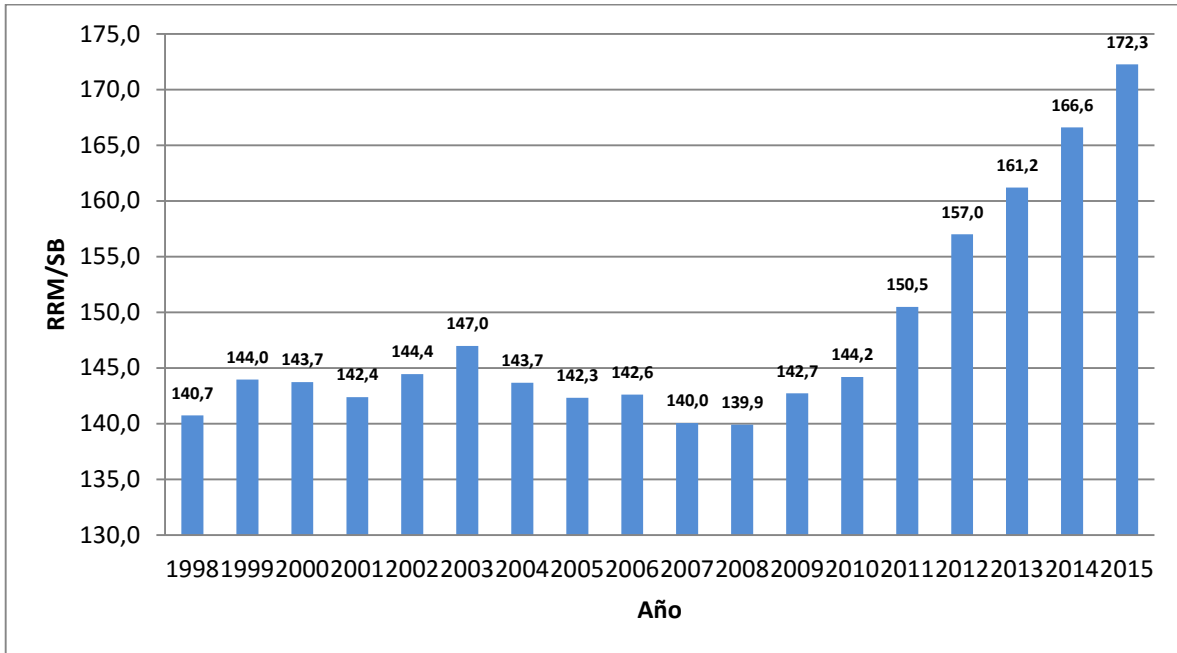
Puede resultar contradictorio señalar un equilibrio financiero institucional e indicar a su vez una posible insostenibilidad del sistema. La respuesta es sencilla. Una vez que la inversión estatal en educación superior alcance el 1,5% del PIB, se prevé que las transferencias por concepto de FEES crezcan de forma idéntica al PIB nominal (crecimiento del PIB a precios corrientes).

En los últimos años el PIB nominal en el país ha crecido a una tasa promedio del 9,5%. En un escenario de crecimiento de ingresos por transferencias al FEES del 9,5% anual, y de incrementos en masa salarial superiores al 11%, cada año se dispondría de menos recursos para operar e invertir en la institución. Es ahí justamente donde se prevé que las finanzas institucionales puedan mostrar un deterioro significativo de no tomarse decisiones que varíen el comportamiento de los egresos por masa salarial y otros que no afecten la actividad sustantiva institucional. Es éste uno de los retos más importantes que como comunidad universitaria se tienen que afrontar en los próximos años.

En este sentido, 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 IPC calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ahora bien, sobre el salario base se calculan una serie de incentivos como los siguientes: la anualidad, escalafón, dedicación exclusiva, remuneración extraordinaria, incentivo por mérito académico, recargos por dirección y régimen académico, entre otros. El conjunto de estos incentivos es conocido institucionalmente como "*Régimen de Méritos*" y para efectos prácticos se hace una relación entre ellos y el salario base, de lo cual resulta la denominada "*razón de régimen de méritos*" (RRM). Esta razón indica el porcentaje en que se incrementa la totalidad de la masa salarial (incluye salarios y garantías sociales) a partir de un incremento en la base salarial.

Esta forma de calcular los diferentes componentes del salario provoca un efecto amplificador que enciende señales de alerta. Como puede observarse en el gráfico 1, esta razón se mantuvo muy estable en el período comprendido entre los años 1998 y 2009. Durante ese período sus valores oscilaron alrededor de un promedio de 142,8%, lo cual significa que por cada 1.000 colones que se incrementa al salario base, el efecto en masa salarial para esos años era en promedio de 2.428 colones.

Gráfico 1
Razón Régimen de Mérito (RRM)
1998-2015



Fuente: Vicerrectoría de Administración

A partir del año 2010, sin embargo, esta razón crece de manera desproporcionada, alcanzando en el año 2015 el 172,3% de la base salarial, lo cual afecta seriamente las finanzas institucionales. Este aumento en la razón de régimen de méritos se origina en 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, el acuerdo del Consejo Universitario, en sesión 5367, de derogar el tope máximo de pago de treinta anualidades.

El cuadro 1 detalla la composición porcentual de los componentes más significativos de la partida de salarios. Allí se observa que efectivamente la anualidad tiene un peso relativo creciente a partir de las dos decisiones mencionadas.

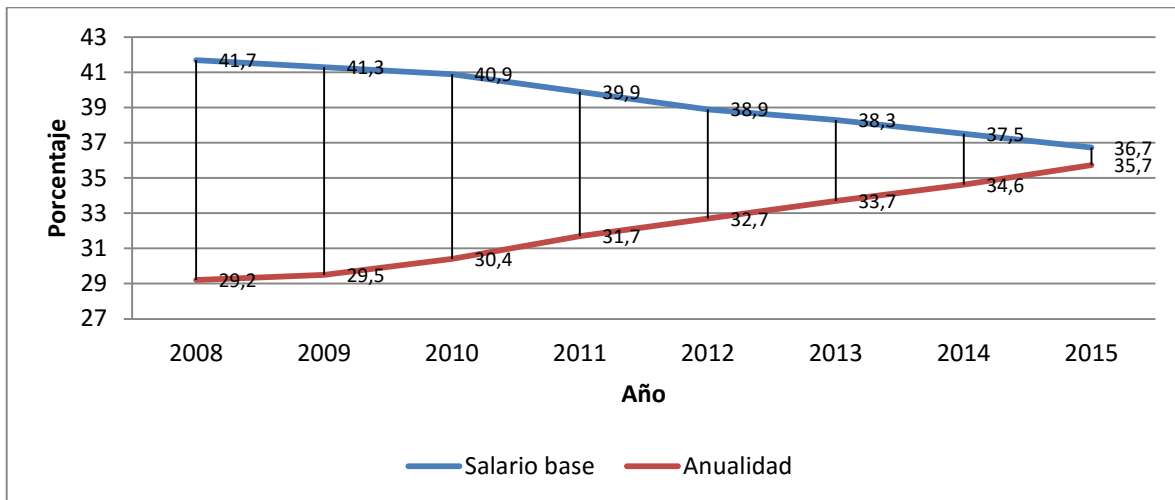
Cuadro 1
Conformación de los sueldos al personal permanente
2008-2015

Rubro	Años							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salario base	41,7	41,3	40,9	39,9	38,9	38,3	37,5	36,7
Escalafón	11,1	11,1	10,9	10,8	10,6	10,5	10,5	10,5
Anualidad	29,2	29,5	30,4	31,7	32,7	33,7	34,6	35,7
Régimen Académico	9,0	8,8	8,7	8,5	8,5	8,5	8,4	8,3
Otros rubros	9,0	9,2	9,1	9,1	9,2	9,1	9,0	8,8

Fuente: Informes Gerenciales de los años respectivos

En el cuadro se observa que la anualidad pasó de representar el 29,5%, de la conformación salarial, en 2009 al 35,7% en 2015. Por otra parte, el salario base pasó en ese mismo periodo de 41,3% a 36,7%. El peso de los demás componentes se mantiene estable. No obstante, dada esta evolución, la anualidad pasará a tener un peso relativo mayor al del salario base en un periodo menor a un año, tal y como muestra la tendencia señalada en el gráfico 2.

Gráfico 2
Importancia relativa del salario base y la anualidad
2008-2015



Fuente: Vicerrectoría de Administración

Otros retos no menos importantes, consisten en finalizar el proceso de implementación del cambio de base contable que utiliza la Institución, a fin de generar información financiera más precisa y que sirva de base para la toma de decisiones. De igual manera, se hace necesaria la consolidación del sistema de evaluación del desempeño. Asimismo, se requiere de una administración universitaria que predique con el ejemplo, esto es, que la gestión universitaria ponga en práctica mucho de lo que se enseña en las aulas universitarias. Para esto es necesaria una mayor vinculación entre el quehacer académico y administrativo, de manera que la gestión institucional pueda nutrirse del conocimiento que se genera en la docencia, en la investigación y la acción social.

1. Vicerrectoría de Administración

1.1. Sección de Análisis Administrativo

Para el periodo 2015 en total se atendieron 131 estudios específicos en las diversas unidades académicas y administrativas y en sedes y recintos regionales. Los estudios corresponden a los análisis de solicitudes nuevas de plazas, solicitudes de ampliaciones de jornada, solicitudes de apoyo temporal con cargo al presupuesto de la Rectoría, descongelamiento de plazas administrativas y recargos de funciones. Los estudios se coordinaron con la Oficina de Planificación Universitaria en la etapa de actualización de la matriz integral de solicitudes de plazas administrativas, para su valoración en el proceso de recomendación del plan presupuesto.

Se atendieron 40 estudios relacionados con organización y funciones, entre los cuales destacan los cambios en estructura orgánica, cambios en funciones originados en movimientos internos de unidades, los cuales ameritaron la coordinación con la Oficina de Recursos Humanos, a fin de valorar posibles efectos en la matriz de procesos y en los perfiles de los cargos.

En materia de sistemas y procedimientos se realizaron 7 estudios, relacionados con manuales de procedimientos y revisión de normativa.

A solicitud de varias unidades y relacionado con el diagnóstico de nuevas necesidades, se realizaron 12 estudios de cargas de trabajo. Se logró desarrollar una herramienta metodológica para la realización de los estudios de cargas de trabajo, la cual facilita la inducción y permite a la población de estudio aportar la información en línea vía electrónica, así como también la generación de resultados en forma automática para el análisis.

Otra área específica de trabajo es la aplicación del modelo para la determinación de necesidades de conserjería. En total se atendieron 22 solicitudes de estudio, entre las cuales destacó por su dimensión y complejidad el caso del nuevo edificio de la Facultad de Ciencias Sociales. Considerando que en los próximos años la Universidad de Costa Rica experimentará un importante crecimiento en infraestructura con los megaproyectos de Fideicomiso y los fondos del Banco Mundial, así como el programa de inversiones a cargo de la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones, es necesario valorar una estrategia para la atención de las necesidades de los nuevos edificios, no solo de servicios de conserjería sino también de plazas administrativas y apoyo académico, lo cual amerita un enfoque integral del inventario de recursos humanos disponibles y el planteamiento de nuevas necesidades de las unidades académicas y el crecimiento en la demanda de servicios administrativos (mantenimiento, seguridad, zonas verdes, entre otros).

Entre otras actividades asumidas desde el cargo de Jefatura de la Sección de Análisis Administrativo, se encuentran: la coordinación de la Comisión Asesora de Recursos de Revocatoria y Apelación en Subsidio (CAREAS); presidir la Comisión Universitaria de Selección y Eliminación de Documentos (CUSED); participar en la Comisión de Incentivos por Mérito Académico; colaborar en la Comisión de Dedicación Exclusiva; colaborar con la Comisión de Procesos de la Vicerrectoría de Administración; participar en la Comisión de Asuntos Jurídicos del Consejo Universitario en la revisión del caso de análisis de la Serie Gerencial; participar en la comisión de análisis y revisión de salarios del personal de LANAMME con motivo de la ley especial y la equiparación de salarios del personal técnico y profesiones especializadas, con base en los estudios de salarios de mercado realizados por el Instituto de Investigaciones en Ciencias

Económicas; colaborar en CONARE, en el proceso de revisión de ejes estratégicos PLANES 2016-2020.

1.2. Programa de Tecnologías de la Información para la Administración

El Programa de Tecnologías de la información para la Administración (PTIA), constituido mediante la Resolución VRA-5776-2005, plantea el cumplimiento de tres objetivos centrales de trabajo.

1. Incorporar las áreas de Tecnologías de Información (TI) en los procesos de planificación y gestión de cada oficina administrativa.
2. Activar y desarrollar el Programa de Tecnologías de la Información para la Administración (PTIA), conforme a los propósitos con que fue creado.
3. Implementar un modelo de gobierno de TI (GTI) en la Vicerrectoría de Administración donde se adopten las directrices institucionales alineadas con las normas N-2-2007-CO-DFOE de la Contraloría General de la República.

Dado que las diferentes áreas de TI que integran al PTIA forman parte de la organización interna de cada Oficina de la Vicerrectoría de Administración, los objetivos y ejes de trabajo de estas se rigen por los planes de trabajo de cada una de las oficinas.

Mediante el programa se le ha dado especial atención al alineamiento que debe existir entre la función informática¹ y los objetivos, políticas y planes estratégicos de las Oficinas. Igualmente, debería haber alineamiento con el Plan Estratégico Institucional en Tecnología de la Información; sin embargo este no ha sido publicado por parte de las instancias responsables.

No obstante, el programa ha estructurado el plan de trabajo por medio de un plan estratégico y los planes anuales operativos.

A través del Programa PTIA durante el año 2015 se le dio seguimiento a 68 proyectos relacionados con el desarrollo de las tecnologías de la información, según el desglose representado en la cuadro 2.

Cuadro 2

Proyectos por oficina administrativas y Vicerrectoría de Administración

Oficina	Cantidad de proyectos
Oficina de Administración Financiera	15
Oficina de Recursos Humanos	19
Oficina de Servicios Generales	13
Oficina de Suministros	8
Vicerrectoría de Administración	13

Fuente: Vicerrectoría de Administración

¹ Función Informática: Conjunto de procesos de negocio para administrar los recursos de tecnologías de la información (datos, aplicaciones, tecnología, instalaciones, personal), con el objetivo de propiciar la información que la Universidad de Costa Rica necesita para alcanzar sus objetivos (Definición tomada del marco conceptual del estatuto facilitado por la Contraloría General de la República para la constitución del CGI)

Entre los proyectos considerados en el cuadro 2 algunos son atendidos conjuntamente entre las áreas de TI, otros se encuentran en diferentes etapas de desarrollo, incluyendo estados de suspensión.

La información de las labores de cada una de las áreas de TI, es incluida en los informes de las oficinas correspondientes.

Respecto de los principales proyectos del Área de TI de la Vicerrectoría de Administración, destacan los siguientes:

1. Implementación del sitio institucional de transparencia: Del cual se publicó una primera versión de la página de transparencia, dentro del sitio web institucional.
2. Desarrollo de un sistema analítico o de inteligencia de negocios: En conjunto con las Oficinas de Recursos Humanos y Administración Financiera, se diseñaron las primeras estrellas de un sistema analítico, completando las actividades de diseño, selección y adquisiciones de equipos computacionales y *software* (aunque no se concretaron todas las compras durante el 2015) y el desarrollo de prototipos que anteceden a la implantación del sistema.
3. Desarrollo del sistema de buzón interactivo: Se desarrolló un sistema para atender las quejas y sugerencias que diferentes actores presentarían ante la Vicerrectoría de Administración y sus Oficinas. Quedando pendiente la implantación para los primeros meses del 2016.

Además de los proyectos de impacto señalados, se continuó con el desarrollo del plan de gobernabilidad o gestión de recursos de TI, conforme a lo dictado por las normas técnicas N-2-2007-CO-DFOE de la Contraloría General de la República.

Dentro de la gestión del riesgo, se realizó un análisis por oficina donde se crearon y calificaron los principales riesgos que pueden afectar las operaciones de los sistemas de información, a partir de los cuales se están elaborando los planes de continuidad.

En los planes de integración de las áreas de TI se consolidó la implementación del sistema de control y seguimiento de solicitudes de servicio para estas áreas, lo mismo que el registro y control de recursos computacionales y aplicativos, así como el préstamo de equipos y salas de reuniones.

Otras de las actividades atendidas por el área de TI de esta Vicerrectoría son las siguientes:

- Soporte a la plataforma computacional de la Vicerrectoría, incluidas sus oficinas.
- Migración de las aplicaciones ofimáticas hacia Software libre en todo el personal.
- Plan piloto para la identificación de tecnologías que permitan identificar el uso de parques y los campos disponibles en estos espacios.
- Desarrollo de un sistema de solicitudes de citas a la oficina del Banco de Costa Rica, para funcionarios de la Institución.
- Levantamiento de requerimientos y pre-análisis de un Sistema Institucional de Bienes, conjuntamente con la Oficina de Administración Financiera.
- Implementación de un sistema para administrar bases de conocimiento, con la incorporación de la Oficina de Recursos Humanos.

- Seguimiento al desarrollo de sistemas para las Secciones de Transporte y Mantenimiento Construcción.

1.3. Unidad de Comisiones Institucionales y Mejoramiento Continuo

Uno de los pilares del Plan Estratégico de la Vicerrectoría de Administración 2012-2016 es la gestión ambiental, por esta razón es que para el año 2015, la Comisión Foresta Universitaria (CFU) con la colaboración del personal de la Sección de Zonas Verdes de la Oficina de Servicios Generales y una Organización No Gubernamental, logra la siembra 102 árboles nativos del Bosque Premontano Húmedo, en las cuatro fincas ubicadas en el Cantón de Montes de Oca.

Se pretende con esta acción, 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, crear áreas de esparcimiento y aportar a la iniciativa institucional de carbono neutralidad.

También se realizaron 50 valoraciones fitosanitarias para determinar el estado de los árboles en todas las instalaciones de la Universidad y brindar las recomendaciones respectivas.

Bajo esta iniciativa se elaboró un protocolo de atención de emergencias (corta/poda) de árboles, incluso para aquellos árboles ubicados en áreas protegidas. El documento contempla las recomendaciones dadas por el Sistema Nacional de Áreas de Conservación.

En relación con el tema del reciclaje de residuos sólidos generados en la Institución, es importante destacar que se invirtieron ¢2.000.000 (dos millones de colones) en la compra de contenedores y basureros para reciclaje, lo cuales fueron distribuidos en todas las dependencias universitarias. Los residuos reciclables están siendo entregados a una recicladora de San Pedro.

En otro tema, es importante destacar que bajo la coordinación de la Vicerrectoría de Administración, se conformó un grupo de trabajo con representación de varias dependencias de la Institución, con el objetivo de realizar un estudio de la dinámica de la Quebrada Los Negritos a su paso por la Universidad, teniendo como resultado un mapeo de varias zonas que podrían considerarse críticas en determinado momento en función de la erosión, deslizamientos de sus márgenes y precipitación de lluvias, brindando recomendaciones para su atención integral en procura de la salvaguarda de la integridad de la población universitaria, así como de los bienes institucionales.

Le corresponde a la Vicerrectoría de Administración la atención del artículo 30 de la Convención Colectiva de Trabajo de la Universidad de Costa Rica relacionado con la dotación de los uniformes institucionales. Es así que para el año 2015, se gestionó con éxito la compra y entrega de los uniformes y calzado institucional a las clases ocupacionales respectivas. Esto implicó una inversión de casi ¢100.000.000 (cien millones de colones).

a) Programa Gestión del Riesgo y Reducción de Desastres (PGRRD)

Se ejecutó la tercera etapa del proyecto “Conformación y Capacitación de Comités de Gestión del Riesgo y Atención de Emergencias”, el cual consiste en conformar Comités de Gestión del Riesgo y Atención de Emergencias, para luego brindarles conocimientos básicos a sus integrantes en esta materia, que les permita actuar en caso de emergencias en sus espacios de trabajo.

La población beneficiada directa ronda las 100 personas, sin embargo, mediante la consolidación del comité y la retroalimentación que se debe gestar a lo interno de las dependencias, se espera que la población final sea mucho mayor.

De igual forma, durante el segundo semestre del año pasado, se le brindó acompañamiento y asesoramiento al Centro Infantil de la Sede del Caribe, al Centro Infantil Hermelinda Mora de la Sede de Occidente y al Centro Infantil de la Sede de Guanacaste, para confeccionar y actualizar su Plan de Reducción de Vulnerabilidades y su Plan de Atención de Emergencias, lo que implicó la realización de simulacros en dichos centros.

Este acompañamiento les facilita a las docentes encargadas de la educación y atención de los niños y las niñas, poseer los conocimientos básicos en gestión del riesgo y atención de emergencias, para atender cualquier tipo de emergencia que pueda presentarse durante el desarrollo del ciclo lectivo. La población de niños y niñas beneficiadas con las capacitaciones a sus docentes ronda los 125.

b) Comisión Institucional para la Reposición de Bienes (CIRBI)

Se realizaron 25 sesiones de trabajo donde se atendieron unas 60 solicitudes de autorización de exclusión de bienes. Se acordó la realización de al menos 4 debidos procesos, al existir indicios de negligencia, dolo o responsabilidad del funcionario (a) universitario (a) en la pérdida del bien.

Adicionalmente la Vicerrectoría de Administración tuvo su representación y participación en las siguientes comisiones universitarias: Comisión Carbono Neutro, Comisión en Materia de Discapacidad, Comisión para la Prevención del Dengue y Chikungunya, Programa Institucional en Discapacidad, Comisión Finca Siete Manantiales y Consejo Técnico Ambiental.

1.4. Asesoría en Comunicación

Durante el 2015 esta área realizó diversas acciones en aras de informar y divulgar sobre el quehacer de la Vicerrectoría de Administración, lo que incluyó distintos canales para lograr este objetivo. Para estos efectos, se publicaron notas en el sitio web y en el perfil de Facebook de la Vicerrectoría, se atendieron consultas de la prensa externa, se revisaron y publicaron diversas circulares de carácter institucional.

En todos estos procesos y en forma directa con el Vicerrector de Administración se realiza una labor de asesoría en el ámbito de la Comunicación.

Principales logros:

- Coordinación y entrega a tiempo de los dos Informes Gerenciales al 31 de diciembre del 2014 y el del 30 de junio del 2015.
- Coordinación e implementación de la participación de la Vicerrectoría de Administración en la Expo Feria 2015 con resultados muy exitosos. Para estos efectos se coordinó la elaboración de materiales para ser expuestos y distribuidos a los visitantes de la Feria, con el fin de dar a conocer el quehacer de la VRA y de sus Oficinas. Se coordinó el diseño de un brouchure con contenido de cada una de las Oficinas, así como artículos promocionales y los afiches para decoración del puesto. En este período se incrementó el número de 'Me gusta' al perfil de Facebook de la Vicerrectoría.
- Divulgación de actividades de importancia institucional. Se contó con dos medios específicos para la información a la comunidad universitaria y nacional, que son el sitio web de la Vicerrectoría y el perfil de Facebook de la misma. En estos medios se publicaron más de 30 notas en el primero y 55 post en el segundo, logrando en este último publicaciones con más de 1.000 vistas, lo cual podría considerarse muy valioso para el nivel que maneja este perfil.
- Se concretó un año más la coordinación del proceso de Premiación de funcionarios administrativos 2015.

El Área de Comunicación realiza también coberturas de actividades, asesoría interna en temas de comunicación y también de redacción, coordinación de información con otras instancias de la Institución y otras labores, según sea requerido.

1.5. Comisión Evaluadora de Acoso Laboral

Es creada a raíz de la aprobación del Reglamento de la Universidad de Costa Rica en Contra del Hostigamiento en el Trabajo o Acoso Laboral, aprobado en sesión 5675-01 del Consejo Universitario y publicada en el Alcance a *La Gaceta Universitaria* de octubre de 2012.

Es una Comisión técnica de naturaleza investigativo-pericial, que funciona por denuncia o queja interpuesta ante la Junta de Relaciones Laborales o ante la Comisión Instructora Institucional, según corresponda. (Artículo 10 Reglamento de la Universidad de Costa Rica en Contra del Hostigamiento en el Trabajo o Acoso Laboral, 2012)

La población meta de la Comisión son todas aquellas funcionarias y funcionarios de la Universidad de Costa Rica, tanto administrativos como docentes, que formen parte en una denuncia sobre Acoso Laboral (ya sea en calidad de denunciantes, denunciados o testigos) y cumplen con el procedimiento y los requisitos establecidos por la Comisión Instructora Institucional y la Junta de relaciones Laborales respectivamente.

La visión estratégica de esta Comisión radica en atender el tema de acoso laboral a nivel institucional tanto en el plano de la investigación técnico-pericial como en la prevención y divulgación del acoso laboral.

La CEAL es un órgano de carácter pericial que atiende denuncias a nivel institucional y se encuentra adscrita a la Vicerrectoría de Administración, para el desarrollo de sus disposiciones se encuentra regulada al interior de la Universidad por:

- Reglamento de la Universidad de Costa Rica en Contra del Hostigamiento en el Trabajo o Acoso Laboral
- El Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica
- Convención Colectiva de Trabajo

A continuación se detallan los proyectos de mayor impacto:

a) 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 mismo se dé, proyectando de esta manera el ideal de la prevención antes de la atención.

Para ello se consideró fundamental orientar el trabajo de acuerdo con un diagnóstico que permita reflejar el conocimiento que tiene la comunidad universitaria en torno al tema, con este propósito se coordinó con el Curso denominado *Módulo Psicología de los Procesos Laborales I y II (PS-1015 y PS-1016)* impartido en la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica a estudiantes de cuarto año de esta carrera.

Este curso, permite a las estudiantes generar procesos de análisis y a su vez realizar aportes a la comisión Evaluadora de Acoso Laboral.

Después de reuniones de coordinación entre las partes- docente del curso y la CEAL- se acordó iniciar procesos en la elaboración de un diagnóstico que permita a la Comisión reconocer las comprensiones que las y los trabajadores universitarios poseen en torno al tema.

Para ello el primer paso fue el diseño del instrumento, un cuestionario de veinte items del cual se realizó una aplicación piloto en la Vicerrectoría de Investigación, donde se aplicó a 39 funcionarios (as) con el fin de evaluar el instrumento.

En proyección a la continuidad de este proceso, a raíz del análisis a los resultados obtenidos en la aplicación piloto, se pretende diseñar las estrategias necesarias para la aplicación del instrumento a la comunidad universitaria a fin de analizar posteriormente sus principales resultados, y a partir de los cuales se buscará orientar las acciones que emprenda la CEAL en materia de prevención y promoción.

b) De la investigación y análisis en materia de acoso laboral: Propuesta de reforma al Reglamento

Durante el 2015 este componente se ha centrado en la necesidad de dar continuidad al análisis y la reformulación del Reglamento de la Universidad de Costa Rica en Contra del Hostigamiento en el Trabajo o Acoso Laboral, que desde el 2014 se ha venido reflexionando de manera conjunta con los otros órganos encargados de atender los temas disciplinarios en materia laboral en la institución. Este proyecto busca obtener como insumo una propuesta formal de modificación del Reglamento, el cual se pretende proponer, en colaboración con la Junta de Relaciones Laborales y la Comisión Instructora Institucional, ante el Consejo Universitario para su valoración y posible ratificación.

Es importante aclarar que el Reglamento ha sido analizado por parte de la Comisión a pesar de su reducida disponibilidad de tiempo para ejecutar acciones que le competan al respecto y dar continuidad al proyecto como se ha planteado desde su surgimiento. Siendo el paso siguiente la realización del análisis por parte de los profesionales en Derecho de los tres órganos con el fin de obtener la homogenización de criterios que fundamentarán la propuesta.

c) Logros

Los siguientes constituyen los logros alcanzados por la CEAL durante el período 2015.

Se recibieron 8 expedientes, para ser custodiados e investigados.

- Se ha emitido informe técnico pericial en 1 expediente.
- Se mantienen en investigación 10 expedientes.
- Se emitió criterio legal sobre procedimiento respecto a 1 expediente.
- Se han entrevistado 3 testigos.
- Se han emitido 16 convocatorias para toma de declaraciones.
- Se han realizado 10 consultas a otras instancias
- Se han emitido 69 oficios formales.
- Se han emitido 35 oficios para notificaciones
- Se han realizado 34 copias de expedientes
- Se brindó proceso de inducción y capacitación al Licenciado Manuel Villalobos Morales, en el área de Trabajo Social.

La Comisión buscó repensar los procesos de trabajo, tratando de acercar y ajustar su quehacer de investigación pericial, a fin de poder situar con mayor precisión la atención de los casos.

Para ello se realizaron reuniones de análisis en torno al proceso metodológico de atención de las denuncias, como resultado de las mismas se concluyó y acordó trabajar con una matriz de análisis y sistematización de la información diseñada por la misma Comisión.

Dicha matriz busca procesar los hechos denunciados a través de filtros que permitan facilitar su análisis. Se pretende que al hacer uso de este instrumento el procedimiento de la investigación y análisis de las denuncias pueda ser mejorado en atención a las necesidades que la CEAL llegue a detectar.

d) Propuestas respecto a limitaciones

Con respecto a las limitaciones evidenciadas durante el año 2015 en relación al proyecto de reforma al Reglamento de la Universidad de Costa Rica en contra del hostigamiento en el trabajo o acoso laboral, la CEAL se propone conjuntar esfuerzos con los profesionales en Derecho de los órganos que se vinculan a la CEAL en materia de acoso laboral con el fin de que puedan homogenizar criterios en términos de las modificaciones requeridas al Reglamento y con ello potenciar la solicitud ante el Consejo Universitario, instancia a la que corresponde viabilizar cambios al mismo.

Con respecto a las limitaciones que esta Comisión presentó durante el 2015 para materializar avances en torno a la prevención y promoción, se pretende continuar coordinando con la Escuela de Psicología y el modulo de *Módulo Psicología de los Procesos Laborales I y II* para avanzar en la ejecución del diagnóstico a la comunidad universitaria y posterior a ello plantear acciones que permitan trabajar el acoso laboral desde la prevención y la promoción a nivel organizacional.

1.6. Unidad de Gestión Ambiental

La Unidad de Gestión Ambiental (UGA) es la unidad de la Vicerrectoría de Administración responsable de articular los esfuerzos internos en materia ambiental y diseñar los mecanismos para integrarlos sistemáticamente, desde la gestión administrativa. (R-1960-2014). Se definieron cuatro ejes estructurales para orientar el trabajo de la Unidad, que son:

- *Ordenamiento ambiental del espacio geográfico*: en donde se trabaja las temáticas correspondientes a planificación del espacio geográfico, evaluación ambiental de la construcción y la movilidad y transporte universitario.
- *Calidad Ambiental*: que incluye el desarrollo de actividades en la gestión del recurso hídrico, gestión de la energía, calidad de aire y gestión de residuos.
- *Desempeño Ambiental*: contiene el desarrollo de innovación tecnológica en área ambiental, gestión institucional a nivel de directrices y planificación, identificación y evaluación de aspectos ambientales, la evaluación y seguimiento de la Gestión Ambiental.
- *Promoción Ambiental*: involucra los procesos de participación de la comunidad y educación ambiental.

Para el año 2015, se plantearon objetivos y productos concretos para cada uno de los ejes mencionados anteriormente, los cuales se detallan en el cuadro a continuación:

Cuadro 3

Objetivos y productos esperados, plan de trabajo UGA 2015

Eje	Objetivo planteado	Producto esperado
Ordenamiento ambiental del espacio geográfico	Integrar los esfuerzos dirigidos a la gestión de áreas y usos del espacio geográfico de la Institución , para la inclusión de la variable ambiental en la SRF	Plan de gestión forestal para Sede Rodrigo Facio
	Elaborar evaluación ambiental del proceso constructivo para SRF	Lineamientos ambientales para construcción y remodelación
Calidad Ambiental	Monitorear consumo y calidad de agua potable para la Institución	Plan de seguridad de agua para una unidad críticas
	Cumplir con los límites de vertido de aguas residuales de la institución	Seguimiento del plan para atención de la orden sanitaria de la Sede Rodrigo Facio 2007 Proyección de recurso para la operación de los sistemas de tratamiento
	Promover el manejo adecuado de los cuerpos de agua presentes en la SRF	Legalización de aprovechamientos de la institución Programa mantenimiento preventivo del cauce en Finca I de QLN

Eje	Objetivo planteado	Producto esperado
	Monitorear consumo de energía para la SRF	Propuesta para el uso racional consumo de energía (electricidad / combustible)
	Desarrollar el programa de gestión de los residuos generados en el campus	Caracterización de residuos ordinarios para la SRF Elaborar programa institucional de gestión de residuos
Desempeño Ambiental	Asesorar en actualización de políticas institucionales en materia ambiental	Políticas ambientales revisadas
	Desarrollar el plan estratégico institucional en Gestión Ambiental para el periodo 2016-2020	Plan estratégico Institucional en Gestión Ambiental Integral
	Monitorear la implementación del plan de compras verdes	Criterios ambientales general incorporados en los carteles
	Establecer el sistema de monitoreo de variables ambientales significativas	Sistema de indicadores para la sede Rodrigo Facio
Promoción Ambiental	Desarrollar espacios de acción en Gestión Ambiental en eventos universitarios	Lineamientos ambientales para eventos masivos UCR
	Realizar primera edición de Galardón Ambiental a unidades	Guía para el Galardón Ambiental
	Ejecución de campañas de educación ambiental y divulgación para la población universitaria	Estrategia de comunicación de temática ambiental Programa de capacitación para población universitaria

Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

A continuación, según el formato solicitado, se seleccionan tres áreas de impacto principales para agrupar los logros del año 2015 y una cuarta que reúna un resumen de logros en otras temáticas, que corresponden a:

- Gestión del recurso hídrico
- Galardón Ambiental
- Plan Estratégico Ambiental
- Avances varios en otras temáticas

a) Lineamientos y normativas

La Gestión Ambiental Universitaria, responde al ejercicio responsable de la independencia otorgada a la Institución por la Constitución Política, así como por lo establecido en el Estatuto Orgánico y las Políticas Institucionales. Al desarrollarse en un centro de enseñanza de educación superior, se enmarca en los siguientes lineamientos:

- La Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada en el año 2009, en París Francia, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura –UNESCO–, hace un llamamiento sobre la Responsabilidad Social de la Educación Superior y a ejercer un liderazgo en materia de creación de conocimiento para abordar retos mundiales asociados al desarrollo sostenible.
- Atiende a la legislación nacional de orden público en materia ambiental aplicable a la Institución, entre otras se mencionan como ejemplo se las siguientes normas: Constitución Política de la República de Costa Rica artículo 50; Ley 7554 Orgánica del Ambiente; Ley 5395 General de Salud; Ley 276 de Aguas; Ley 7575 Forestal; Ley 8839 para la Gestión

Integral de Residuos; Ley 7317 de Conservación de Vida Silvestre; Ley 7788 de Biodiversidad; Ley 7414 Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; Ley 7447 Regulación del Uso Racional de la Energía; Ley 7664 de Protección Fitosanitaria; Ley 7779 Uso, Manejo y Conservación de Suelos; y demás reglamentos que de éstas se deriven.

- El Plan Nacional de Educación Superior Universitaria Estatal 2011-2015 emitido por el Consejo Nacional de Rectores, establece el objetivo de vincular y gestionar el quehacer universitario con acciones orientadas al desarrollo sostenible.
- Las Políticas para la Universidad de Costa Rica para los años 2016-2020, manifiestan el eje de Gestión Institucional el capítulo de “Compromiso con la sostenibilidad ambiental”, incluyendo tres políticas enfocadas a la gestión ambiental integral y la incorporación de buenas prácticas ambientales en el quehacer institucional. UGA participo de su revisión.
- En el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 en el eje de Gestión Institucional adopta el compromiso con el ambiente mediante la estrategia de desarrollar un sistema institucional de gestión ambiental; y en el año 2009 se emiten las Directrices Ambientales, mediante el oficio R-3560-2009, en donde se manifiestan los compromisos ambientales asociados a los principales impactos en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Por otro lado, con el fin de regular la Gestión Ambiental en la Universidad de Costa Rica, así como las competencias de las diversas dependencias con funciones asignadas para este propósito, se elabora el reglamento específico “**Reglamento para la Organización y Funcionamiento de la Gestión Ambiental en la Universidad de Costa Rica**”. Este documento contiene los objetivos, definiciones básicas, estructura de UGA y sus funciones, estructura del Consejo Técnico Ambiental y sus funciones, y funciones de enlaces ambientales.

b) Proyectos de impacto

■ Recurso Hídrico

Esta área de impacto incluye las tres principales acciones desarrolladas durante el año asociadas a los siguientes elementos: monitoreo de consumo de agua potable, gestiones con respecto a las aguas residuales de la Sede Rodrigo Facio, y condición de los aprovechamientos de agua subterránea.

Monitoreo de agua potable

Las diferentes instalaciones universitarias se encuentran abastecidas por el A y A, sin embargo es relevante conocer que la calidad del recurso se mantiene para su consumo en los diversos edificios. Lo anterior como parte del Plan de Seguridad del Agua, estrategia que se pretende implementar en la Institución.

Aguas Residuales en la Sede Rodrigo Facio

En marzo de 2005, el Ministerio de Salud solicita a la Universidad los reportes operacionales y los permisos de funcionamiento de las unidades que prestan servicios, buscando el cumplimiento de los decretos 26042-S-MINAE² sobre aguas residuales y 30465-S sobre permisos de

² Derogado por el artículo 73 del decreto ejecutivo N° 33601 del 9 de agosto de 2006

funcionamiento. Esta acción culminó en una orden sanitaria para la Sede Rodrigo Facio en el tema de aguas residuales.

Durante 2007 y 2008 se llevaron a cabo acciones sobre lo propuesto en el plan elaborado para solventar la orden sanitaria y se entregaron informes al Ministerio. Dentro de las gestiones internas que se realizaron se encuentra la identificación y reparación de las conexiones ilícitas de los edificios en las fincas de la sede Rodrigo Facio, a cargo de ProGAI y OSG. Mediante los oficios IC-10-2008 e IC-34-2008 se hizo un reporte exhaustivo de los trabajos realizados, días invertidos en las reparaciones y los costos en los que se incurrió. Dentro de la identificación de obras a realizar, se clasificaron como mayores los trabajos que había que realizar en Odontología, LANAMME, Ingeniería Eléctrica y Bellas Artes, los cuales se refirieron a OEPI; asimismo, se clasificó el Edificio Saprissa como de alta complejidad y se hizo la recomendación de no realizar inversiones por su pronta demolición (2 años a partir de la fecha del oficio).

En el documento base que generó una nueva orden sanitaria (URS-RCS-1446-09) en 2009, se indica que en un inicio se planteó realizar análisis de los afluentes de aguas residuales para contar con una caracterización global de las aguas generadas en la Institución, lo cual llevaría a una segunda etapa, que sería la de idear un sistema de tratamiento consistente y con la eficacia requerida para tratar las aguas y cumplir con la legislación aplicable. En el cuadro donde el Ministerio resume los análisis en su poder, se puede apreciar que solamente un edificio de los analizados cumple con los parámetros de vertido.

Se realizó un planteamiento para abordar internamente el tema y posteriormente tener un acercamiento con el Ministerio de Salud e ir resolviendo el tema de aguas residuales gradualmente, de la menor a la mayor complejidad.

Condición de los aprovechamientos de agua subterránea (Pozos)

La Institución cuenta con pozos y aprovechamientos de cuerpos de agua en las diversas sedes regionales y fincas, los cuales es requerido poner al día en cuanto a cumplimiento legal para su utilización (Decreto N°32868-MINAE Canon por aprovechamiento de aguas).

Para ello, se completaron los expedientes correspondientes que se encontraban a nombre de la Universidad de Costa Rica, de aprovechamientos de agua para consumo, del Servicio Nacional de Aguas Subterráneas Riego y Avenamiento (SENARA) y la Dirección de Aguas (DA) del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).

Con la información obtenida, se pretende determinar cuáles pozos realmente requieren la gestión para obtener o actualizar su concesión. En los casos que su uso no sea necesario, es necesario realizar el clausura del pozo con el fin de prevenir la contaminación de aguas subterráneas o su uso al margen de la ley. La acción de clausura implica una coordinación entre la Oficina de Servicios Generales, quienes físicamente clausuran el sitio, así como con la Oficina Jurídica para el levantamiento de acta notarial que evidencie el cierre del mismo.

■ Galardón Ambiental

La propuesta de un reconocimiento ambiental institucional voluntario para las unidades atiende a la consciencia del compromiso con el ambiente haciendo más coherente la teoría y la práctica en el quehacer Universitario, consolidando una cultura ambiental en la comunidad universitaria y que está a su vez trascienda al quehacer de cada uno de los funcionarios y estudiantes en sus estilos de vida. Además, se respalda con el compromiso planteado en las políticas de sostenibilidad

ambiental aprobadas por el Consejo Universitario, en la Sesión 5854 del 20 de marzo del 2015. La Universidad ha venido realizando esfuerzos en muchas áreas mediante programas, proyectos y campañas en el marco de inter – multi y transdisciplinariedad orientadas a la protección del ambiente, con este programa lo que se busca es integrar la gestión ambiental.

Se espera que al hacer público estos esfuerzos, logre motivar a las unidades a replicar medidas o procesos semejantes o bien aplicar medidas particulares para prevenir, eliminar, reducir y mitigar esos impactos ambientales asociados a sus actividades diarias. La gestión ambiental no es una actividad alternativa, de las actividades ordinarias, por el contrario es parte de las actividades básicas de las instituciones para su supervivencia de las instituciones y del ambiente.

■ **Plan Estratégico Ambiental de la Universidad de Costa Rica 2015-2019**

Con la conformación de la Unidad de Gestión Ambiental y el Consejo Técnico Ambiental en el año 2014, se avanza hacia el cumplimiento del objetivo establecido en el Eje 6. Gestión Institucional del Plan Estratégico Institucional 2013-2017, el cual indica “6.1.6 *Desarrollar un sistema institucional de gestión ambiental*”.

Se visualiza la necesidad de crear un Plan Estratégico Ambiental Institucional. Posteriormente, esta necesidad se refleja en lo establecido por la política universitaria “7.4.3 *Desarrollará e implementará un plan estratégico institucional de gestión ambiental integral, al cual se le otorgarán los recursos necesarios (...)*” (Consejo Universitario, 2015)

Por ello, se acude a la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), quienes desde la Sección de Planeamiento y en coordinación con UGA establecen la metodología para generar dicho plan. Como resultado de una de las primeras labores asignadas por Rectoría a la UGA en 2014, se identificaron los actores institucionales involucrados en materia de gestión ambiental que se resumen en 25 unidades ubicadas en distintas Vicerrectorías y Facultades. Este grupo se considera como grupo meta para el planteamiento de dicho plan y junto con otras unidades clave se convoca para diseñar el plan estratégico.

c) Logros alcanzados

■ **Recurso Hídrico**

Monitoreo de consumo de agua potable

Como parte de las acciones emprendidas en el componente de monitoreo de la calidad de agua potable, se realizó un muestreo contemplando parámetros físicos, químicos y microbiológicos en 24 unidades de la Sede Rodrigo Facio y las sedes de Limón, Puntarenas, Occidente y Turrialba. Dichos parámetros son los establecidos en el nivel 3 del Reglamento de Calidad del Agua Potable N° 32327-S.

Los resultados obtenidos permitirán el planteamiento de medidas y protocolos para aquellas unidades cuyos valores se encuentren fuera del rango establecido por la legislación.

Aguas Residuales en la Sede Rodrigo Facio

En procura de avanzar en el cumplimiento de lo solicitado por el Ministerio de Salud, se establece la siguiente línea de acción.

En primera instancia, se tomaron los edificios exonerados, por exonerar y sin exoneración de presentación de reporte operacional que ya en gestiones anteriores el Ministerio de Salud había aceptado. Dicha información se ubica en los cuadros 4, 5 y 6.

Cuadro 4

Edificios exonerados de presentar reportes operacionales según el artículo 5 del Decreto 33601-S y aceptados por el Ministerio de Salud

Edificios	Edificios
Almacén de Suministros	Gimnasios
Almacén de suministros	Gimnasios multiuso
Archivo intermedio	Informática
Biblioteca Carlos Monge	Instituto de Investigaciones Psicológicas
Biblioteca Luis Demetrio Tinoco	Instituto de Investigaciones Sociales
Biblioteca Salud	Junta de Ahorro y Préstamo
Canal 15 y Semanario	Oficina de Salud
Cancha de Volleyball de playa	Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones
CASE	Piscinas
Contraloría -INIEC	Radio Universidad de CR
Edificio Administrativo A	SINDEU
Edificio Administrativo B	Vestidores de fútbol y pesas
Edificio Administrativo C	Estadio ecológico
Oficina Jurídica	Vestidores de piscinas
Programa Recursos para la Sordera	OET
Docencia Universitaria	
Total de edificios exonerados	31

Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

Cuadro 5

Edificios con posibilidad de contar con la exoneración de presentar reportes operacionales según el artículo 5 del Decreto 33601-S.³

Edificios	Edificios	Edificios
Agronomía	Ciencias Económicas	Ingeniería Eléctrica
Arquitectura	Derecho	INII - Labcal
Artes Musicales	Educación	Letras
Auditorio de derecho	Educación Física	Planetario
Bibliotecología	Antigua Enfermería	PRIEG
Central telefónica	Enfermería	Residencias estudiantiles 1
Centro Infantil Laboratorio	Estudios Generales	Residencias estudiantiles 2
Centro Infantil Universitario	Física y Matemática	Tecnologías en Salud
Total de edificios por exonerar	24	

Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

Cuadro 6

Edificios que deben presentar reportes operacionales periódicos ante el Ministerio de Salud por el tipo de agua que generan.^{4,5}

Edificios	Edificios
Bellas Artes	INISA
Biología	Insectarios
Bioterios	Invernaderos CIBCM
Bodega Cesio	Laboratorio Poscosecha
Bodega Desechos Radiactivos	LANAMME
Bodega Reactivos	LEBi
Bodega Seguridad Radiológica	Medicina
Casa Máquinas Centros de Investigación	Microbiología

³ Se debe hacer el trámite de exención ante el AyA.

⁴ Estos edificios generan aguas de tipo especial y no se pueden exonerar de la presentación de los reportes operacionales.

⁵ La periodicidad de presentación de reportes está establecida en el Decreto 33601-S y depende del caudal de vertido.

Edificios	Edificios
CELEQ	Microscopía electrónica
CIA	Nutrición
CIBCM –CIPRONA- CIMAR –AUDITORIO	Odontología
CICA	Oficina de Salud - Laboratorio
CICANUM	Oficinas transportes
Ciencias Sociales viejo	Planta Piloto
CIGEFI	Publicaciones (edificio Saprissa)
CINA	Química
CITA/CIGRAS	Saprissa
Editorial y bodega de publicaciones	Taller Mecánico
Farmacia	Tecnologías de alimentos
Física Nuclear	Viveros Agro
Geología	Viveros CIA
Ingeniería	Zootecnia
Total de edificios con aguas especiales 44	

Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

Como siguientes acciones, se define:

1. Verificar las conexiones ilícitas encontradas y reparadas en el proceso de años anteriores, así como posibles nuevas conexiones ilícitas.
2. Identificar los puntos de muestreo en los 29 edificios que no tienen dichos puntos identificados (12 del cuadro 4, 6 del cuadro 5 y 12 del cuadro 6)
3. Realizar la caracterización de aguas residuales que se generan en las tres fincas de la Sede Rodrigo Facio. Se propone realizar una primera fase con los edificios de los cuadros 4 y 5 que tienen los puntos de muestreo identificados, una segunda fase con los edificios presentados en el cuadro 6 que tienen los puntos de muestreo identificados y una última fase con los 29 edificios a los cuales se les deben ubicar los puntos para muestreo y los nuevos edificios que han entrado en funcionamiento en fechas recientes
4. Actualizar la base de datos con los edificios nuevos para incorporarlos en el estudio para la fase 3.
5. Tramitar ante el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados la exoneración de presentación de reportes operacionales para los edificios del cuadro 5.
6. Realizar los análisis de rutina y los periódicos en los puntos de generación. Se debe negociar con el Ministerio de Salud debido a que el Reglamento 33601-S indica que todo ente generador debe llevar dichos análisis, que sirven para el control de las aguas. Es importante indicar que aun cuando se esté conectado a alcantarillado sanitario, se debe verificar que los límites de vertido se cumplen, ya que si se sobrepasan puede requerirse un sistema de tratamiento para llevar las aguas a cumplimiento. Esta actividad debe de incluirse dentro de

las actividades ordinarias de la Universidad, considerando la proyección presupuestaria respectiva.

7. Presentar los reportes operacionales semestrales de los edificios no exonerados (cuadro 6). Es necesario incorporar esta actividad como operación ordinaria de la Universidad, ya que los reportes deben presentarse, al menos, semestralmente.
8. Analizar las necesidades de tratamiento y posibles tecnologías a aplicar para el tratamiento de aguas residuales. Siendo que las fincas en la Universidad no cuentan con un ordenamiento lógico en cuanto a actividades similares en áreas determinadas, es complejo pensar en una única solución para tratar las aguas residuales generadas. En este punto, se hace necesario entablar conversaciones con el Área Rectora, según lo indicado en la orden sanitaria 0026-11 de 2011, en cuanto discusión de eventuales opciones de tratamiento en caso de requerirse.

Con respecto al avance de lo propuesto, se realizó la contratación del laboratorio para caracterizar las aguas según lo propuesto para la primera fase mediante la Contratación Directa No. VRA-UGA-001-2015 *Análisis de Aguas Residuales y Medición de Hidrómetros de la Universidad de Costa Rica*. Además de lo citado, se realizará la lectura de hidrómetros y los reportes operacionales correspondientes.

Cuadro 7

Edificios a analizar en la Contratación Directa No. VRA-UGA-001-2015

Unidad	Puntos de Muestreo	Unidad	Puntos de Muestreo
Oficina Jurídica	1	Agronomía	3
Archivo intermedio	1	Arquitectura	4
Biblioteca Carlos Monge	2	Artes Musicales	2
Biblioteca Luis Demetrio Tinoco	2	Central telefónica	2
Biblioteca Salud	2	Centro Infantil Laboratorio	2
Canal 15 y Semanario	1	Ciencias Económicas	3
CASE	1	Derecho	2
Contraloría -INIEC	1	Educación	1
Edificio Administrativo A	2	Educación Física	4
Edificio Administrativo B	2	Enfermería	2
Informática	1	Enfermería	1
Instituto de Investigaciones Sociales	1	Estudios Generales	4
Junta de Ahorro y Préstamo	1	Física y Matemática	2
Oficina Ejecutora del Programa de	2	Ingeniería Eléctrica	1

Unidad	Puntos de Muestreo	Unidad	Puntos de Muestreo
Inversiones			
Radio Universidad de CR	1	INII - Labcal	1
SINDEU	2	Letras	4
Programa Recursos para la Sordera	1	Planetario	1
OET	1	Docencia Universitaria	3
Confucio	2		
Total 69			

Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

Condición de los aprovechamientos de agua subterránea (pozos)

El resultado del análisis de los expedientes se muestra en el Cuadro 8, donde se presentan 24 perforaciones (algunas sin identificar en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio) que cuentan con expediente en la Dirección de Aguas, pero con las concesiones vencidas. Además, según visitantes de campos y reportes de las Sedes, se reportan al menos 7 pozos, de los cuales no existen expedientes a nombre de la Universidad (posiblemente perforados ilegalmente), un pozo que se encuentra al día con la concesión (Lankaster) y uno que fue sellado en el mes de noviembre 2016 (Playa Bejuco), para lo cual se levantaron las respectivas actas notariales. Cabe señalar que se ha detectado un aprovechamiento de agua superficial en la Estación Experimental de Ganado Lechero Alfredo Volio Mata.

Cuadro 8

Estado de los pozos en la Universidad de Costa Rica

Perforados con permisos-concesiones vencidas	Sin expediente	Concesiones al día	Sellados con levantamiento de acta notarial
1. Cajeros Junta Ahorro Préstamo-Don Chicho	13. Biología*	24-25. Recinto Santa Cruz	27. Lankaster
2. Comedor-FEUCR	14. Química	26. Sede Occidente	28. Bejuco
3. Bibliotecología	15. Educación	29. Finca Diamantes (Guápiles)	
4. Geología	16. Entre Artes-Micro*	30. Turrialba	
5. Económicas*	17. Agronomía*	31-32. Fabio Baudrit	
6. Física Mate-Carlos Monge*	18. Lebi		
7. Este Generales*	19. Instalaciones deportivas		
8. Pretil Generales-Carlos Monge	20. Recinto Santa Cruz		
9. Odontología-Medicina	21. Sede Liberia		
10. Medicina	22. Recinto Tacares		

Perforados con permisos-concesiones vencidas	Sin expediente	Concesiones al día	Sellados con levantamiento de acta notarial
11. Farmacia	23. Sede Occidente		
12. Microbiología*	24. Santa Ana		

Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

■ Galardón Ambiental

Con el objetivo de implementar el reconocimiento ambiental en las unidades de la Universidad de Costa Rica para fortalecer una cultura ambiental que ayude a mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria y medir el grado de cumplimiento de la gestión ambiental.

Para el cumplimiento del objetivo se ha iniciado con la concientización de las buenas prácticas a favor del ambiente en la comunidad universitaria, para ello:

- Se elaboró el instrumento guía para la implementación del reconocimiento ambiental (áreas temáticas, metodología).
- Se desarrolla en coordinación con el Centro de Informática, la página web sobre galardón ambiental (noticias, videos, galería, normativa).
- Se inscribieron en el programa 22 unidades impactando directamente a 1136 funcionarios (ver cuadro 9).
- Se construyó la rotulación para la sensibilización ambiental (Educación ambiental).
- Se da asesoría y seguimiento a las unidades inscritas (22 Unidades).
- El 9 de diciembre del 2015 se realizó una reunión general con las unidades participantes de galardón como parte del acompañamiento.
- Se aprueba el proyecto y se asignan los recursos necesarios.

Cuadro 9

Unidades inscritas en la primera edición de Galardón Ambiental

	Unidades	Funcionarios
1	Vicerrectoría de Investigación	160
2	Oficina de Bienestar y Salud	120
3	Programa de Voluntariado	3
4	Programa de Residencias Estudiantiles	11
5	Laboratorio Clínico	29
6	Centro para Investigaciones en Granos y Semillas (CIGRAS)	35
7	Sede del Pacífico	200
8	Escuela de Zootecnia	29
9	Sede de Occidente Coordinación de Administración	15
10	Recinto de Grecia	50
11	Sede de Occidente Conjunto de Aulas	15
12	Instituto de Investigaciones en Salud	50
13	Sede del Atlántico	90
14	Laboratorio de Análisis y Asesoría Farmacéutica	15

Unidades		Funcionarios
15	FEIMA	9
16	Instituto Clodomiro Picado	75
17	Módulo Lechero. Empresa Auxiliar 026	3
18	Oficina de Suministros	69
19	Unidad Gestión Ambiental	10
20	Escuela de Geografía	28
21	CINA	30
22	Facultad de Microbiología	90
Total de funcionarios impactados directamente		1136

Fuente: Unidad de Gestión Ambiental

■ Plan Estratégico Ambiental de la Universidad de Costa Rica 2015-2019

Según la propuesta de OPLAU, para el desarrollo de este plan se elaboró el “Diagnóstico General sobre la situación ambiental de la Universidad de Costa Rica”, desarrollado por UGA en febrero y distribuido electrónicamente entre los invitados a los talleres de formulación del plan. El desarrollo del plan de acción requirió del trabajo en 8 talleres distribuidos en tres fases.

Esta construcción concluye en el planteamiento de 28 estrategias agrupadas en los seis ejes del plan institucional. Al ser este un plan institucional y no de una unidad, fue necesario realizar una consulta previa para su aprobación con las direcciones de las unidades involucradas, a fin de contar con su anuencia en mantener la vinculación en la estrategia planteada. Una vez que se concreten las coordinaciones pertinentes, será posible dar por aprobado el plan y realizar la divulgación correspondiente.

■ Avances en otros ejes de trabajo

Ordenamiento del Territorio:

- ✓ Acompañamiento de gestiones de Campus Saludable, Comisión Foresta Universitaria y Comisión Institucional de Planta Física.
- ✓ Levantamiento de información básica de variables ambientales en las fincas de la Universidad, en coordinación con la OPLAU y con el apoyo de VRA con 10 horas asistente para el SIG, se estableció una línea de trabajo orientada al levantamiento de esta información. Se desarrolló una herramienta para el diagnóstico del estado de las fincas de la Universidad. Se proyecta que esta información se utilice como indicadores ambientales, tratando de contar con líneas base y con el fin de orientar desde la UGA a la Institución con variables actualizadas. El levantamiento actual se logró establecer para la Sede Rodrigo Facio, quedando pendiente el resto de fincas.
- ✓ Gestión Forestal: incluye el seguimiento y atención de la parte técnica del proceso legal entablado ante el Tribunal Ambiental de (MINAE) por la tala ilegal realizada en la zona de protección de la quebrada Los Negritos, contiguo a LANNAME. Se cuenta con un proceso totalmente al día y a la espera del visto bueno del director ejecutivo del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). Para proceder en la aplicación de las medidas de reparación. Asimismo, se avanza en el Manual de repoblamiento forestal para el campus universitario Rodrigo Facio (Fincas 1, 2, 3 y 4), en los aspectos: identificación de los

- factores biofísicos del campus, establecimiento de una lista preeliminar de 52 especies e información de percepción de uso de espacios en taller participativo con 22 personas.
- ✓ Ordenamiento del espacio: Atención de iniciativas para el uso de espacios para la creación de huertas universitarias de plantas medicinales y árboles frutales, seguimiento y coordinación de las mismas.
 - ✓ Desarrollo de propuesta de manejo para la Finca IV, en conjunto con ProDUS, Red de Áreas Protegidas (RAP), Escuela de Biología. Una parte de dicha propuesta fue avalada por el Consejo Universitario, que corresponde a la declaración de un 60% del área como reserva. Además, se integró una comisión ampliada con el Programa de Paisajismo y OEPI para definir potencial manejo una vez resuelto el proceso legal asociado.
 - ✓ Creación de líneas ambientales para los proyectos de construcción y remodelación en la Universidad, de ellas se desprende una serie de criterios ambientales que se proyecta se puedan implementar desde el diseño de las edificaciones para que la institución logre un desarrollo integral de los terrenos y las edificaciones en armonía con el medio ambiente. A la fecha se logró avanzar en la definición de conceptos en cuatro líneas ambientales y sus respectivos criterios.

Calidad Ambiental:

- ✓ Gestión de residuos bioinfecciosos: creación de base de datos de unidades generadoras y charlas informativas a más de 70 asistentes, en conjunto con la Oficina de Servicios Generales.
- ✓ Gestión de aguas residuales en centros de alimentación: Sistematización, seguimiento de resultados presentado por los centros de alimentación en los reportes operacionales del Ministerio de Salud, así como recomendaciones de capacitación concesionarios.

Desempeño Ambiental:

- ✓ Gestión Ambiental en Unidades: Propuesta metodológica para la elaboración de planes de gestión ambiental en unidades, proyecto piloto con la Oficina de Bienestar y Salud.

Promoción ambiental:

- ✓ Participación con stand en Expo UCR 2015
- ✓ Coordinación de eventos académicos, artísticos y deportivos en Día de Movilidad Activa (5 de Junio), Semana Ambiental (01-05 Jun) y en la primera celebración del Día Mundial sin Autos (22 de setiembre)
- ✓ Anfitriones y organizadores del evento Foro de Educación para el Desarrollo Sostenible, en el marco de la Red Costarricense de Instituciones Educativas Sostenibles (REDIES), con más de 150 participantes, el 26 y 27 de noviembre.
- ✓ Sensibilización a más de 300 funcionarios en campañas de diversas temáticas, como resultado del "Proyectos Ambientales" financiado por la Junta de Ahorro y Préstamo (JAFAP)

d) Limitaciones

Desde el punto de vista económico, en el caso de la realización de análisis de aguas residuales se espera que al generar un avance gradual en el cumplimiento de la orden y la caracterización de las aguas residuales, la inversión necesaria para el seguimiento se reduzca solo a los casos que exijan monitoreo continuo, y que el mismo pueda ser asumido por las unidades del edificio en estudio. Esto será posible después de completar la primera caracterización, dependiendo del nivel de cumplimiento de parámetros, y al realizar las solicitudes de exoneración que correspondan.

Por otra parte, para el año 2016 se cuenta con recursos para los proyectos "Galardón Ambiental" y "Cosecha de agua de lluvia"; por lo que se definirán líneas prioritarias para la presentación de otros proyectos ambientales y facilitar la asignación del recurso económico.

Durante el año 2016 el personal de la UGA atenderá 17 regencias ambientales en proyectos de construcción. Esta labor requerirá visitas a los proyectos, al menos bisemanales, y disponibilidad absoluta para inspecciones extraordinarias convocadas por la OEPI o alguna autoridad ambiental, en las diferentes Sedes Universitarias.

En lo que respecta al desarrollo de criterios ambientales para la construcción y remodelación previa coordinación con la OEPI, se espera que para el primer semestre del 2016 se validen, con un grupo multidisciplinario de profesionales, los criterios y líneas ambientales que la UGA está proponiendo. Esta estrategia de trabajo ha sido efectiva en otras labores como Galardón Ambiental y Plan Estratégico, por lo que se mantendrá como forma de acción en este tema y otros productos como el Plan de Repoblamiento Forestal y el Plan de Manejo para Finca IV.

2. Oficina de Servicios Generales

2.1. Alcance del informe

Expone las principales actividades desarrolladas durante el 2015, por las Secciones que conforman la Oficina de Servicios Generales: Mantenimiento y Construcción, Seguridad y Tránsito, Transportes, Gestión de Servicios Contratados, Correo y Maquinaria y Equipo, desde el eje estratégico de gestión institucional y en el marco de la gestión de calidad, gestión ambiental y transparencia.

2.2. 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.

2.3. 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.

2.4. Proyectos de impacto

A continuación se detallan los principales proyectos que fueron desarrollados por las diferentes Secciones durante el 2015:

a) Sección de Mantenimiento y Construcción

- Remodelación explanada de la Facultad de Medicina. Dicho proyecto promueve espacios para permanecer y estudiar, apropiándose armoniosamente de las áreas verdes que lo delimitan.
- Construcción de paradas de buses en finca 1 y finca 3 de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio y construcción de aceras en finca 1: tramo que se extiende del kiosco al Instituto Confucio y sector de la Facultad de Letras al Centro de Recreación.
- Remodelación de la fachada de acceso peatonal y prevista vehicular en el Recinto de Santa Cruz.
- Segunda etapa de aceras, iluminación y ampliación de la Soda de la Sede Regional del Pacífico.
- Remodelación de los Auditorios Marcial Fallas y Rodolfo Céspedes, Hospital San Juan de Dios, intervención integral de los espacios y sistemas asociados para equiparlo con las necesidades actuales para las actividades de docencia.
- Aceras accesibles en los pabellones 1, 2 y 3 de la Sede Regional del Caribe y previstas para paso cubierto en el 2016.
- Continuidad de los circuitos Bio-saludables, Sede Rodrigo Facio, Sedes y Recintos.

Estación Bio-saludable contiguo a Facultad de Bellas Artes



Fuente: Oficina de Servicios Generales

- Proyecto realizado en colaboración con la Oficina de Bienestar y Salud. Para el 2016 se contará con 10 estaciones Bio-saludables distribuidas en Sedes y Recintos. Adicionalmente se desarrolló el “Manual de Diseño de Estaciones Bio-saludables” con el apoyo de la Oficina de Divulgación e Información.
- Mejoramiento e iluminación de acera accesible, Sede Regional del Atlántico, Turrialba.
- Cambio de cubierta de asbesto en Laboratorio de Biología e Investigación de la Sede Regional del Atlántico.
- Mejoramiento de caminos internos del Jardín Lankester para accesibilidad universal.

b) Sección de Correo

Sistema Institucional de Correspondencia SIC herramienta en plataforma Web. Nuevos requerimientos:

- Actualización del Convenio con Correos de Costa Rica para los próximos 4 años, renovándolo anualmente.
- Nueva Modalidad de Trasiego hacia Sedes Regionales, Recintos y Estaciones Experimentales: Contrato Plataforma EMS por medio del Convenio Correos de Costa Rica – Universidad de Costa Rica. Tres veces a la semana la recolección de sacas de correspondencia en el Centro de Acopio con destino hacia las Sedes Regionales, Recintos y Estaciones Experimentales, entregadas directamente en la recepción de estos destinos. Trazabilidad por medio del SIC y de la página de Correos de Costa Rica.

c) Sección de Maquinaria y Equipo

■ Sistema de control de órdenes de Trabajo (SCOT)

Sistema digitalizado de solicitudes de ordenes trabajo, por medio del cual se realiza la solicitud y se mantiene informado al usuario del estado en que se encuentra el mantenimiento del equipo, además da origen a diversos reportes que sirven para la toma de decisiones administrativas y alimenta los cuadros de mando integral que se están elaborando.

■ Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en algunos servicios

Dentro de los procesos seleccionados están: mantenimiento preventivo y correctivo de elevadores y 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.

Como primera etapa en el año 2013, se desarrolló la documentación (fichas técnicas, procedimientos y otros), para el año 2014 se llevó a cabo la medición, el control y la implementación de indicadores y tiempos estándares.

Para el período 2015, de acuerdo con las auditorías internas a los procesos, se percibe un mejor aprovechamiento del tiempo, de orden de atención, mejores tiempos de respuesta, estadísticas, inventarios de mantenimiento, entre otros; lo permite mejorar la toma de decisiones y aumentar la productividad de estos talleres. Finalmente, culmina con la auditoria por parte del ente certificador

INTECO, cerrando así una labor encomiable por parte de los funcionarios de los talleres y del área administrativa.

d) Sección de Gestión de Servicios Contratados

- Construcción de la terraza de la Soda de Estudios Generales. Con esta ampliación se aumentó la cantidad de usuarios en aproximadamente 120 personas por turno de alimentación.
- Nueva contratación de servicios de limpieza, con nuevas especificaciones y un número mayor de usuarios, durante el 2015 aumentó en un 27%.
- Los servicios de alimentación benefician a más de 19.000 estudiantes que reciben beca de estímulo.

e) Sección de Seguridad y Tránsito

- Señalización horizontal de las vías internas en la Sede Rodrigo Facio, Ciudad de la Investigación e Instalaciones Deportivas.
- Implementación de un modelo de concurso y asignación de marchamos estudiantiles.
- 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 Universidad.
- Reorganización del uso de los parqueos internos mediante la instalación de agujas de acceso vehicular (Facultad de Letras, Artes Musicales, Facultad de Educación).
- Uso del Edificio de Parqueos: A partir del primer ciclo 2015 y con base en las regulaciones de ingreso vehicular en la Finca 1 señaladas desde la Sección, se logró el uso efectivo del 90% del Edificio de Parqueos.
- Construcción de una caseta de seguridad en el acceso por LANAMME. Este proyecto se encuentra en su fase final de diseño y contratación de la obra.
- Demarcación uso espacio preferencial: Durante el segundo ciclo 2015, se inició con la demarcación de los espacios de "USO PREFERENCIAL", con el objetivo de brindar mayores comodidades a las poblaciones más vulnerables de la comunidad universitaria. Actualmente se encuentra finalizado el proceso de demarcación horizontal y se está a la espera de la instalación de las señales verticales y la distribución masiva de la información correspondiente.

f) Sección de Transportes

■ Ampliación del Servicio Interno de Transportes

Desde el traslado de la Facultad de Ciencias Sociales a la Finca 2 Anexo, se pone en funcionamiento el nuevo sistema de transporte interno. Este servicio mueve a unas 4.500 personas diariamente. También se logró reducir el tiempo de recorrido de 30 a 17 minutos y realiza la compra de dos autobuses tipo piso bajo, que permite trasladar una mayor cantidad de personas.

■ Sistema de Información

Desde el año 2013 se encuentra en desarrollo el Sistema de Información de la Sección de Transportes, el cual se trabaja en conjunto con la Unidad de Desarrollo de Proyectos del Centro de Informática.

Durante el año 2015 se pone en funcionamiento el primer módulo de este sistema de Información de transportes que corresponde al permiso de conducción de vehículos institucionales. En diciembre de este mismo año se implementa el plan piloto del segundo módulo el cual consiste en el proceso de solicitud y asignación de giras.

■ Diseño Sistema Gestión de Calidad

En colaboración con la Escuela de Ingeniería Industrial se realizó el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que inició desde 2014. Se incluyen dos procesos sustantivos: Transportes y Mantenimiento y otro proceso de apoyo a estos dos, que corresponde a la Administración del plantel. Asimismo se desarrollan 17 mejoras Kaizen.

■ Infraestructura

Se encuentra en proceso de contratación las instalaciones del nuevo taller mecánico de la Sección. Se espera que en el mes febrero de 2016 se adjudique dicho proceso de contratación.

2.5. Logros alcanzados

g) Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

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, así como el objetivo de promover una cultura de calidad y 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 la primera etapa se seleccionaron las Secciones de Correo, Gestión de Servicios Contratados, Maquinaria y Equipo y Mantenimiento y Construcción, para un total de nueve servicios:

- ✓ 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 Oficina.

- ✓ Traslado de correspondencia institucional.
- ✓ Servicio de Artes Gráficas.
- ✓ Proceso de Gestión de Materiales y Herramientas.

En la segunda etapa se incluyeron los 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.

A finales del 2015 se logró la certificación, por parte de INTECO, de los siguientes servicios:

- ✓ Traslado de correspondencia institucional.
- ✓ Gestión de servicios por medio de procedimientos ordinarios de contratación.
- ✓ Gestión de servicios por medio de concesión de instalación pública.
- ✓ Servicio para la fiscalización de los servicios contratados.
- ✓ 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.
- ✓ Servicio de servicio de diagramación, producción e instalación de elementos visuales de señalética, rotulación e información.

Por medio del Equipo de Mejora se logró la implementación de las siguientes campañas de comunicación a lo interno de la OSG con el propósito de mostrar el avance y los cambios generados en el SGC):

Cuadro 10
Campañas de Comunicación desarrolladas en la Oficina de Servicios Generales

# de Campaña	Consecutivo	Nombre de la Campaña
1	13	Libretas (segunda impresión)
2	14	Afiches de política y objetivos de calidad
3	15	Cronograma de actividades
4	16	"Mantas"
5	17	Valores en Orden Patronal
6	18	Rediseño de página Web
7	19	Charlas Informativas
8	20	Desplegable - Charlas Informativas
9	21	Boletín informativo
10	22	Significado positivo de valores
11	23	Encuesta de Opinión

Fuente: Oficina de Servicios Generales

Entre los principales logros desarrollados por las diferentes Secciones se mencionan los siguientes:

h) Sección de Mantenimiento y Construcción

- Gestión de calidad: Certificación por parte de Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) de dos servicios de la Sección de Mantenimiento y Construcción en la Norma ISO-9001, uno de ellos en el Almacén de Materiales y Herramientas y el otro en el Taller de Artes Gráficas. Recientemente se incluyó en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad la Unidad de Diseño y Supervisión de Obras (UDSO) para certificar en la Norma ISO-9001 los procedimientos de los procesos: diseño de obras de infraestructura y supervisión de obras de infraestructura.
- Como parte de las metas planteadas para el 2016, se incluirán dentro del alcance del Sistema de Gestión de Calidad los Talleres de Ebanistería y Soldadura y el Sistema de Administración de Materiales.
- Mantenimiento preventivo: Se realizó en aulas, laboratorios y auditorios de 37 edificios en las Fincas 1, 2 y 3 de la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Este año se tomó como edificio estratégico las 12 aulas de la Escuela de Estudios Generales, las cuales se remodelaron completamente, modernizando la iluminación y el cielo raso. Durante este año se llevó a cabo la administración del mantenimiento de los 3 edificios del Fideicomiso con el Banco de Costa Rica (BCR), se coordinaron nuevos requerimientos de los usuarios con los responsables del BCR y se ejecutaron las garantías de los trabajos, con las diferentes empresas constructoras que desarrollaron los proyectos.
- Finalmente, durante el año se recibieron por parte de los usuarios de la comunidad universitaria 10.192 solicitudes de trabajo de mantenimiento de planta física y se lograron atender 8.133 solicitudes satisfactoriamente.

i) Sección de Correo

- Capacitaciones: Conclusión ciclo de capacitaciones para el acercamiento hacia las Sedes Regionales, Recintos y Estaciones Experimentales 2014- 2015.
- Sistema de Gestión de Calidad para reforzar los procedimientos actuales. Certificación INTECO INTE/ISO: 9001:2008 del Procedimiento del Sistema de Correspondencia Institucional SIC.
- Servicios:
 - Envíos nacionales e internacionales Correos de Costa Rica por la suma de ¢76.821.610.
 - Recepción y envío de correspondencia nacional e internacional Correos de Costa Rica: Correspondencia Ordinaria y Especial: 20.907
 - Trasiegos de Correspondencia Institucional: 763.484
 - Capacitaciones del SIC y servicios que brinda la Sección de Correo: 332
 - Usuarios directos del SIC: 1.405

j) Sección de Maquinaria y Equipo

- Se logró el aumento en el volumen de mantenimiento preventivo a los equipos que tienen mayor impacto en la docencia, acción social e investigación, como lo son los sistemas de aire acondicionado, los elevadores, plantas generadoras de electricidad, sistemas de multimedia, microscopios, entre otros. Se realizaron cronogramas de visitas con mínimo de dos por año a todas las Sedes, Recintos y Fincas Experimentales de la Institución con la finalidad de mantener los equipos en el mejor funcionamiento, disminuyendo los costos del mantenimiento correctivo.
- Mejoramiento de la infraestructura de los talleres, cambio de mobiliario de trabajo, de tecnología, de equipos y herramientas, con la finalidad de mantener las condiciones ambientales deseadas y que los técnicos puedan desarrollar sus labores en un ambiente más apropiado.
- Se logró renovar y ampliar los contratos de mantenimiento preventivo y correctivo, para las 4 calderas con que cuenta la Institución: el contrato de elevadores, el contrato para las fotocopiadoras y la realización de las pruebas hidrostáticas a los equipos de vapor.
- Capacitaciones: con la finalidad de cerrar brechas, mejorar y actualizar los conocimientos de los funcionarios de la Sección se realizaron los siguientes cursos y charlas, para un total de 15 capacitaciones, 122 horas efectivas y 11 funcionarios entre técnicos y administrativos capacitados en: Norma ISO 9001 y sus Implicaciones, Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad, Liderazgo, Sistemas PLC, Relaciones Humanas, Gestión Eficaz de la Medición del Riesgo, Sistema WEB de la Oficina de Administración Financiera, Organización del Trabajo y Seguridad de los Procesos, Manejo de Correcciones, Acciones Correctivas y Preventivas, Resolución de Conflictos, Conducción de una Revisión por la Dirección, Valores, Software Libre, Carga, Perdidas, Potencia y Sistemas Térmicos en Equipos de Refrigeración, Servicio al Cliente.
- El presupuesto se ejecutó en un 98%, se logró mejorar la partida de viáticos y horas extra, así como las diferentes partidas de mantenimiento y repuestos tomando en cuenta el crecimiento anual de compra y sustitución de equipos, así como, los equipos instalados en las nuevas edificaciones.
- Se recibió un total de 5.574 órdenes de trabajo, se ejecutaron 5.186 (93%), quedaron pendientes 198 (4%) y se rechazaron 190 (3%) por no cumplir con los requisitos necesarios.
- Se realizaron 129 giras de mantenimiento preventivo programadas y giras de mantenimiento correctivo y de pruebas hidrostáticas solicitadas, principalmente a la Sedes Regionales, Recintos Universitarios y Fincas Experimentales.

k) Sección de Gestión de Servicios Contratados

- En materia de capacitaciones y con el objetivo fundamental de cerrar brechas, se realizaron capacitaciones en los temas de: Reajustes de Precios, Contratación Administrativa, Recolección de Desechos Infectocontagiosos, relacionado con las especificaciones técnicas cartelarias y Buenas Prácticas para la licitación.

- Se capacitó a las Unidades Usuarias de los servicios de limpieza y vigilancia con respecto a las nuevas contrataciones y la presentación de los nuevos formularios para la supervisión de los servicios a cargo de cada unidad.
- Se brindó el servicio de limpieza a 139 unidades fijas diariamente, para un total de 1.423 horas diarias, 177.9 tiempos completos de 8 horas. Asimismo, se brindó apoyo en servicios de limpieza aproximadamente a 15 unidades durante el año, por un total de 64.5 horas diarias, con lo que se logró cubrir incapacidades, permisos, nuevas necesidades, actividades especiales, graduaciones, entre otros.
- Servicios de vigilancia: Durante el 2015 se mantuvo las contrataciones de los servicios de vigilancia en las Fincas de Fraijanes y Torres de Radio Universidad, así como en la Estación Experimental Alfredo Volio Mata, Instituto Clodomiro Picado, Liceo Emma Gamboa, además se continuó brindando la vigilancia para el Proyecto (PIOSA).
- Servicios de alimentación: Se revisaron y actualizaron especificaciones técnicas de los carteles de los servicios de alimentación del Recinto de Golfito, Recinto de Santa Cruz, Facultad de Farmacia, Sede de Occidente y Recinto de Tacares.
- Se inició con el servicio de alimentación en el Recinto de Santa Cruz.

l) Sección de Transportes

Se incorporaron a la flotilla institucional dos autobuses tipo piso bajo y se realizaron los trámites ante la Oficina de Suministros para la adquisición de 4 pick ups y un autobús interurbano, el cual es necesario para fortalecer el servicio de transporte interno debido a que para el año 2017 se espera trasladar dentro del campus alrededor de 6.200 personas, por cuanto entran en funcionamiento los nuevos edificios que la institución construirá entre el 2016 y 2018.

m) Sección de Seguridad y Tránsito

- Apoyo al 100% de las actividades adicionales de seguridad, tales como: Feria Vocacional, Semana Universitaria, encuentros deportivos, entre otros.
- Participación de aproximadamente el 90% del personal en las capacitaciones brindadas durante el año 2013.
- 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, con el objetivo de optimizar el uso de la red de datos y proveer de mayor capacidad de almacenamiento.

2.6. Limitaciones

La Oficina de Servicios Generales expresó en su Política de Calidad el compromiso de satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria, brindando servicios eficaces que permitan el desarrollo óptimo de las actividades sustantivas de la Institución.

Con el fin de cumplir con los requisitos y características de los servicios que brinda la OSG y en virtud de la cantidad de solicitudes y demandas de la comunidad universitaria, es indispensable el fortalecimiento del recurso humano en todas las Secciones que conforman esta Oficina, ya que todas presentan esta debilidad. Dada la cantidad y variedad de servicios que se ofrecen, el recurso humano capacitado es muy valioso para el logro de las diversas actividades.

Asimismo, es primordial mejorar la infraestructura de los talleres, lo cual favorecerá un mejor ambiente laboral y beneficiará la salud ocupacional de las trabajadoras y los trabajadores.

Así mismo, se plantea la necesidad de adquirir nuevas herramientas y equipos de trabajo y sustituir los que cumplieron su vida útil, esto permitirá acelerar los tiempos de respuesta y asegurar la eficiencia de los servicios.

Adicionalmente, para mejorar la gestión ambiental institucional es oportuna la articulación entre unidades, comisiones y programas para que maximicen los recursos disponibles y consolidar acciones integradas en esta materia.

En resumen, la principal limitación que enfrenta la Oficina de Servicios Generales es la disparidad en el aumento de infraestructura y necesidades de los usuarios y la cantidad de recurso humano con que se cuenta para cubrir las actuales solicitudes de los usuarios y las nuevas demandas que aumentan año tras año.

3. Oficina de Suministros

3.1. Alcance del informe

De acuerdo con las líneas de trabajo de la Vicerrectoría de Administración y lo desarrollado en diferentes sesiones junto con otras oficinas administrativas, se ha contextualizado el trabajo de la Oficina de Suministros para el período 2015 en tres áreas estratégicas:

1. Desarrollo Sostenible.
2. Gestión de Calidad.
3. Rendición de Cuentas.

En cada una de esas áreas basa la Oficina de Suministros su aporte a la gestión institucional, de acuerdo con lo que ha establecido por la Rectoría y la Vicerrectoría de Administración.

3.2. Visión estratégica

La visión de la Oficina de Suministros es ser líder en materia de contratación administrativa en el ámbito del sector público costarricense y rectora a nivel institucional, ofreciendo un servicio caracterizado por la oportunidad, la calidad y transparencia en todos 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 con la normativa vigente en materia de Contratación Pública.”

Cabe destacar que en el año 2015 se han realizado esfuerzos para dar a conocerla y que los funcionarios asimilen la política de calidad como la impresión y su colocación en lugares estratégicos.

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

1. Desarrollo Sostenible:
 - a. Minimizar el impacto de las acciones institucionales en el medio ambiente.
 - b. Promover una cultura de respeto al medio ambiente.
 - c. Incluirse en el programa Campus Sostenible.
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.

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

3.3. 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.
- 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.
- Reglamento del Sistema de Suministros de la Universidad de Costa Rica.

3.4. Proyectos de impacto

a) Desarrollo Sostenible

En el marco del Desarrollo Sostenible, la Oficina de Suministros ha desarrollado el proyecto Bandera Azul Ecológica, como parte de una iniciativa de los funcionarios de la Oficina de Suministros y en concordancia con el compromiso con la sostenibilidad ambiental inmerso en las Políticas de la Universidad de Costa Rica 2016-2020. Esto con el fin de lograr el desarrollo en relación con la preservación de los recursos naturales, la búsqueda de las mejores condiciones higiénico-sanitarias y la mejoría en la salud pública costarricense y con ello participar en el logro del galardón que se otorga en este ámbito a la organización.

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 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 que posee para aplicarlas dentro del espacio ambiental.

b) 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 que permiten contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, a saber:

- 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.

En el 2014 y 2015 y a raíz de los esfuerzos de las diferentes Oficinas en el tema de calidad, la Vicerrectoría de Administración impulsa el proyecto Gestión de Calidad en las 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 una mejora continua.

c) Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas para la Oficina de Suministros tiene dos ejes, la divulgación de información relevante para los usuarios y 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 2015 y que permitieron realizar de una forma más eficiente los procesos de contrataciones de la Universidad de Costa Rica.

3.5. Logros alcanzados

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

d) Desarrollo Sostenible

• Bandera Azul Ecológica

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.

Como un aspecto a contemplar dentro de Bandera Azul, específicamente en lo relacionado con la calidad de vida de los funcionarios de la Oficina de Suministros, en el primer semestre del año 2015 se realizó un convenio con la Oficina de Bienestar y Salud sobre 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 colaboradores realizaron ejercicios físicos en grupos dos veces por semana. Para esto se acondicionó un área para que se efectuaran las actividades físicas. Esta actividad ha permitido que los funcionarios se motiven y mejore la productividad en las diversas labores de la oficina.

En el mes de julio la Oficina obtuvo la segunda estrella del Galardón Bandera Azul Ecológico, principalmente por haber implementado actividades que complementan la reducción en el consumo de los recursos naturales y la mitigación del cambio climático. La inversión realizada desemboca en la obtención del premio se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 11

Actividades Bandera Azul Ecológica que Brindaron la Segunda Estrella del Galardón

Descripción	Cantidad	Inversión (Colones)
Destructoras de Papel	2	800.000,00
Sistema de Recolección de Agua de Lluvia	1	4.900.000,00
Bombas de Presión de Aire	2	400.000,00
Romana Digital para el pesaje de residuos	1	67.415,00
Tanque de 250 litros para Almacenamiento de los Microorganismos eficientes y productos necesarios para la activación	1	128.305,00

Fuente: Comisión Bandera Azul

e) Gestión de Calidad

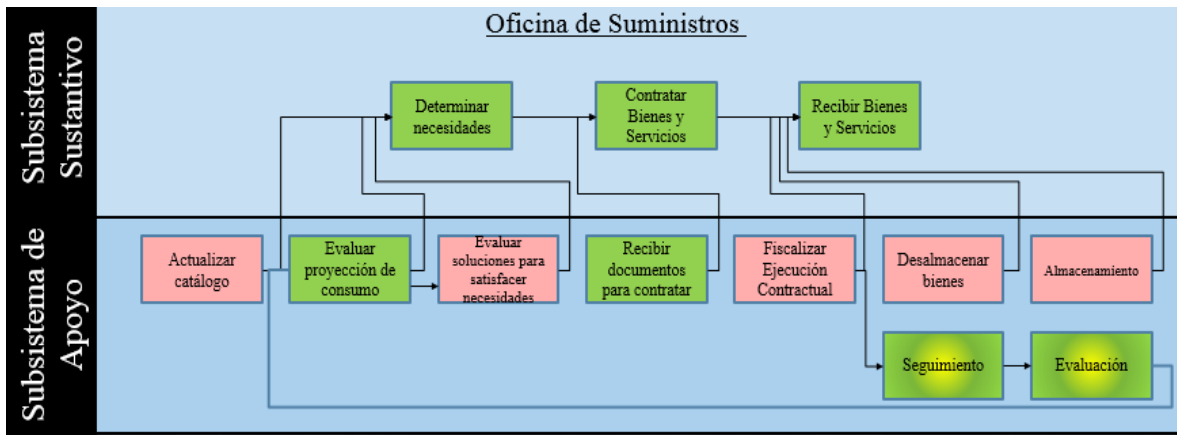
En agosto del 2014 se inició un proceso de Gestión de la Calidad, con el apoyo de la Vicerrectoría de Administración y con el acompañamiento de la Escuela de Ingeniería Industrial, el cual tiene como eje primordial el mejoramiento de la gestión en procura de lograr la satisfacción de los usuarios. El compromiso en esta materia para el 2015, estaba centrado en dar la continuidad al desarrollo de los procesos de calidad, para lo cual se evaluaron las actividades sustantivas desde el punto de vista de mejora continua, con el uso de herramientas soporte de Lean Manufacturing,

se contó con la colaboración de los funcionarios, logrando la formalización de las principales actividades que se desarrollan en la Oficina.

Mediante esta labor se identificaron los subprocesos que lo componen mediante diagramas de flujo, procedimientos e instructivos; así como el diseño de los principales indicadores que van a permitir valorar el cumplimiento de la satisfacción de los usuarios. (Ver Gráfico)

Gráfico 3

Diseño de Procesos Sustantivos y de Apoyo en la Oficina de Suministros



Fuente: Unidad de Planificación Logística

En el marco del Proyecto de Gestión de Calidad, se coordinó en conjunto con el equipo asesor, la programación de reuniones de trabajo tanto con el Comité de Calidad como con las unidades de Planificación Logística y Adquisiciones. Entre los resultados del proyecto se documentaron los siguientes procesos:

Cuadro 12

Procesos Documentados en el Marco del Proyecto Gestión de Calidad

Proceso Documentado	Nombre del Procedimiento	Nombre del Instructivo	Estado
Determinación de Necesidades	Determinación de Necesidades	Identificación de la Carencia	Aprobado y publicado
Contratación	Contratar Bienes y Servicios	Cartel de Servicios de Limpieza (Por realizar) Cartel de Equipos Determinación de Tipo de Concurso. (Por realizar) Recibir Documentos para Contratación Instructivo para la Conformación, Ordenación y Foliación del Expediente de Contratación Administrativa. (Aprobado)	En aprobación
Recepción de Bienes y Servicios	Recibir Bienes y Servicios		Aprobado y publicado
Seguimiento	Seguimiento		Documentado
Evaluación	Evaluación		Documentado
Apoyo	Control de Documentos		Aprobado y publicado
Apoyo	Control de Registros		Aprobado y publicado
Apoyo	Acciones Preventivas y Correctivas		En revisión
Apoyo	Revisión por la Dirección		En revisión

Fuente: Oficina de Suministros

Todos los procesos documentados tienen su ficha de proceso y su diagrama de flujo.

Es importante indicar que tanto el procedimiento de Control de Registros como el de Acciones Preventivas y Correctivas fueron validados por el equipo asesor y los funcionarios de la Oficina de Suministros.

Una parte importante de este proyecto está la creación de indicadores para cada uno de los procesos del sistema, de esta forma se definieron los siguientes indicadores:

1. Proceso de Determinación de Necesidades
 - a. Indicador de Impacto:
 - i. Porcentaje de contrataciones con Análisis de Determinación de Necesidades (AN) sin requerimientos de información Adicional.
 - ii. Tendencia porcentual de contrataciones con AN sin requerimientos de información adicional.
 - b. Indicador de Gestión Operativa:
 - i. Nivel de artículos gestionados desde la OSUM, agotados.
 - c. Indicador de Riesgo Operativo: porcentaje de clientes llamados al análisis conjunto para determinar necesidades, que no responden en tiempo.

2. Proceso Contratación de Bienes y Servicios:
 - a. Indicador de Impacto: Porcentaje de innovaciones en práctica, del total identificadas
 - i. Indicador de Gestión Operativa: Tendencia de costo unitario, a valor presente, de productos de alto impacto, alta cobertura y alto costo final.
 - b. Indicador de Riesgo Operativo: Porcentaje de solicitudes en espera de iniciar proceso de contratación.

3. Proceso Recepción de Bienes y Servicios:
 - a. Indicador de Impacto: Porcentaje de entregas rechazadas por el usuario final.
 - b. Indicador de Gestión Operativa:
 - i. Nivel de cumplimiento de proveedores.
 - ii. Tiempo de tránsito. Recibido definitivo-Recibido provisional
 - c. Indicador de Riesgo Operativo: Porcentaje de contrataciones con mecanismos de verificación y cumplimiento factibles y viables.

Siguiendo con lo pautado en el Proyecto de Gestión de Calidad y específicamente en la implementación de los procesos diseñados, se conformó un equipo de trabajo encargado de realizar los procesos desde la determinación de necesidades hasta la evaluación, pasando por todos los procesos definidos. Esto con la intención de que el proceso se haga en comunicación constante con el usuario y de acuerdo a los procedimientos establecidos, para lograr un producto con cero defectos y en un tiempo acorde con la expectativa de los usuarios. A la fecha las contrataciones que se están realizando en este plan piloto son las siguientes:

Cuadro 13

Plan Piloto de Implementación de Procedimientos

Unidad	Descriptor
Escuela de Enfermería	Aula Móvil
SIEDIN	Compra de Equipo
Facultad de Odontología	Abastecimiento de Bodega
Vicerrectoría de Administración	Uniformes
Archivo Universitario	Digitalización de Cintas de Carrete Abierto
Centro Infantil Laboratorio	Servicio de Alimentación
Unidad de Almacenamiento y Distribución de la Oficina de Suministros	Compra de Materiales y Productos de Limpieza

Fuente: Unidad de Planificación Logística

Con estas unidades se han realizaron reuniones de trabajo para Determinar la Necesidad y pasar un documento depurado a la unidad de Adquisiciones, con el fin de que el trámite pueda realizarse con la calidad esperada por el usuario.

Se ha invertido una considerable cantidad de tiempo en analizar los procesos tanto de Determinación de Necesidades como de Adquisición de Bienes y Servicios, esto sin tomar en cuenta la capacitación recibida por la Unidad de Planificación Logística sobre Pronósticos, que se convertirá en una potente herramienta para la planificación logística.

Las técnicas utilizadas han posibilitado la participación de la mayoría de funcionarios de la Oficina, el análisis multidisciplinario de los procesos y actividades, identificando oportunidades de mejora que deben ser valoradas en procura de la presentación de propuestas robustas que mejoren la gestión de la Oficina de Suministros, como pilar fundamental de la gestión universitaria.

f) Rendición de Cuentas

Dentro de lo realizado por la Oficina en el ámbito de rendición de cuentas se podría mencionar que en lo referente a aprovisionamiento, se planificó el 100% de los requerimientos mediante el esquema de licitaciones según demanda, lo que permite un abastecimiento continuo y más eficiente en términos de contar con stock de inventario para afrontar la demanda de los usuarios de los diferentes artículos que se mantienen en bodega. En esta misma línea se han planificado los contratos por periodos mayores (hasta 4 años) para aprovechar economías de escala.

Durante el periodo en estudio se logró identificar los materiales en obsolescencia en todos los Almacenes y se alcanzó reducir en un 38% del monto total reportado a inicios del año para el Almacén de Odontología.

Respecto a la cantidad de trámites y montos comprados podemos ver el comportamiento en el siguiente cuadro:

Cuadro 14

Cantidad y Montos por Tipo de Contratación

Modalidad	Cantidad	Monto Colones	Monto Dólares
Compras por Fondo de Trabajo	348	297.781.553,81	
Contratación Directa	237	1.068.047.608,01	
Contratación Directa Exterior	169	11.231.325.844,02	
Contratación Directa Merlink	88	264.660.175,31	1.445.285,72
Licitaciones Abreviadas	15	400.672.752,95	149.954,00
Licitaciones Abreviadas Merlink	106	8.194.941.957,40	4.748.831,03
Licitaciones Públicas	10	Por Demanda o Concesión	Por demanda o concesión
Licitaciones Públicas Merlink	5	Por Demanda o Concesión	Por demanda o concesión
Solicitudes de Reserva Presupuestaria	242	6.852.396.367,57	
Total		28.309.826.259,07	6.344.070,75

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Uno de los principales retos que enfrenta cualquier proveeduría se relaciona a la planificación de los trámites de compra, para garantizar una buena ejecución presupuestaria y la adquisición de bienes en forma eficiente.

Los procesos de contratación inician con las solicitudes de compra generadas por las unidades ejecutoras de presupuesto de la Universidad, las cuales son consolidadas o agrupadas de acuerdo a las características de los bienes o servicios incluidos en estas solicitudes, con esto se optimizan los recursos disponibles.

Esta planificación se debe entrelazar con los tiempos que le toma a la institución el trámite de sus contrataciones, razón por la cual se hace necesario que las unidades ejecutoras de presupuesto puedan elaborar sus requerimientos con suficiente anticipación para no sobrecargar el sistema de compras institucional y que se minimice el riesgo de presupuesto sin ejecutar.

Consientes de esta realidad la Oficina de Suministros ha desarrollado para los periodos presupuestarios 2013, 2014 y 2015 propuestas de planificación de las contrataciones que han ayudado a disminuir la cantidad de reservas de solicitudes de compra sin adjudicar, así como un cambio en el comportamiento de los envíos de solicitudes de compra por parte de las unidades ejecutoras de presupuesto, ya que para el periodo 2012 se observa una tendencia de crecimiento en la recepción de solicitudes de compra conforme avanzan los meses del año y para el periodo 2015 existe caída en la tendencia.

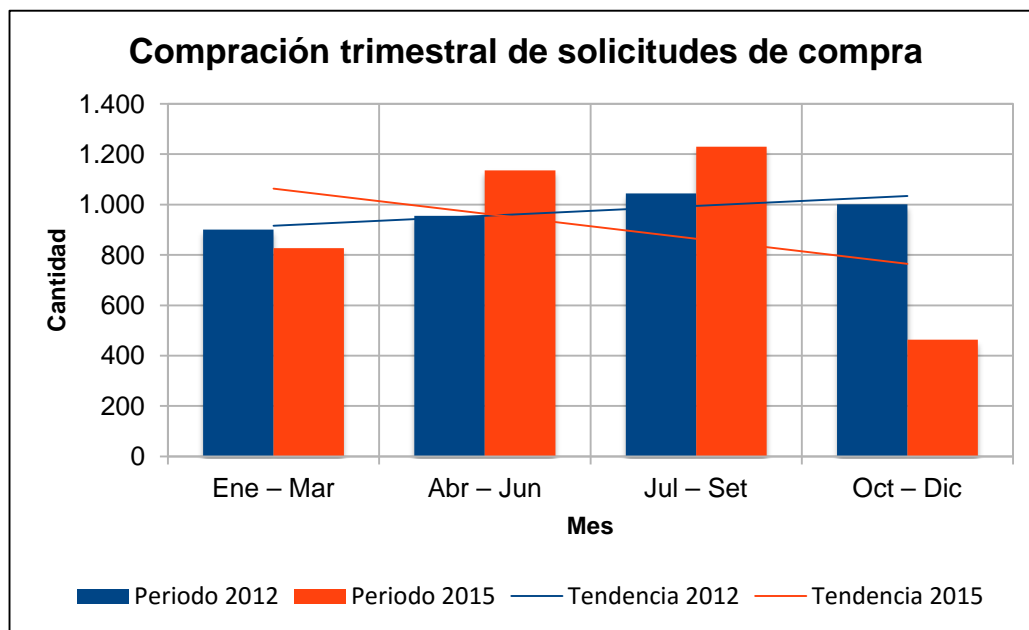
Para el periodo 2015 se logró concentrar el 65% de las solicitudes de compra en el segundo y tercer trimestre del año, mientras que para el mismo periodo del 2012 se concentró un 50% de solicitudes, adicionalmente, en el último trimestre existió una disminución sustancial de solicitudes de compra de casi un 60%, lo que permite tener una menor cantidad de trámites de compra sin iniciar procedimiento y sin adjudicar, mejorando el comportamiento de las adjudicaciones y de la satisfacción de necesidades de las unidades ejecutoras de presupuesto en la Universidad.

Por último existe un hecho importante en este esfuerzo por mejorar la planificación de las contrataciones, para el periodo 2015 se recibe un 7% menos de solicitudes de compra en comparación al periodo 2012, sin embargo, desde un punto de vista de presupuesto asignado a la solicitudes de compra, para el periodo 2015 (¢22.075 millones) se reporta un incremento de un 24% de recursos presupuestados en comparación con el año 2012 (¢17.793 millones), por lo tanto, tenemos una menor cantidad de solicitudes de compra, pero una mayor cantidad de recursos presupuestados a los que hay que garantizarles una adecuada ejecución por medio de los procesos de contratación.

El siguiente gráfico muestra la comparación trimestral de las solicitudes de compra para los periodos 2012 y 2015, demostrando el impacto en las medidas de planificación ejecutadas por la Oficina de Suministros.

Gráfico 4

Comparación Trimestral de Solicitudes de Compra



Fuente: Departamento de Gestión Logística

3.6. Limitaciones

La Oficina de Suministros ha venido sufriendo la limitación de no contar con un sistema de información que concentre de forma eficiente todos los procesos y muestre la trazabilidad de los trámites. Muchos de los procesos se realizan a través de herramientas, que si bien pueden colaborar con el registro de la información, no garantizan la seguridad e integridad de la información.

Durante el segundo semestre del 2015, se intentó reactivar la contratación de funcionarios de la empresa que diseñó el sistema GECO, como la vía más segura de concluirlo; sin embargo, se contó con limitaciones en el ámbito legal y técnico, debido a que las instancias que deben dar su aprobación, no consideraron que fuera el mecanismo viable para la contratación.

A la fecha, la Oficina cuenta con un importante reto para determinar la viabilidad de continuar con el desarrollo de GECO, en colaboración con el Centro de Informática y lograr el involucramiento para su conclusión. De lo contrario, se debe establecer cuál es el mecanismo más rápido que le permita adquirir un sistema que integre todos sus procesos en forma eficiente.

Otro aspecto a evaluar y determinar es la conveniencia de la utilización de Mer-link, como plataforma para la ejecución de los procesos de contratación administrativa, debido a que presenta ventajas como la interrelación con la CCSS y el Ministerio de Salud, además del libre acceso y comunicación con los participantes en el proceso; y desventajas, como la limitación de empresas por no disponer de experiencia en el proceso y la ausencia de una interfase con GECO, aspectos que deben ser analizados con profundidad.

4. Oficina de Administración Financiera

4.1. 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 y el estado actual de ejecución son:

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.
En proceso (se ha desconcentrado cajas, pago de ordenes de servicio de contado y está en proceso el de órdenes de compra.	En proceso, se revisaron ya las Normas de presupuesto de UCR y se va hacer equipo con Rectoría y OPLAU	Parcial, se logro la pasantía a España de la dirección y la participación un curso mediante beca en Uruguay.	Cumplido, el sistema está con lo último en base de datos y plataforma tecnológica de Oracle	Cumplido	Cumplido y continuo hasta la fecha se han realizado dos ferias.
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.

Proceso continuo se han desarrollado 4 sistemas de desconcentración (viáticos, conectividad, cobros, vínculo)	Finalizada I etapa	Cumplido, entre 2013 al 2015, han recibido capacitación para especialización y otros, un 90% del personal ha asistido al menos a una capacitación por año.	Cumplido	Pendiente	Cumplido y continuo, se realizó la primera en el 2015 y continua.
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 en estatus de interinazgo en 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.
Cumplido y continuo del 2014 a la fecha 10 talleres con asistencia 500 personas aproximadamente	En proceso	Cumplido parcialmente se han consolidado 11 plazas en estos 4 años	Proceso continuo, desarrollados 4 y en proceso 3	Cumplido	Pendiente
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.			Realizar actividades culturales y de acompañamiento para adultos mayores.

En proceso, se capacito al personal y se homologo catalogo	Cumplido y continuo, se han desarrollado con todas las oficinas VRA y ORI, OBAS, OPLAU, OJ, SIBDI, FO, entre otras.	En proceso se han realizado cambios parciales pero con los mismos recursos existentes.			Cumplido, se efectuó una actividad especial en la feria para esta población y e visito asilo de ancianos en diciembre.
Desarrollo de un modelo de contabilidad analítica (costos) para el Vínculo Externo.		Fortalecer la Unidad de Tecnologías de Información y Control Interno			
Pendiente se inicia 2016		Cumplido, se hizo estudio que dio dos plazas de las cuales una está consolidada.			

4.2. 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.
- Reglamento de cobro judicial y administrativo de la Universidad de Costa Rica.

4.3. Proyectos de Impacto

De todas las actividades realizadas en el 2015, las de mayor impacto, relevancia y proyección a la comunidad universitaria son las siguientes:

a) Agencia Banco de Costa Rica

Con el fin de brindar mayor comodidad y facilidad a toda la comunidad universitaria, la Oficina de Administración Financiera con el apoyo de la Vicerrectoría de Administración firmó un convenio con el Banco de Costa Rica y desde el mes de julio la UCR cuenta con una nueva sucursal dentro de sus instalaciones la cual proporciona los siguientes servicios:

- Apertura de cuentas y clave dinámica
- Cambio de placas
- Firma Digital
- Solicitud de pasaporte y licencias
- Renovación de cédulas de residencia
- Afiliación a cargos automáticos para pago de servicios
- Pago de certificaciones, admisión, matrícula, fotocopia expediente.

Este es un logro importante para la Universidad, puesto que nuestro personal y estudiantes, no tienen que trasladarse fuera del campus para realizar este tipo de trámites que anteriormente les implicaba una inversión importante de tiempo, atrasando sus estudios y actividades laborales.

b) Ventanilla Única

A partir del mes de noviembre del 2015 dio inicio el funcionamiento de una Ventanilla Única. Es un proyecto que surgió de la mejora en los procesos de la Oficina de Administración Financiera, mediante el análisis realizado en el establecimiento del sistema de gestión de calidad de la Oficina. La ventanilla única es un proyecto estratégico, pues facilita a las unidades académicas y administrativas de nuestra institución la entrega de información en un solo punto de contacto, se mejora el servicio al usuario al reducir el tiempo de atención y traslado de los funcionarios y estudiantes, además de contar con una mayor trazabilidad en los trámites, simplificación de documentos (nuevos formularios para trámites) y la armonización de la recepción y entrega interna de la correspondencia.

c) Fortalecimiento del Sistema de Cobro estudiantil y cobro administrativo

Este logro se compone de varias actividades importantes que es necesario señalar.

- **Reestructuración del sistema de Cobro Estudiantil**

Con el ingreso del nuevo Reglamento de Becas la Oficina realizó una reestructuración del Sistema de Cobro Estudiantil que permitió el giro sin contratiempos y oportuno del cobro de la matrícula a los estudiantes acorde a las nuevas categorías de beca.

- **Aprobación del Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Universidad de Costa Rica**

Durante este año se elaboró y se logró concretar la aprobación del Reglamento de Cobro Administrativo y Judicial de la Universidad de Costa Rica, que permite a la Institución establecer una serie de procedimientos y regulaciones para estas gestiones. Esto facilita la posible recuperación de cuentas por concepto de matrícula y otros conceptos varios que anteriormente no era posible realizar por no existir lineamientos en esta materia.

Es importante resaltar que este proyecto permitió que tres demandas hayan sido acogidas por el Juzgado, al mismo tiempo lograr reconocer como título ejecutivo la información emitida por la Universidad, mediante nuestra Oficina.

- **Implementación de procedimiento para cobro administrativo**

Con la implementación de este procedimiento se fortaleció el proceso de cobro administrativo que ha permitido recuperar la suma de ₡433.342.416,00 de deudas por concepto de matrícula con menos de 10 años de antigüedad representando un 22% de recuperación.

4.4. Logros Alcanzados

d) Dirección

En este apartado se resumen aquellos logros generales obtenidos en la oficina en su conjunto y por medio de las tres Secciones. Además, se presentan los logros de las unidades que dependen directamente de la Dirección.

- **Segunda Feria Universitaria del Ahorro y las Finanzas**

La Oficina de Administración Financiera con el propósito de realizar acción social y proyectarse a la comunidad universitaria y nacional, realizó la segunda Feria Universitaria del Ahorro y las Finanzas, en el mes de octubre.

El propósito de la actividad fue concientizar y orientar a niños, jóvenes, adultos mayores y público en general, sobre los beneficios que tiene una sana administración financiera familiar y personal.

En este sentido, 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 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, talleres de ahorro para niños, charlas de gestión financiera y espíritu emprendedor para jóvenes, para la población adulta mayor, entre otras, actividades culturales y la colocación de un stand de las entidades bancarias presentando productos orientados al ahorro, planes de pensiones y otros. Esta actividad fue desarrollada el 15 y 16 de octubre de 2015.

- **Proyecto de Mejoramiento Institucional (Empréstito del Gobierno con el Banco Mundial)**

La participación efectiva en el Proyecto de Mejoramiento de la Educación Superior (Empréstito del Banco Mundial), se ha realizado con la participación del personal de las tres Secciones de la Oficina. Como parte de las actividades con el Banco Mundial se atendieron las misiones de evaluación del proyecto, se logró ejecutar satisfactoriamente los montos previstos, se cumplió con las fechas para la entrega de informes financieros, y se atendió la primera Auditoría Externa del Banco Mundial que dio como resultado un Informe de Auditoría satisfactorio para la Institución.

- **Proyecto de infraestructura mediante el Fideicomiso UCR-BCR (Megaproyectos)**

Durante este año se logró realizar el control y registro contable de las transacciones de los edificios construidos. Así como, el pago oportuno del financiamiento. Todo mediante la coordinación de las tres Secciones que conforman la Oficina.

- **Seguimiento a temas relacionados con el Programa de Atención Integral en Salud (PAIS)**

Durante el año 2015 se ha trabajado arduamente en la presentación del Informe sobre el proceso de finiquito de contratación del Programa de Atención Integral en Salud (PAIS); con el propósito de dar a conocer aspectos importantes de cumplimiento en el proceso de transición y cierre del Programa.

- **Participación de la Comisión de Asuntos Financieros y Presupuestarios Consejo Nacional de Rectores (CONARE)**

Este año se participó en la Comisión y se logró obtener recursos para capacitación para los funcionarios de la oficina mediante otro proyecto presentado y aprobado. Además, se capacitaron tres funcionarios en un curso de Corredor de Bolsa y 5 en Técnico en Riesgos, esto con recursos obtenidos en esta comisión.

- **Capacitación del personal de la Oficina para especializarlo en áreas importantes**

Durante el año se invirtió la suma 21 millones en Capacitación del personal de la Oficina para especializarlo en áreas importantes como: Auditoría de Sistema, Normas Internacionales de Contabilidad, Lenguaje LESCO para atención al usuario y otras temáticas que se desglosan a continuación:

TEMAS
Lenguaje LESCO
Evaluación Presupuestaria para el Sector Público
Técnicas de Expresión Oral
Trámites y Gestiones de la O.A.F.
Diseño y Monitoreo de Sistemas de Control Interno
Técnico en Auditoría de Tecnologías de Información
Programa Microeconómico y Regulación Financiera
Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)
Programa de Formación de Agentes de Bolsa
IX Congreso Rulescoop-2015 Respuesta de la Universidad a las Necesidades de la Economía Social ante el Desafío del Mercado
Curso de Inglés Conversacional
Desarrollo de habilidades Gerenciales para Jefes
Formación de Equipos Efectivos y auto administrados
Seminario Organización de Eventos

- **Análisis clima organizacional de la Oficina**

Al ser esta una de las oportunidades de mejora en la oficina y como una labor preventiva más que reactiva, se realizó un análisis de clima organizacional en toda la Oficina, con la ayuda de un egresado de la Universidad.

De los resultados se visualizó un plan de trabajo en dos etapas: la primera fue capacitación a las jefaturas en temas atinentes al desarrollo de habilidades gerenciales, como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, evaluación del desempeño, entre otros. Y una segunda etapa que consistió en el traslado de esos conocimientos a los diferentes equipos de trabajo de la Oficina con la finalidad de mejorar el clima organizacional, que se ve muy afectado por un manejo

empírico del personal, poca comunicación efectiva, administración del tiempo, manejo de prioridades entre otros.

- **Mejora del proceso de información y divulgación del quehacer de la Oficina**

Con el propósito de dar a conocer las actividades que la Oficina desarrolla en pro de la comunidad universitaria y para mejorar los servicios este año se ha realizado una alianza con la profesional en periodismo que labora en la Vicerrectoría, así como con la Oficina de Divulgación e Información para informar sobre el quehacer de la OAF y los proyectos específicos desarrollados para facilitar la labor de nuestros usuarios.

Además, con la finalidad de mantener la página Web actualizada y generar la información para divulgación se creó una comisión con un representante de cada nivel para mantener la pertinencia de lo informado.

Se estableció un nexo con los medios de comunicación de la Universidad lo que permitió la elaboración de reportajes de proyecto de Conectividad, de la Feria, ventanilla única, póliza de INS Medical, SIAF entre otros, en el canal y la radio.

- **Estabilidad laboral para el personal de la Oficina**

Como parte del interés institucional de darle estabilidad a nuestro personal, es importante mencionar que en estos últimos cuatro años ha sido factible otorgar la propiedad a once colaboradores nuestros, lo cual es un avance, pues con ello logramos proporcionarles seguridad y por ende una situación laboral adecuada. Las plazas consolidadas son las siguientes:

Cuadro 15

Consolidación de plazas en la Oficina de Administración Financiera

Cantidad de plazas	Categoría
1	Técnico Asistencial B
1	Técnico Especializado A
1	Técnico Especializado B
1	Técnico Especializado C
7	Técnico Especializado D

Fuente: Oficina de Administración Financiera

Adicionalmente, con el propósito de mantener las plazas de la Oficina ubicadas en la categoría correcta, se presentó ante la Oficina de Recursos Humanos la solicitud para el análisis y la valoración de 9 plazas las cuales fueron reasignadas a una categoría superior, como se muestra a continuación:

Cuadro 16

Reasignación de plazas en la Oficina de Administración Financiera

Cantidad de plazas	Categoría anterior	Nueva Categoría
4	Técnico Asistencial A	Técnico Asistencial B
1	Técnico Especializado B	Técnico Especializado D
1	Técnico Especializado C	Técnico Especializado D
1	Técnico Especializado C	Profesional A
2	Técnico Especializado D	Profesional A

Fuente: Oficina de Administración Financiera

- **Actualización y conciliación del inventario de activos fijos de la Oficina**

Con el propósito de mantener actualizada la base de datos de los activos que se encuentran bajo custodia de los funcionarios de la Oficina de Administración Financiera, se lograron establecer los mecanismos que permitan un mejor control de los activos. Para llevar esto a cabo, se le entregó a cada colaborador de la Oficina una lista de los activos bajo su custodia, para que sea revisada, verificada y corregida por cada funcionario, una vez confirmada la lista de los activos fue firmada y remitida al Encargado Administrativo para su debido registro. Como parte del seguimiento a realizar cada tres meses se realizarán arqueos de activos para verificar la información suministrada.

e) Unidad de Tecnologías de Información

En este apartado se resumen los proyectos especiales desarrollados por la Unidad de Tecnologías de Información.

- **Creación de ambientes en WebLogic**

Se crearon ambientes en WebLogic, que permiten la apertura de sistemas críticos como fondos de trabajo y control presupuestario el primer o segundo día hábil de inicio de labores cada año. Lo que hace transparente para el usuario institucional el proceso de cierre y liquidación de presupuesto anual.

- **Generación de reporte estadístico**

Se desarrolló un reporte estadístico de cobro, con la finalidad de proporcionar una herramienta para la toma de decisiones de la Dirección e informar a las jefaturas interesadas sobre el tema. Adicionalmente, este reporte es utilizado para realizar los ajustes contables requeridos para la implementación de un sistema contable sobre la base del devengado.

- **Creación de interfaz módulo de variaciones presupuestarias**

Se desarrolló la interfaz entre el módulo de variaciones presupuestarias por medio del sistema web (MGVP) y el Sistema Información Administración Financiera (SIAF), esto permitirá el ahorro de tiempo en la gestión de las transferencias y variaciones de presupuesto, una vez que se finalice el módulo o sistema web para este fin.

- **Hospedaje Base de datos ORACLE de SIAF**

Se negoció y se acordó con el Centro de Informática hospedar la Base de datos ORACLE de SIAF, en un servidor virtual que permita la gestión y administración a distancia de ésta por parte de nuestros funcionarios de Tecnologías de Información de OAF y así garantizar el servicio 24/7 requerido por nuestros usuarios.

- **Modificación de procesos**

Se han realizado modificaciones a diversos procesos internos de base de datos con el propósito de que las consultas y los registros se puedan realizar de forma más eficiente, uso más efectivo, tiempos de respuesta más cortos, mantenimiento preventivo y lograr más control de base de datos.

- **Creación de procesos de control de Base de datos**

Estos procesos permiten tiempos de respuesta más cortos, mantenimiento preventivo y un adecuado control sobre las base de datos, lo que repercute en un mejor servicio a los usuarios internos y externos.

- **Actualización permanente página Web**

Se implementó una forma de organización interna, que permite la administración y actualización permanente de nuestra página WEB mediante un equipo de trabajo conformado por un funcionario de tecnologías de información, otro de la Sección de Contabilidad, de la Sección de Tesorería y de la Sección de Presupuesto.

f) Unidad de Control Interno

En este apartado se resumen aquellos logros de la Unidad de Control Interno.

- **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 permita el mejor desempeño posible de colaboradores que efectúan trámites con la Oficina. Por esta razón, durante el 2015, se gestionó la capacitación de 145 funcionarios de toda la Comunidad Universitaria, así como la realización de un video conferencia para las Sedes Regionales y Recintos Universitarios.

- **Consolidación primera etapa del Sistema de Gestión de Calidad de la Oficina de Administración Financiera**

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, mediante la aplicación de normativa internacional que permita una mejora continua de nuestros servicios. Como parte fundamental de este modelo se procedió a documentar los procesos sustantivos de la Oficina, tales como: gestión pagos, gestión ingresos, control y administración de bienes institucionales, además de los procesos de apoyo como son: registros contables, ventanilla única y los documentos de gestión que son los que le dan soporte al sistema. Con esto se concluye una primera etapa del Sistema de Gestión de Calidad de nuestra Unidad.

g) Unidad de Archivo

- **Tabla de plazos de conservación**

En la Unidad de Archivo se cumplió con la revisión y actualización de la tabla de plazos de conservación y eliminación de documentos tal y como lo establece la normativa institucional.

- **OAF amigable con el ambiente**

Se desarrolló y divulgó la campaña de una oficina amigable con el ambiente que en esta primera etapa busca promover el ahorro de papel, electricidad y agua.

- **Coordinación y puesta en marcha de ventanilla única**

Se encargó de poner en marcha el proyecto de ventanilla única y asumir su administración.

h) Sección de Tesorería

En este apartado se resumen aquellos logros que abarcan las unidades que dependen directamente de la jefatura de Tesorería.

Unidad de Cobros Estudiantiles

- **Proyecto de Conectividad**

A partir de enero del 2015, se logró poner en marcha el sistema de conectividad con los Bancos, que permite a nuestros estudiantes cancelar con mayor facilidad cualquier cuenta por cobrar estudiantil que exista en el Sistema de Cobros de la Universidad.

Los catorce conceptos incluidos en este proyecto son:

Cuadro 17

Conceptos que se consideran en Proyecto de Conectividad

NO.	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

- **Incremento en la cobertura de medios de pago de copias y certificaciones del expediente académico**

Con el propósito de brindar a la población estudiantil mayores facilidades de pago, se estableció un convenio con el Banco de Costa Rica que permite a nuestros estudiantes poder realizar el pago de copias y certificaciones del expediente académico, en cualquier sucursal de este banco en todo el territorio nacional.

- **Generación de reporte de morosidad**

Se creó y coordinó con la unidad de Tecnologías de Información un reporte, en el cual mediante un correo informativo al estudiante se le indica el monto del recibo, las fechas de vencimiento y a partir de cuándo puede realizar la cancelación. Este servicio permite mantener informado al estudiante y disminuir la morosidad.

Unidad de Control de Pagos

- **Generación del reporte de Retención D151**

Se desarrollo acorde a los requerimientos del Ministerio de Hacienda el Reporte de Retención D151, que incluye las compras realizadas por fondo de trabajo por proveedor tal y como los solicita el Ministerio de Hacienda, facilitando de esta manera la información y la labor de cobro de impuestos en el país.

- **Nuevo capítulo de faltas y sanciones del Reglamento General para la Administración y Fiscalización de Fondos de Trabajo**

La Oficina de Administración Financiera participó con la Comisión de Administración y Presupuesto en la elaboración de la propuesta del nuevo capítulo de faltas y sanciones del Reglamento General para la Administración y Fiscalización de Fondos de Trabajo. Este nuevo capítulo establece la responsabilidad disciplinaria para quienes incurran en faltas como realizar gastos improcedentes o contrarios a los intereses institucionales, obstaculizar los mecanismos de supervisión, control o auditoría, sacar provecho de los bienes del fondo de trabajo, incumplir los deberes de custodia de bienes u omitir las retenciones de ley en los pagos efectuado y estará en consulta, hasta el 30 de junio del año 2016.

Unidad de Cajas

- **Incorporación a Internet Banking a todos los que poseen cuenta con el Banco Nacional para el manejo del fondo de trabajo (52%)**

Este proyecto tiene como objetivo, establecer contacto con todos los encargados de los fondos de trabajo que tienen cuenta corriente con el Banco Nacional con el propósito de brindarles capacitación, llenar los formularios requeridos y solicitar al Banco que les habilite el servicio de internet banking por medio de la plataforma de consulta y de esta forma que puedan realizar transferencias y otros servicios en forma oportuna.

Durante el año 2015, mediante este mecanismo fue posible la creación de 12 cuentas para el servicio de internet banking.

- **Apertura de cuenta corriente a todos los fondos de trabajo (59%)**

Con el propósito de cumplir con la normativa con respecto al manejo de los fondos de trabajo por medio de cuentas corrientes, durante este año se ha realizado la tarea de capacitar y brindar asesoría a las unidades académicas, con el fin de que los fondos de trabajo operen por medio de cuentas corrientes con el Banco Nacional o el Banco de Costa Rica y que como incentivo les ofrece una tarjeta de débito nacional o internacional.

Como resultado de este proyecto fueron habilitadas 32 cuentas corrientes con el Banco de Costa Rica y 17 cuentas corrientes con el Banco Nacional de Costa Rica.

- **Migración de Pago de Planilla a Internet Banking (BNCR)**

Con el fin de hacer más eficiente el proceso de pago de planilla de salarios se ha creado un plan piloto o paralelo que permitiría procesar la planilla de salarios y generarla en una nueva plataforma, con este nuevo sistema la base de datos actual se convertiría, se subiría al Banco Nacional y una vez que se tenga la clave de seguridad de forma automática se acreditarían los salarios de los funcionarios, este plan piloto se realizaría en los meses de enero y febrero 2016, una vez realizadas las verificaciones necesarias se procedería con la migración de forma permanente, lo que representa oportunidades de mejora.

- **Generación de más de 361,9 millones de colones de más sobre la cartera de inversiones**

i) Sección de Presupuesto

En el caso de esta sección durante el 2015, alcanzó los siguientes logros:

Unidad de Presupuesto Ordinario

- **Fortalecimiento del proceso de liquidación de compromisos de períodos anteriores**

Según la Resolución VRA-4579-2014, se ha fortalecido el proceso de liquidación de compromisos de períodos anteriores, lo que ha permitido liberar recursos por un monto de ¢626.193.350,90 los cuales han sido orientados para atender otras necesidades institucionales.

Los saldos liquidados en fondos corrientes alcanzan la suma ¢415.373.526,76, de los cuales ¢111.791.609,75 corresponden a saldos en partidas de “Bienes Duraderos” (partida de gasto 5), que se incorporarán al superávit del Programa de Renovación de Equipo Científico y Tecnológico en la Liquidación Presupuestaria al 31 de diciembre 2015. Los restantes recursos han sido orientados por la Vicerrectoría de Administración en la atención de otras necesidades institucionales.

Por otra parte, los saldos liquidados en el Vínculo Externo alcanzan la suma de ¢210. 819.824,14, los cuales se han reintegrado a los disponibles de caja de cada proyecto para su uso específico.

- **Análisis del sistema de Variaciones presupuestarias y prueba de la interface**

Se realizó todo el análisis del módulo de variaciones presupuestarias y se probó la interface entre este módulo y el SIAF, esto permite un importante avance para alcanzar la meta de tener finalizado el sistema en el 2016.

Unidad de Vínculo Externo

En esta unidad se inicio el proyecto de ejecutivo de cuenta, que consiste en organizar las funciones de los colaboradores de manera que en parejas puedan prestar un servicio integral al usuario de vinculo externo, para resolver sus dudas, trámites y otorgarle asesoría y seguimiento de presupuesto personalizado que contribuya a una mejor ejecución y eficiencia en las diferentes actividades de Vínculo Externo.

j) Sección de Contabilidad

En este apartado se resumen aquellos logros que abarcan las unidades que dependen directamente de la Sección de Contabilidad.

Unidad de Bienes Institucionales

- **Mejora clima organizacional**

Se contrató un profesional que brindará asesoría y orientación y se pudieran avanzar en una primera etapa de la metodología de “equipos exitosos”. Esta etapa trajo resultados muy beneficiosos tanto para la jefatura y como para los funcionarios de la Sección.

- **Se realizó el análisis de 156 inventarios de unidades custodias, con el fin de llevar una sana administración de los activos**

Se refleja un adecuado trabajo por parte de los funcionarios de la unidad de bienes en alcanzar esa cifra en tan solo 5 meses de periodo.

Cuadro 18

Análisis de inventarios en unidad por año

Año	Unidades analizadas
2015	156 (de agosto a diciembre 2015)
2014*	215
2013*	223

Fuente: Oficina de Administración Financiera

**Los periodos 2014 y 2013 contemplan el análisis de inventarios anual, el cual inicia en el mes de agosto de cada año y culmina en agosto del año siguiente.*

- **Visita a las unidades administrativas**

Se gestionó la visita a 10 unidades administrativas que no habían presentado oportunamente el inventario en el periodo 2015. Este acercamiento permitió una comunicación más efectiva con dichos usuarios y logró obtener el conocimiento de su problemática y buscar en forma conjunta opciones para solucionarlos.

A continuación se detallan las instancias visitadas: Liceo del Laboratorio, Escuela de Geología, Escuela de Artes Dramáticas, Centro de Investigaciones Agronómicas (CIA), Sección de Transporte, Recinto de Golfito, Sede Regional de Occidente, Sede Regional del Caribe, Bodega de Activos Recuperados (BOARE), Federación de Estudiantes de la Universidad de Costa Rica (FEUCR).

Área de Gestión de Riesgos y Seguros

- **Proceso de aseguramiento de los edificios de Fideicomiso UCR-BCR**

Se concretó el seguro de 3 de los edificios (Facultad de Ciencias Sociales, Biblioteca UCAGRO y Residencias Estudiantiles Universitarias), concluidos mediante el fideicomiso UCR-BCR 2011, con excelentes condiciones para salvaguardar sus bienes, mobiliario y equipo.

En un inicio, cuando concluye la construcción de los edificios adquiridos mediante los fondos de Fideicomiso, la Licda. Dunia Rodríguez Porras, coordinadora del Área de Proyectos de Infraestructura en el Fideicomiso UCR/BCR 2011 comunica los montos aproximados para asegurar, sin embargo meses después, previo análisis efectuado, mediante oficio R-320-2015, se indican los montos actuales a asegurar, los cuales se detallan seguidamente:

Cuadro 19

Aseguramiento de edificios de construidos con fondos del Fideicomiso UCR-BCR

Edificio Asegurado	Monto del seguro al inicio del proyecto	Monto actual a asegurar
Facultad de Ciencias Sociales	¢ 17 600 847 835,02	¢ 17 365 466 090,15
Residencias Estudiantiles Universitarias	¢ 2 386 233 001,15	¢ 2 425 482 855,65
Biblioteca Unidad de Conocimiento Agroalimentario (UCAGRO).	¢ 2 038 265 808,25	¢ 1 840 361 007,31
Total	¢ 22 025 346 644,42	¢ 21 631 309 953,11

Fuente: Oficina de Administración Financiera

Lo anterior, generó que en total disminuyera el monto a asegurar los edificios en ¢394 036.691,31 y que por efecto impactará a favor de la Institución en el saldo a pagar al INS en la prima con un ahorro de ¢779.880,57

- **Elaboración del procedimiento sobre los pasos a seguir en caso de un siniestro y la presentación de la documentación ante Instituto Nacional de Seguros (INS), para solicitar la correspondiente indemnización**

Este procedimiento fue desarrollado para cubrir la necesidad de la comunidad universitaria de contar con un instructivo detallado de cómo proceder en caso de terremotos, incendios, inundaciones y otros y de esta forma alcanzar un mejor aprovechamiento de las pólizas de incendio y otros siniestros. Este trabajo se realizó en conjunto con la Oficina de Servicios Generales y la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones.

- **Implementación póliza de aviación**

Se logró implementar, la póliza de aviación con el objetivo de salvaguardar bienes institucionales muy particulares y de alto valor económico (Drones, estaciones meteorológicas, antenas, robots, entre otros).

- **Suscripción de convenio para el seguro de gastos médicos INS Medical**

Se realizó una negociación con el Instituto Nacional de Seguros para suscribir un convenio marco que le permita a la comunidad universitaria obtener con costos de póliza colectiva el seguro de gastos médicos INS Medical, además se comunicó a toda la comunidad universitaria sobre este beneficio en coordinación con la Oficina de Divulgación e Información .

4.5. Limitaciones

Las limitaciones que se tienen en una organización como la nuestra, está siempre ligada a los recursos, en nuestro caso el principal desafío es lograr desarrollos que impacten el servicio a los usuarios. La Unidad de de Tecnologías de Información, de tan sólo 5 personas, incluyendo al jefe y una persona de soporte técnico para 90 usuarios internos. Por lo tanto, la propuesta para solventar esta necesidad es por medio de la contratación de servicios de desarrollo externo, pero con un recurso de la universidad que esté inmerso en el proceso para evitar la dependencia del proveedor. Eso sí, esta capacidad es limitada y no permite avanzar de manera amplia, por tanto, se ha acudido a plantear algunos de los proyectos ante el Comité Gerencial de la institución, para que por medio de ellos paralelamente se puedan ir desarrollando otros sistemas importantes.

De la misma forma, la Oficina posee requerimientos de recurso humano tales como un asesor legal, un auditor de sistemas, un especialista en Gestión de Calidad, entre otros. Se ha optado por capacitar al propio personal, en la medida de la disponibilidad financiera existente, favoreciendo el ahorro y optimizando el recurso asignado.

5. Oficina de Recursos Humanos

Al iniciar nuestra gestión al frente de la Oficina de Recursos Humanos en mayo del 2012, se encontró con una organización que había empeñado sus esfuerzos de los últimos años en el desarrollo de sistemas informáticos orientados principalmente a la automatización de los procesos de gestión de pago, control de vacaciones y emisión de certificaciones. Junto a lo anterior, encontramos en proceso una propuesta para el desarrollo de un Sistema de Gestión del Desempeño ideado con el fin de evaluar el desempeño de los funcionarios administrativos y con el propósito de generar insumos para alimentar otros procesos tales como capacitación y desarrollo del personal.

Por otro lado, se detectó un desbalance significativo entre los recursos destinados a la gestión de trámites administrativos con respecto de los recursos destinados al desarrollo del personal (en una proporción de 90-10). Asimismo, se identificó que la estructura organizacional mostraba redundancias innecesarias en ciertas áreas y deficiencias significativas en otras. De igual manera, se identificó una cultura organizacional acostumbrada a un estilo tradicional de liderazgo (centralización del poder en la figura de la Dirección), aunado a un estilo de gestión centrado en el trámite y en la fragmentación de los procesos de trabajo (escasa coordinación entre secciones) y la falta de un plan de desarrollo integral de la Oficina como un todo.

Ante este panorama, la Oficina ha orientado los esfuerzos para el logro de cuatro ejes fundamentales establecidos en el Plan Estratégico Institucional articulado desde la Rectoría con la participación de diversos sectores de la Universidad, a saber:

- “Velar porque los procesos administrativos y de servicios se lleven a cabo en estrecha coordinación con las actividades académicas y se realicen de manera planificada, ágil, eficiente y transparente, buscando siempre la mejora continua y un máximo aprovechamiento de los recursos de la institución” (Plan Estratégico, p.4 y p.14).
- Diseñar e implementar el modelo integral de gestión de recurso humano institucional, que contenga, entre sus elementos: un modelo de reclutamiento y selección del recurso humano (docente y administrativo), un plan de capacitación de recurso humano y un sistema de gestión del desempeño en todas las unidades de la Institución. (Plan Estratégico, p.12).
- “Promover una cultura de la calidad del servicio en todas las actividades institucionales” (Plan Estratégico, p.13)
- “Velar porque las condiciones laborales de todo el personal de la Universidad favorezcan su bienestar personal y el desarrollo de sus potencialidades” (Plan Estratégico, p.15)

En correspondencia con estos principios y apoyados en la vasta experiencia y altos conocimientos técnicos de los funcionarios de la Oficina, se dio a la tarea de elaborar un diagnóstico de la Oficina con el fin de identificar las áreas críticas que requerían atención inmediata. De este trabajo emergieron con carácter prioritario las siguientes áreas de intervención:

1. Reorganización de procesos en el marco de un rediseño organizacional.
2. Fortalecimiento y desarrollo de los sistemas informáticos.
3. Redefinición y reorganización del sistema institucional de reclutamiento y selección de personal.
4. Implementación del Sistema Institucional de Gestión del Desempeño.

5. Fortalecimiento de los procesos de desconcentración de trámites administrativos a Sedes y Unidades de Trabajo.
6. Capacitación a direcciones y jefaturas administrativas en materia de gestión administrativa y gestión del talento humano.

A continuación describimos brevemente cada una de las áreas de trabajo recién descritas:

5.1. Reorganización de procesos en el marco de un rediseño organizacional

El objetivo trazado en esta área fue el de llevar a cabo un rediseño organizacional apuntado sobre cuatro vectores fundamentales, a saber: a) las transformaciones en el tipo y calidad de demandas provenientes de los diferentes usuarios de la ORH, b) la emergencia de nuevos modelos desarrollados en el campo de la gestión organizacional, c) las transformaciones y desarrollos que ha experimentado la Universidad de Costa Rica en las últimas décadas y d) los cambios que están ocurriendo en el mundo referidos principalmente a los procesos de globalización.

A cuatro años de su elaboración e implementación, el rediseño ha permitido avanzar en la línea de:

- Eliminar redundancias innecesarias en los procesos.
- Promover una estructura más liviana, más dinámica y flexible, reflexiva y proactiva, generadora de redes de trabajo colaborativo y, sobre todo, sensible a la naturaleza de la necesidades y demandas hechas por los usuarios de sus servicios.
- Fortalecer el desarrollo de áreas estancadas o poco desarrolladas (v.gr. Reclutamiento y Selección, Control y Calidad, Desarrollo Humano)
- Balancear la distribución de recursos transfiriendo recursos hacia el Área de Desarrollo Humano con el fin de atender procesos relacionados con el bienestar y la calidad de vida del personal (capacitación, resolución de Conflictos, desarrollo personal, entre otros).
- Crear una unidad I+D+I (Investigación, desarrollo e innovación) que ha permitido generar “datos duros” a partir de los cuales tomar decisiones fundamentadas, desarrollar productos nuevos que guardan correspondencia con las necesidades de los usuarios y potenciar procesos de cambio tendientes al mejoramiento continuo de los procesos.

5.2. Fortalecimiento y desarrollo de los sistemas informáticos

Es importante reconocer que en administraciones pasadas se invirtieron muchos esfuerzos en el desarrollo de sistemas informáticos que han optimizado el tiempo de respuesta en la tramitación. Muchos procesos que años atrás consumían una gran cantidad de tiempo y tendían a generar una enorme cantidad de errores, ahora son realizados de manera automática en pocos minutos. El cálculo de la planilla o la confección de ciertas certificaciones, por ejemplo, es posible hacerlos en minutos cuando antes tomaba días, semanas o meses. Indudablemente esto representa un avance significativo cuyo mérito hay que atribuirlo a administraciones previas. Sin embargo, también es cierto que en su mayoría los diferentes sistemas fueron desarrollados para atender

necesidades específicas, por lo que esta administración se ha propuesto repensarlos desde una perspectiva integradora con el fin de “Fomentar la ampliación y mejora de la gestión electrónica en los procesos universitarios, velando por la conservación de su valor e intencionalidad académicos” (Plan Estratégico, p.13), lo cual ha implicado trabajar en la línea de desarrollar un sistema integrado de recursos humanos con la arquitectura y las interfaces necesarias para que la información fluya entre los sistemas de una manera ágil y oportuna.

El problema que enfrentamos en este momento con los sistemas informáticos es que fueron diseñados pensando en el trámite administrativo y de manera análoga a como estaban estructurados los procedimientos antes de su automatización, lo cual ha impedido su debida articulación en un todo sistémico. Lo anterior, aunado a la concepción fragmentaria con la que fueron desarrollados, dificulta la comunicación entre ellos y su inteligibilidad por parte de los usuarios. En vista de esto, nos propusimos a lo largo de estos cuatro años de gestión impulsar una serie de medidas con el fin de:

- Mejorar su ajuste con respecto de las necesidades de los usuarios.
- Articular los diferentes sistemas con el fin de crear las condiciones necesarias para desarrollar el soporte tecnológico de un sistema integrado de recursos humanos.
- Implementar una serie de funciones incorporadas en los sistemas que no habían sido puestas en producción.
- Implementar el sistema automatizado de reclutamiento y selección de personal (SIRYS).
- Desarrollar el sistema informático que dé soporte al sistema de gestión del desempeño.
- Actualizar las bases de datos y organizarlas de modo tal que sean más confiables y que faciliten el “diálogo” entre sistemas.
- Digitalizar los documentos para resguardar la información, agilizar los trámites y fomentar el establecimiento de una cultura “cero papel”.
- Implementar el sistema automático de pago de liquidaciones y derechos laborales.

5.3. Redefinición del sistema de reclutamiento y selección de personal

Una de las tareas más importantes asignadas a la Oficina de Recursos Humanos es la de encargarse de los procesos de reclutamiento y selección de los funcionarios administrativos que ingresan a trabajar en la Universidad. Una buena selección constituye el mejor predictor de éxito en el ajuste persona-puesto.

Situados en nuestra Institución ello significa no solo identificar a las personas con las más altas competencias cognitivas sino también, y fundamentalmente, personas que encarnen los valores fundamentales que vertebran a la Universidad de Costa Rica. A tenor con estas consideraciones el Plan Estratégico Institucional es claro al priorizar la importancia de este proceso en la vida institucional cuando establece que durante esta administración será prioritario “Velar porque la gestión de recursos humanos... mejore los procesos de selección, inducción y capacitación del personal administrativo, así como su sistema de reconocimientos e incentivos” (p.13).

Un análisis minucioso de la forma como se ha organizado esta actividad en la ORH puso en evidencia serias limitaciones tales como: uso de herramientas con poco o nulo valor predictivo, proceso de selección centrado en requisitos formales, una excesiva rigidez y falta de renovación de los sistemas y procedimientos de trabajo empleados a lo largo de 20 años, delegación en las unidades de trabajo de la responsabilidad de los procesos “duros” de la selección (entrevista y la

selección como tal), aislamiento con respecto de otras áreas de trabajo de la ORH (Sección de Administración de Salarios, Capacitación) con las que debería mantener una coordinación permanente, abundantes quejas de usuarios internos y externos con respecto a la calidad de los servicios.

Atendiendo el encargo de mejorar sustancialmente el proceso reclutamiento y selección de personal, durante esta administración nos dimos a la tarea de:

- Mejorar el nivel predictivo del proceso de selección, logrando ubicar candidatos más idóneos para un cargo específico, tomando en cuenta sus habilidades personales, técnicas y profesionales y los requerimientos de las unidades.
- Crear un registro de elegibles interno por cargo en correspondencia directa con las necesidades de las unidades, considerando principalmente las competencias de los funcionarios.
- Desconcentrar actividades de reclutamiento y selección en las Sedes Regionales con el fin de atender más ágil, oportuna y eficiente las necesidades de personal de estas instancias.
- Poner en producción el Sistema Informático de Reclutamiento y Selección (SIRYS), lo que ha permitido automatizar los trámites de inscripción a concursos, verificación de requisitos y conformación de nóminas. Esto ha permitido no solo reducir significativamente los tiempos de respuesta sino también procurar un ahorro considerable de tiempo y de papel, dado que los funcionarios pueden inscribirse en línea desde cualquier lugar sin necesidad de presentar atestados en la ORH ya que el sistema los recupera y “lee” directamente desde Expediente Único.

Lo anterior llevó a:

- Rediseñar el actual sistema de selección que se aplica en la Institución.
- Diseñar una nueva metodología que permitiera identificar las potencialidades de la persona en contraste con lo que el cargo demande, utilizando el modelo de competencias, tanto para el personal de nuevo ingreso como para los concursos internos.
- Crear y desarrollar las herramientas necesarias para valorar las habilidades técnicas del candidato.
- Identificar en el personal universitario, las habilidades que el cargo requiere, para un desempeño exitoso.

En relación con las necesidades de las Unidades de Trabajo hemos impulsado un cambio paradigmático que implica ir más allá de la simple construcción de nóminas y de la delegación de la responsabilidad de la selección en las direcciones de las Unidades. Ello ha llevado a proveer a las unidades la asesoría necesaria en los procesos de selección, procurando un acompañamiento más estrecho en aspectos tales como: asesoría técnica y legal en materia de contratación de personal, realización conjunta de las entrevistas de selección con los candidatos inscritos en las nóminas, co-construcción de instrumentos prácticos buscando mayor predicción en los resultados.

5.4. Implementación del Sistema Institucional de Gestión del Desempeño

El Plan estratégico Institucional es claro al establecer dentro de sus objetivos la importancia de “Consolidar e implementar un plan de evaluación del desempeño de las y los funcionarios administrativos en todas las dependencias universitarias, junto con el acompañamiento y la capacitación necesarios” (p.14). Quizá nunca, como en este momento, la necesidad de desarrollar e implementar un sistema de gestión del desempeño haya tenido tanto sentido histórico.

La Universidad de Costa Rica ha evolucionado de manera significativa hasta llegar a convertirse en una de las Instituciones sociales más importantes del país. Tal evolución ha implicado no sólo un crecimiento en la población de funcionarios sino también en la inversión de recursos económicos provenientes del presupuesto estatal. El estatus conferido por la sociedad costarricense a esta Institución representa un enorme compromiso que, en una lógica de reciprocidad, implica desarrollar los mecanismos necesarios para justificar la inversión realizada garantizando resultados que contribuyan a elevar la excelencia académica y administrativa.

En esta dirección, la implementación de un sistema de gestión del desempeño cobra una relevancia enorme, en la medida en que representa la forma idónea de determinar la capacidad y potencial del talento humano y su compromiso con el logro de los objetivos de la Institución. Asimismo, en el entendido de que la gestión del desempeño va más allá de una simple evaluación del desempeño centrada en la medición de resultados, su implementación garantiza insumos para realimentar los procesos de trabajo, para cerrar brechas de capacitación, para el otorgamiento de incentivos al personal y, finalmente, para fortalecer los procesos de transparencia y rendición de cuentas.

Concentrados en estos fines, durante la presente administración se han destinado los recursos necesarios para garantizar una implementación universal del sistema de gestión del desempeño a todas las unidades de trabajo (cobertura actual del 65%). Asimismo, se han tomado las previsiones del caso para desarrollar el sistema informático que da soporte a su implementación y, con el apoyo de la Rectoría y de la Vicerrectoría de Administración, se ha constituido un equipo de trabajo interdisciplinario encargado de la sistematización, análisis, validación y uso de sus resultados.

La implementación del Sistema de Gestión del Desempeño a partir del año 2013 ha permitido:

- Contribuir en el fortalecimiento de una cultura orientada a la mejora continua, la transparencia, la rendición de cuentas y el principio de equidad.
- Promover una Gestión del Talento Humano orientada hacia el logro de los objetivos institucionales y a la luz de los principios y valores establecidos en las políticas universitarias.
- Dotar de insumos de primer orden a otras áreas de la Oficina de Recursos Humanos tales como reclutamiento y selección, promoción interna, capacitación, calidad de vida laboral y administración de salarios.
- Mejorar la capacidad de mandos medios y puestos de dirección para el establecimiento de indicadores claros de desempeño, alineados con los planes estratégicos de las unidades de trabajo, con la naturaleza de los puestos de trabajo y con las políticas institucionales.
- Poner a disposición de las instancias superiores de la Universidad insumos relevantes para la toma de decisiones y acciones en materia de gestión y desarrollo humano.

- Identificar los niveles de desempeño del personal administrativo a fin de potenciar su desarrollo, mediante el cierre de brechas, favoreciendo el cumplimiento de las metas y el fortalecimiento de las competencias institucionales en el ejercicio del puesto de trabajo.

5.5. Desconcentración de trámites administrativos

Durante esta administración se ha procurado estimular la desconcentración de procesos hacia las unidades de trabajo y hacia los funcionarios. Tres actores han orientado las acciones en este sentido, a saber:

- La Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos (Conocida como Ley de Simplificación de Trámites)
- La directriz emanada del Plan Estratégico de la Vicerrectoría de Administración para el periodo 2012-2016, según el cual es imperativo fomentar la desconcentración de procesos administrativos hacia las sedes regionales, las estaciones experimentales, los centros e institutos de investigación, las escuelas y las facultades.
- El mandato contenido en el Plan Estratégico Institucional de “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” (Plan Estratégico, p.12). Asimismo en lo relativo a la desconcentración de trámites, “Fortalecer las sedes regionales como la expresión plena e integral de la Universidad de Costa Rica en las diversas regiones del país” (Plan estratégico, p.16)

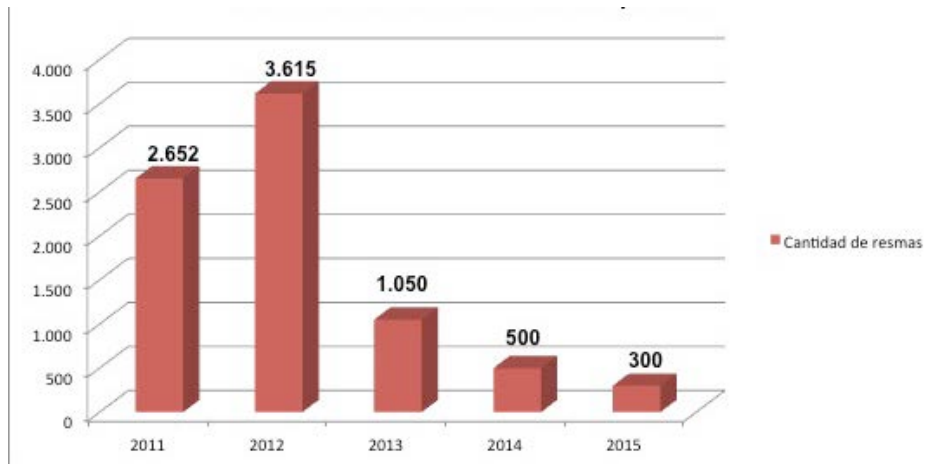
Orientados por estos lineamientos, se han hecho los esfuerzos tendientes a desconcentrar algunos procesos y varios trámites administrativos tanto hacia las Sedes Regionales como hacia a las unidades de trabajo de la Sede Rodrigo Facio. El rediseño organizacional implementado en la Oficina de Recursos Humanos ha contribuido significativamente a hacer cierto este interés. La creación de una Unidad de Gestión Administrativa y de una Plataforma de Servicios, en coordinación ambas con la Sección de Tecnologías de la Información, ha permitido, como se verá más adelante en este informe, trasladar a otras instancias la gestión de una serie de trámites administrativos tales como confección de certificaciones de distinta naturaleza (constancia de salario, tiempo servido, tiempo servido para ascenso en régimen y detalles de nombramiento posteriores al año 2000) y la realización de concursos para la contratación de personal. Asimismo, a partir del cuarto trimestre del 2015 se puso en práctica la entrega de constancias y certificaciones en formato digital autenticadas a través de la firma digital. Esto, al igual que otros procesos, ha redundado en un ahorro de tiempo para los funcionarios y en el consumo de papel.

Por otra parte, la automatización y desconcentración de trámites liderado en buena parte por la Unidad de Procesos Administrativos ha permitido un ahorro considerable en el consumo de papel.

Los gráficos que se incluyen a continuación muestran claramente la curva descendente del consumo y lo que éste ha significado en términos económicos para la institución. La disminución de resmas de papel utilizadas durante los cuatro años de gestión fue de más de un 1200%, esto es, se pasó de consumir 1.807.500 hojas en el 2012 a 150.000 hojas en el 2016.

Gráfico 5

Ahorro en la cantidad de resmas utilizadas por año

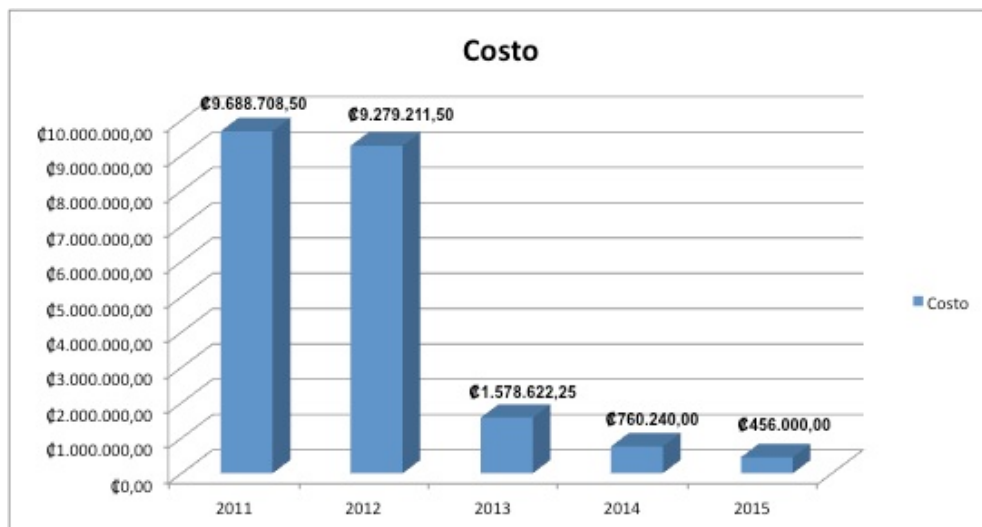


Fuente: Oficina de Recursos Humanos

En términos económicos, como se puede ver en el gráfico siguiente, la reducción en el consumo de papel supuso para la Institución un ahorro de más de 25 millones de colones en tres años, siendo el caso de que se hubiera mantenido durante los 4 años un consumo similar al del año 2012.

Gráfico 6

Gasto en la compra de resmas de papel



Fuente: Oficina de Recursos Humanos

A nivel Institucional habría que contemplar una reducción mayor en el gasto de papel y de dinero, ya que con la implementación del Sistema Informático de Reclutamiento y Selección se terminó con la práctica de imprimir boletines y de entregar atestados en papel a la hora de inscribirse en concursos. Asimismo, con la implementación de la entrega digital por parte de las unidades de trabajo de las acciones de personal con sus respectivos anexos, las cifras de ahorro en consumo de papel se engrosan aún más. Un cálculo conservador del ahorro anual por estas dos actividades se estima en 800 resmas de papel.

Como salta a la vista, la automatización de procesos ha permitido un descenso considerable en el consumo de papel, lo que ha implicado para la Institución un ahorro económico importante y una disminución significativa en la huella ecológica. El siguiente paso que urge dar para continuar incrementando los niveles de ahorro y aumentar los niveles de eficiencia es digitalizar los expedientes de todos los funcionarios docentes y administrativos de la Universidad.

5.6. Capacitación de directores y jefaturas administrativas en materia de gestión administrativa y gestión del talento humano

En el sector académico de la Institución existe una percepción bastante difundida en el sentido de que la gestión administrativa entraba el desarrollo de las actividades sustantivas de la Universidad, al atraparlas en un laberinto de trámites administrativos redundantes y engorrosos.

La prevalencia de modelos burocráticos de gestión en las diferentes oficinas administrativas parece confirmar esta percepción. Sin embargo, también es preciso señalar que el divorcio existente entre “lo administrativo” y “lo académico” afecta negativamente tanto a la gestión administrativa como a la gestión académica. El desconocimiento que lamentablemente muestran muchos funcionarios del sector administrativo acerca de la naturaleza y peculiaridad de las actividades sustantivas de la Universidad, así como, de la dinámica propia del mundo académico (las cambiantes necesidades), se convierte en un obstáculo para el desarrollo fluido y dinámico de dichas actividades. Pero también es cierto que el desconocimiento que en materia administrativa muestran las autoridades académicas ocasiona muchos problemas operativos y administrativos que, paradójicamente, entraba sin pretenderlo el quehacer de las unidades académicas, de los centros de investigación y de las actividades de acción social.

Conscientes de esta situación, durante la presente administración se ha tratado de hacer frente a este problema. En el VII Congreso Universitario la Vicerrectoría de Administración presentó una ponencia en la que reconoce que “...la gestión administrativa en la estructura orgánica universitaria es [y debe ser siempre] coadyuvante y facilitadora, en estrecha relación transversal con el ejercicio de las funciones sustantivas en docencia, investigación y acción social, mediante acciones dirigidas al fortalecimiento de las capacidades gerenciales de las jefaturas administrativas y el desarrollo de competencias en los cargos directivos de la Administración Activa”. En concordancia con esta declaración de principios, la Oficina de Recursos Humanos promovió una gran cantidad de cursos de capacitación dirigidos a un amplio número de funcionarios administrativos en temas diversos de gestión administrativa. Asimismo, desarrolló e implementó un plan de capacitación dirigido a jefaturas administrativas y a personas que ocupan puestos de dirección en unidades académicas y centros de investigación, con el fin de promover el desarrollo de habilidades y competencias gerenciales y fortalecer el conocimiento de reglamentos, normativas y procedimientos que rigen el quehacer administrativo de la Universidad.

La recepción que ha tenido este plan de capacitación ha sido muy positiva y contrariamente a la percepción extendida en el mundo académico a la que hacíamos referencia al principio de este apartado, las más de 70 personas que ocupan puestos de dirección académica que han participado de este plan de capacitación, han mostrado su satisfacción al considerar que los conocimientos adquiridos en materia administrativa los faculta para realizar una gestión más sólida y fundamentada.

A continuación se presente de forma más detallada los logros alcanzados por cada una de las Áreas que conforman la Oficina de Recursos Humanos.

5.7. Logros

a) Área de Desarrollo Humano

Los resultados correspondientes a esta área compilan el trabajo realizado en las cuatro unidades que la componen, a saber: Unidad de Reclutamiento y Selección, Unidad de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Calidad de Vida Laboral y Unidad de Gestión del Desempeño.

- **Unidad de Reclutamiento y Selección**

Considerando que uno de los ejes que tiene esta Oficina que está relacionada directamente con el servicio al usuario. Se determinó la necesidad de realizar ajustes en el proceso tanto de reclutamiento como de selección para el personal administrativo de la Institución.

Para estos efectos se propuso la implementación de un nuevo modelo de selección por competencias que incluyó el diseño de un nuevo diccionario de competencias y un cambio en el proceso de selección que se aplica para los funcionarios y funcionarias que optan por las diferentes plazas vacantes, temporales o en propiedad. Dicha propuesta se inició con un plan piloto en los cuales se han abordado las siguientes dependencias: Escuela de Sociología (puesto de Técnico en Computación e Informática), Facultad de Farmacia (puesto de Jefe Administrativo), Centro de Investigación en Biología Celular y Molecular (puesto de Técnico en Computación e Informática), Oficina de Bienestar y Salud (profesional en salud ocupacional) actualmente en proceso y Jardín Botánico Lankester (trabajador agropecuario) actualmente en proceso.

Además la puesta en marcha del Sistema Informático “SIRYS” permite a las dependencias un acceso rápido y a los funcionarios una participación más virtual, minimizando costos de traslado y de papel, haciendo más accesible dicho proceso. Actualmente todo este trámite se realiza para la Sede Rodrigo Facio, Institutos y Estaciones Experimentales. Para el año 2016 este Sistema abarcará las Sedes Regionales, con las facilidades que este proceso permite.

Este trámite implica la revisión de las condiciones de la plaza, presupuesto, clase ocupacional, jornada, motivo de la vacante, y en algunos casos, la verificación de dichas condiciones con la Sección de Administración de Salarios.

Se tramitaron para el periodo del 01 de enero 2015 al 30 de noviembre 2015 un total de 540 solicitudes, mismas que fueron debidamente revisadas en coordinación con las unidades de trabajo. Además se les aplicó el proceso de selección actualmente establecido a 162 oferentes. Se tramitaron para revisión de requisitos, un total de 1451 acciones de personal.

Para el periodo 2015 se gestionaron 19 concursos externos, los cuales se publican en la página web de la Oficina de Recursos Humanos.

- **Otras actividades realizadas**

- ✓ Elaboración de informes mensuales al Tribunal Electoral Universitario sobre el personal administrativo que se ha nombrado en propiedad.
- ✓ Se participó en una comisión que está revisando la inclusión de cursos virtuales como parte de los procesos de formación en las unidades (implicaciones laborales) producto de la solicitud que hiciera la Vicerrectoría de Docencia-Multiversa.
- ✓ Coordinación con el Consejo Universitario para la publicación y recepción de ofertas de la plaza de Dirección del Semanario Universidad de acuerdo al Reglamento General del Sistema de Medios de Comunicación Social de la UCR.
- ✓ Se gestionó con el Ministerio de Educación Pública el acceso para consultas en línea de los Títulos de Bachiller en Educación Media, obteniendo un usuario, el cual es utilizado para los controles que deben llevarse en esta materia.
- ✓ Se inició con la digitalización de documentos de años anteriores (nóminas, boletines, entre otros) con el propósito de disponer de mayor espacio físico.
- ✓ Se brindó colaboración a la Oficina de Orientación en la “Feria de Preparación para la Búsqueda de Empleo”. Dicha actividad, se desarrolló los días 30 de setiembre y 1° de octubre. Se programaron cuatro sesiones en horarios de 10:00 a.m. a 12:00 m.d. y de 3:00 p.m. a 5:00 p.m. Las sesiones de simulación de entrevista se realizaron en la Biblioteca Carlos Monge Alfaro en coordinación con la señora Anyelick Campos Zamora.
- ✓ Se firma un convenio con el Ministerio de Relaciones Exteriores para iniciar la aplicación del Modelo de Selección por Competencias elaborado en la Universidad de Costa Rica a posibles candidatos tanto con residencia en el país como fuera de este.

- **Unidad de Capacitación y Desarrollo**

La Unidad de Capacitación y Desarrollo realizó diferentes actividades de capacitación, todas enmarcadas en los tres ejes que esta Oficina ha definido para su accionar: servicio al usuario, apoyo a la gestión administrativa y seguridad institucional. Todos ellos en concordancia con la directriz de Regionalización emanada por la Vicerrectoría de Administración. Dichas actividades se realizan con base en los diagnósticos realizados previamente, información generada por el Sistema de Gestión del Desempeño, datos obtenidos de la Unidad de Calidad de Vida y en algunos casos, extraído de la información que se genera del período de prueba de los funcionarios.

Se realizaron 67 actividades entre charlas, cursos, talleres, seminarios abarcando una población administrativa de 1200 funcionarios.

Como actividades adicionales de la Unidad de Capacitación se pueden citar:

- Se participa activamente con la Comisión Institucional en Materia de Discapacidad (CIMAD) logrando llevar a cabo actividades de capacitación para personas con 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, entre otros.

Dado que las unidades de trabajo poseen presupuesto para “Actividades de Capacitación”, se les apoya en la organización de actividades para su personal, entre las que se mencionan:

- Búsqueda del perfil idóneo de Instructores en relación con las características necesarias para abarcar los temas de interés.
- Coordinación y logística de las actividades que se contratan.
- Confección, acompañamiento y/o revisión del Protocolo de la actividad.
- Confección de Certificados de Participación y/o Aprovechamiento.
- Elaboración de charlas y/o Talleres.
- Coordinación y logística de charlas como: Servicio al Usuario, Liderazgo, Debido Proceso.
- Cabe mencionar entre las unidades con las que se coordinan algunas actividades: 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 retos para el año 2016 se tiene visualizado proponer la estructura del Curso de Gestión y Liderazgo para Decanos y Directores. Y continuar con el desarrollo de los proyectos: Certificación por experiencia y Pasantías Administrativas.

• **Unidad de Calidad de Vida Laboral**

La Unidad de Calidad de Vida Laboral se aboca en especial a atender solicitudes provenientes de unidades de trabajo, la mayoría de ellas bajo la demanda de intervenir en situaciones que se consideran fuente de conflicto. A menudo estas situaciones derivan en otros procesos como la gestión administrativa, el fortalecimiento de las competencias de los líderes, el cambio organizacional, la instauración de metodologías de trabajo alternativas, entre otros. El número de actividades que se han atendido hasta junio del presente año, suman

Se ha realizado un esfuerzo en incrementar los mecanismos de seguimiento de estas intervenciones, haciéndolas más constantes en el tiempo, esperando con ello aumentar significativamente el impacto de los servicios que desde la Unidad de Calidad de Vida Laboral se desarrollan.

Se han realizado durante este año 71 evaluaciones de idoneidad mental para laborar en Seguridad y Tránsito a través de la contratación externa de profesionales en psicología, 9 actividades de Orientación Institucional, 1 Taller de Preparación a la Jubilación, 6 Talleres de Inducción, 2 actos de Homenaje por años de servicio en la Sede Rodrigo Facio y 5 actos en las Sedes Regionales.

El impacto de los procesos se registra mediante la realimentación de las personas que participan como usuarios y usuarias de los servicios, el cual ha sido favorable en cuanto a la percepción de

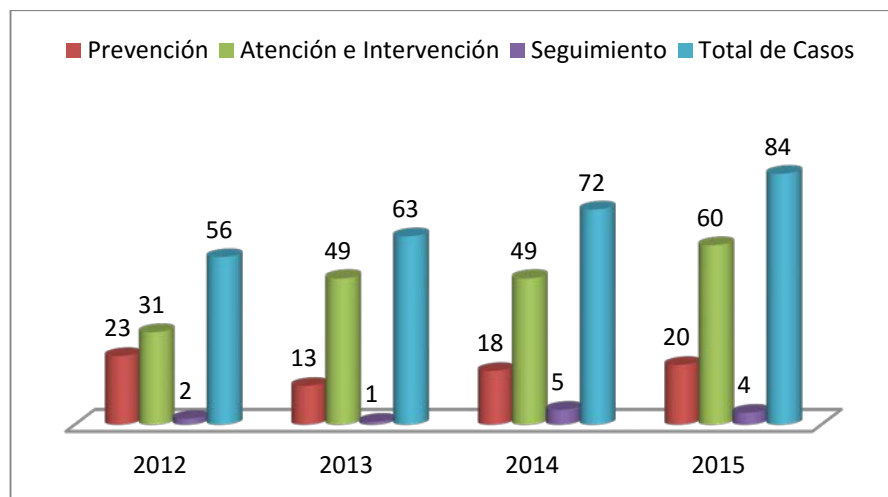
mejoramiento del ambiente laboral y los procesos de trabajo. Sin embargo a futuro es preciso proyectar indicadores de eficacia organizacional como consecuencia colateral de las intervenciones, así como enfocarse más en la prevención de situaciones que ponen en riesgo el bienestar de las personas.

En el nivel de la prevención se han gestionado 9 actividades enfocadas a diagnosticar la convivencia y la gestión, estimular la integración y el trabajo en equipo.

En el nivel de atención e intervención se han atendido 20 casos colectivos y 60 casos individuales. Las consultas atendidas refieren a los temas de conflictos y derechos laborales, debido proceso, traslado o reubicación labora, salud laboral y formación jefaturas en respuesta a evaluación del ambiente de trabajo.

Gráfico 7

Unidad de Calidad de Vida Laboral
Cantidad de casos atendidos por Área
Periodo 2012-2015

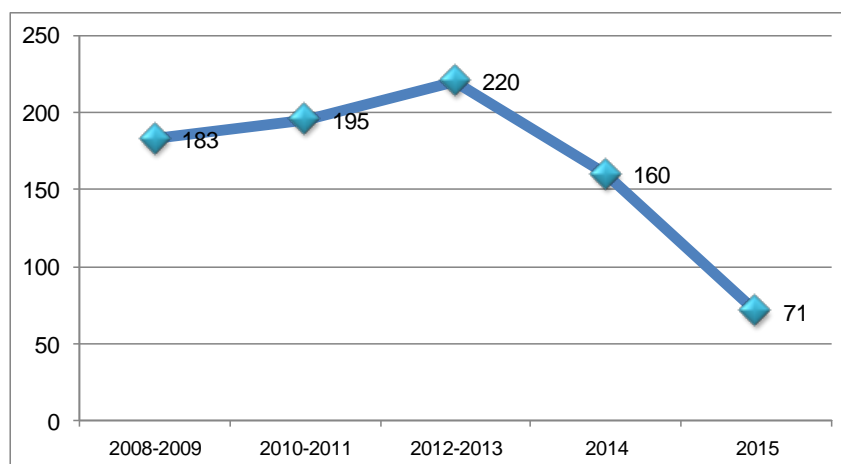


Fuente: Oficina de Recursos Humanos

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 en el 2014 y la OPLAU y el Centro Infantil Laboratorio para el 2015. Se proyecta además iniciar un proceso similar con el Programa de Admisión del IIP, la Vicerrectoría de Acción Social, Radioemisoras Universidad, Canal 15, Centro de Evaluación Académica y la Sede Interdisciplinaria de Alajuela para el 2016.

En relación a la evaluación de idoneidad mental para la portación de armas, se ha continuado con la contratación de psicólogos externos para la evaluación de este año y se pretende continuar durante todo el 2016, considerando además que el próximo año es el grueso de oficiales a evaluar, alrededor de 143.

Gráfico 8
Unidad de Calidad de Vida Laboral
Cantidad bianual de evaluaciones de idoneidad mental
para laborar en Seguridad y Tránsito
Periodo 2006 – 2014



Fuente: Oficina de Recursos Humanos

Adicionalmente, para este periodo del 2015 se realizaron gestiones en:

1. Relaciones internas y externas (enfoque sistémico):

A nivel interno de la Oficina

- Como parte de la iniciativa de la Unidad de Calidad de Vida Laboral para la formación de una Comisión Interdisciplinaria para el abordaje de los casos de salud ocupacional, se incluyó a la Sección de Administración de Salarios como parte de la misma, para la evaluación del cargo de los casos presentados.

2. A nivel interno de la Institución

- Igualmente, como parte del trabajo de la Comisión en Salud, se continúa con el apoyo de la Escuela de Terapia Física.

3. A nivel de CONARE

- Talleres de preparación a la Jubilación

Esta actividad se realiza desde el año 2005. Este año se contó con la participación de 50 funcionarios de las diferentes Universidades públicas de los cuales 18 corresponden a funcionarios de la Universidad de Costa Rica.

En el 2015, se inició con el proceso de seguimiento para los participantes de la Universidad de Costa Rica en estos talleres, para lo cual se llevaron a cabo 2 sesiones de trabajo, en las cuales se ampliaron temas vistos en los talleres y se incorporaron otros a solicitud de los participantes.

En el mes de octubre se llevó a cabo el primer taller de preparación a la Jubilación en una Sede Regional, el cual se realizó en la Sede de Guanacaste y contó con la participación de 13 funcionarios y funcionarias.

Como proyectos importantes para desarrollar se encuentran: El Teletrabajo y Permutas Saludables. En el caso del Proyecto de Alcoholismo que se inició este año, se han realizado 11 actividades de prevención tanto a nivel de Sede Central como Sedes Regionales y sus Recintos, Estaciones y Fincas Experimentales.

• **Unidad de Gestión del Desempeño**

EL Sistema de Gestión del Desempeño, al ser aprobado por el Consejo Universitario en la Sesión No 5752, artículo 13, del 12 de setiembre del 2013, se convierte en un Sistema Institucional, el cual debe de ser aplicado a toda la población administrativa. Este acuerdo ha implicado en el 2015 una planificación muy rigurosa y la implementación de estrategias que permitieran ejecutar las acciones propias de la aplicación del Sistema de manera oportuna y eficiente.

Para cumplir este acuerdo, la Oficina de Recursos Humanos realizó las siguientes actividades para la implementación de este Sistema en la Universidad de Costa Rica:

- Elaboración del cronograma de la implementación de la estrategia metodológica de la Unidad de Gestión del Desempeño contra el presupuesto aprobado, lo que implicó el establecimiento de actividades por Unidades y mes, mediante la coordinación con las Jefaturas y los ajustes necesarios según requerimiento de las Dependencias participantes.
- Capacitación y participación en los diferentes talleres (Sensibilización e Integrado) a los nuevos funcionarios que se incorporaron a laborar en la Unidad de Gestión del Desempeño (Estadística, Psicóloga y Técnico) sobre la implementación del Sistema tanto a nivel de estrategia metodológica como del uso de programa informático, durante los meses de marzo a junio; con el fin de que se socializaran con el proceso y con la población con la cuál va a trabajar; asimismo para que observaran “in situ” como se realizan las tareas que conlleva el Sistema para poder aplicarlo luego en nuevas unidades o dependencias.
- Como resultado de la revisión de la información obtenida en la implementación del Modelo de Gestión del Desempeño se han elaborados cuadros estadísticos que han permitido mantener contabilizada los datos obtenidos, durante el proceso.
- Mejoras gráficas en los diferentes materiales que se utilizan en la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño, bajo una línea gráfica (taller integrado, guías de prácticas).
- Elaboración de papelería bajo la misma línea gráfica (carpetas, separados, libretas y ajustes al brochure inicial).
- Se revisó todo lo que está documentado y digitado desde el período 2008-2014 sobre la implementación del Sistema de Gestión del Desempeño en las dependencias y unidades

participantes; estandarizando lo correspondiente a la elaboración de metas, indicadores, estrategias y elementos probatorios de los siguientes cargos: Trabajador Operativo A, B, C; Técnico Asistencial A y B. Técnico especializado A, B, C, y D, Profesional A, B, C, D.

- Se ha realizaron reuniones periódicas con el personal de la Unidad de Gestión del Desempeño, con el propósito de compartir experiencias obtenidas en la implementación del Sistema y de analizar temas vinculados directamente con la aplicación del mismo como talento humano, enfoque sistémico, liderazgo y *coaching* entre otros).

En el siguiente cuadro se resume la población administrativa a la que se le aplicó este proceso durante el año 2015, abarcando un 65% de la población.

Población total de funcionarios universitarios incluidos en el Sistema de Gestión del Desempeño¹.				
Tipo de dependencia	Personas			
	2008-2014²	2015	Total	Porcentaje³
Centros e Institutos	296	99	395	9,9
Estaciones Experimentales	-	54	54	1,4
Oficinas Administrativas	231	78	309	7,8
Unidades Académicas	628	282	910	22,9
Sedes y Recintos	319	92	411	10,3
Postgrados	-	9	9	0,2
Otros	118	380	498	12,5
Total general	1592	994	2586	65,0

¹ Datos preliminares a noviembre 2015, incluyendo proyección de participación durante el mes de diciembre.
² Incluye las personas y dependencias que iniciaron antes de 2015 pero se les dio seguimiento durante 2015.
³ Se estima sobre un total de 3977 funcionarios administrativos y un total de 240 dependencias universitarias.
Fuente: Unidad de Gestión del Desempeño, 2008 - 2015.

Logros:

- Socialización hacia una cultura de evaluación por parte del personal como de los niveles de jefaturas y dirección.
- Visión sistémica de los procesos de las unidades y dependencias participantes.

- 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 y Dependencias, lo que genera un aumento de solicitudes de intervención.
- Sensibilización en los procesos de comunicación (asertiva), estrategias de negociación y manejo de conflictos en la gestión del desempeño, y en el rol de liderazgo de los niveles de Dirección y Jefaturas.
- Mejoras a nivel de la gestión administrativa como mayor articulación de los procesos, mayor eficiencia en las estrategias de trabajo, un mejor y más oportuno servicio al usuario.
- Fortalecimiento en la labor de los funcionarios y funcionarias en el ejercicio de sus puestos mediante apoyo de las jefaturas a nivel de insumos y de la gestión de capacitaciones, las cuales en algunos casos se han coordinado con la Unidad de capacitación de la Oficina de Recursos Humanos.

b) Área de Gestión Administrativa

• Sección de Procesos Administrativos

La Oficina de Recursos Humanos ha venido tomando una serie de medidas desde hace tres años, se ha logrado disminuir ostensiblemente el uso del papel en la oficina ya que en comparación con otros años se ha reducido el papel al 95.29%. Este logro representa no solo un ahorro económico de ¢9.232.708.00 sino también un resultado que contribuye a disminuir efectos ambientales negativos, en clara correspondencia con las políticas de sostenibilidad ambiental que está impulsando esta administración.

Este ahorro económico le ha permitido a la oficina cubrir otras necesidades, tales como la adquisición del equipo especial de audio y video para la cámara de Gesell, acondicionar el equipo y mobiliario de los espacios asignados en el antiguo Edificio de Ciencias Sociales, reforzar partidas como la de equipo de computación, actividades de capacitación, entre otros.

• Constancias

En el 2015 se logró la disminución de los tiempos de entrega en un 77%, incluyéndose la reducción del tiempo de las certificaciones para efectos de pensión que estaba en 30 días o un mes calendario y se pasó a 22 días hábiles.

Siguiendo con la simplificación de procesos, en las certificaciones de “eneros” para efectos de pensión: producto de la estrecha coordinación con la JUPEMA, se logró simplificar el proceso de elaboración de las constancias de este tipo, suprimiendo la columna de “febrero a diciembre” que generaba una labor muy desgastante al tener que contabilizar todos los días de vacaciones que disfrutó el funcionario en ese período. Actualmente esta certificación incluye solamente las vacaciones que disfrutó en enero, lo cual simplifica el trabajo de elaboración y revisión del documento y permite reducir el tiempo de producción.

En cuanto a la desconcentración en la emisión de constancias, se concluyó exitosamente la primera etapa que consistió en un plan piloto con siete unidades de trabajo y durante este 2015 se dio acceso a más unidades, las cuales pueden generar constancias de entrega inmediata: constancia de salario, tiempo servido, tiempo servido para ascenso en Régimen y detalles de

nombramiento posteriores al año 2000. A la fecha son 16 unidades de trabajo que generan de forma inmediata este tipo de constancias: Sedes Regionales de Guanacaste, el Atlántico, el Caribe, Occidente y el Pacífico, los Recintos de Paraíso, Tacaes, Golfito y Guápiles, el Jardín Lankester, Estación Experimental Fabio Baudrit Moreno, Alfredo Volio Mata, Centro Evaluación Académica, la Escuela de Estudios Generales y la Sección de Mantenimiento y Construcción.

- **Vacaciones**

Referente al proceso de trabajo que se realizaba entre las Secciones de Gestión de Pago y la de Procesos Administrativos, para determinar el saldo de días a pagar por motivo de liquidación de derechos laborales, se tomó la decisión que a partir de junio 2015 este proceso se ubicaría en la Sección Experta en la materia de vacaciones, elaborando por completo el estudio de vacaciones sin la intervención de los analistas de pago, para esto se tomaron en cuenta los criterios de simplificación, uso eficiente de los recursos y pronta respuesta al usuario.

Se elaboraron solicitudes mediante tickets que permitirán las mejoras al Sistema de Vacaciones, para un total de siete, entre los que se destacan: actualización de datos, traslado de saldos, cambio de mecanismos para solicitar vacaciones, inclusión de períodos, entre otros.

Se logró la primera reaplicación de vacaciones correspondientes al receso institucional del año 2014, rebajándose esos días a aquellos funcionarios que por algún motivo no se les había aplicado.

En coordinación con SETI se logró realizar el primer rebajo de días de vacaciones que se habían pagado por planillas, logrando en esta primera aplicación un rebajo de 49.820.25 días, con esto permitirá eliminar saldos que continuaban reflejándose en el sistema y que pueden inducir a error permitiendo otorgar días de disfrute que ya habían sido pagadas.

La atención de 409 casos de estudios de vacaciones acumulados que fueron atendidos por la Sección de Gestión de Pago, Sección de Control y Procesos Administrativos, quedando bajo nuestra responsabilidad la coordinación el registro de todos los casos y realizar los ajustes en el Sistema de aquellos que así lo requieran.

Entrega de la información solicitada por la Oficina de Contraloría Universitaria relacionada con el personal activo que se trasladó del Magisterio Nacional a la CCSS, así como el escaneo de esta documentación. Esta labor consistió en la revisión, extracción y protección de los documentos de 1.656 expedientes de personal para el resguardo. Además del traslado al AUROL de la documentación para la custodia.

c) Sección de Gestión de Pago

- **Cambio en la modalidad de pago del subsidio de Incapacidades de Riesgos del Trabajo**

En enero 2015 la Universidad de Costa Rica comunicó al INS la cancelación del convenio para el pago de subsidio por riesgos del trabajo, suscrito entre ambas instituciones. La variación consistió en que a partir del 2015 la Universidad reconoce solamente el 40% del subsidio

complementario a los funcionarios y el INS asume el pago de la diferencia hasta completar el 100% del subsidio que corresponda reconocerle al funcionario incapacitado.

El objetivo de realizar la modificación indicada fue lograr un impacto positivo en las finanzas de la institución a nivel de las primas que paga al INS, erogando en tiempo real solamente el porcentaje de subsidio que corresponda pagar al trabajador en la proporción que la normativa le exige, pues si bien es cierto el INS cada año hacía una liquidación de la póliza de riesgos del trabajo a la Universidad, el dinero era devuelto a las arcas universitarias al final de cada año o inicios del año siguiente, mientras la Universidad asumía el costo total de enero a diciembre del pago del subsidio al 100%.

Para ejemplificar la adjudicación de los dineros por concepto de subsidios complementarios cancelados, se pueden observar los datos comparativos del año 2014 y 2015: en el año 2014 el monto desembolsado por la institución a través de la planilla fue de ₡296, 561,707.15 contra ₡124, 383,326.40 pagados en el 2015, arrojando un desembolso menor para el presente período de ₡172, 178,380.75

- **Creación de nuevos conceptos de pago**

Ante necesidades manifiestas del-SEP, la Oficina Jurídica y la Oficina de Servicios Generales se crearon dos nuevos conceptos de pago, a saber:

a) SALARIO CONTRACTUAL POSGRADO. Según Resolución R-266-2014 se crea el concepto de pago SALARIO CONTRACTUAL POSGRADO para los programas de posgrado con financiamiento complementario. Esta modalidad de pago sustituye la práctica de nombramiento en combinación de jornada y complemento salarial para los profesores nombrados en los diferentes posgrados. Se requirió elaborar el instructivo para operacionalizarlo, y requirió brindar la capacitación necesaria para ponerlo en práctica.

b) DIFERENCIA ESPECIFICA: este concepto se utiliza para remunerar a funcionarios quienes realizan actividades especiales y que, debido a la temporalidad de las mismas, no existe posibilidad de modificar de manera definitiva la plaza que ocupan ordinariamente. Ha sido utilizado por la Oficina Jurídica y la Oficina de Servicios Generales.

- **Estudio de costos de deducciones personales**

La Administración concluyó el estudio de costos que generan la aplicación por planilla de deducciones personales a los funcionarios universitarios, provenientes de instituciones externas. Este estudio tiene la finalidad de distribuir los costos en varios aspectos para determinar un canon que debe ser pagado por las entidades externas a favor de la UCR, de manera que compense la inversión de recursos (gastos administrativos) en esta actividad. Para este fin se contrató una empresa experta que desarrolló la investigación en coordinación con el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad. Los resultados del estudio se encuentran en proceso de evaluación y análisis.

d) Sección Administración de Salarios

Es la sección técnica responsable de ejecutar la política salarial del Sistema de Administración de Salarios de los servidores administrativos de la Institución, que comprende la estructura ocupacional, estructura salarial, así como también mantener un equilibrio salarial entre las clases y cargos de similar responsabilidad y complejidad. Además mantener el equilibrio respecto a los salarios del mercado laboral, tomando en cuenta la política de salarios definida por la Institución.

Por ende, nos permitimos desglosar la siguiente información:

- ✓ **Estudios de clasificación realizados:** 128 casos
- ✓ **Estudios especiales:** 17
- ✓ **Estudios integrales realizados:** 1 (18 funcionarios)
- ✓ **Estudios de asignación realizados:** 134
- ✓ **Recursos administrativos atendidos:** 19
- ✓ **Incentivos salariales revisados:** 138
- ✓ **Incentivos salariales aprobados:** 85
- ✓ **Remuneraciones Extraordinarias revisadas:** 46
- ✓ **Remuneraciones Extraordinarias recomendadas positivamente:** 38

Se realizaron 770 movimientos referentes a la administración y control de plazas administrativas de la Institución.

No obstante, debido a la gran demanda de los servicios de la Sección se encuentran en trámite actualmente los siguientes

- ✓ **Estudios de clasificación pendientes de trámite:** 95
- ✓ **Estudios de clasificación pendiente de asignación:** 49
- ✓ **Estudios integrales en proceso:** 1
- ✓ **Estudios de asignación pendientes de trámite:** 9
- ✓ **Recursos administrativos pendientes de atención:** 2
- ✓ **Incentivos Salariales pendientes de trámite:** 14

Además, la importancia de continuar con nuestra labor en el análisis de estructuras de puestos (fiscalización y auditoría), sin dejar de lado la responsabilidad compartida en el correcto gasto de los bienes institucionales.

Por otro lado, de los diferentes hallazgos y productos realizados en este período se puede concluir que dentro de las mayores necesidades de la población administrativa de la Institución se presenta:

- Las solicitudes realizadas a la Oficina de Recursos Humanos corresponden en algunos casos a funcionarios y funcionarias administrativas que cuentan con conocimientos académicos superiores a los que se requieren para la ejecución de las actividades esenciales asignadas a sus puestos. Por lo tanto, se busca una reasignación del puesto con el propósito de mejorar sus condiciones salariales.

Desde la Sección se debe continuar con la labor de asesoramiento a las Jefaturas y funcionarios para que se conozca en forma detallada el alcance del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos, así como las regulaciones que deben tomarse en cuenta al modificar las estructuras internas de puestos.

- **Creación de nuevas herramientas de control**

Gracias a la visión de la Dirección y Jefatura de Área se inició un proceso de control más detallado de las actividades.

Dicho proceso tiene como objetivos:

- Brindar un mejor servicio de atención a los usuarios en lo que se refiere a tiempos de espera y calidad del servicio.
- Controlar la cantidad de estudios asignados y ejecutados por cada uno de los Profesionales de la Sección.
- Brindar mayor trazabilidad a la ejecución de los productos de esta Sección; lo cual impacta directamente en las comunicaciones realizadas a los usuarios del Sistema.
- Permitirá realizar una medición de tiempos y movimientos para depurar los procesos de estudios de clasificación y asignación de puestos.
- Establecimiento de lineamientos específicos para la ejecución de dichos estudios.

Para cumplir con este propósito se ha implementado, paulatinamente, una serie de herramientas para la presentación de información, revisión de datos, contraste de información y por supuesto; medición de tiempos y calidad de los productos.

- **Proceso de mejora en la revisión de solicitudes y aplicación de normativa**

Para la Oficina de Recursos Humanos es imperativo que la remuneración realizada a cada funcionario y funcionaria se ajuste al nivel de responsabilidad y complejidad de las actividades ejecutadas en los puestos de trabajo.

En este particular, nos corresponde no solo revisar los puestos de trabajo sino la estructura en la cual se encuentran inmersos.

Por lo tanto, se valora cada una de las solicitudes, y según lo establecido en el artículo 18 de la Convención Colectiva, se indaga a profundidad las justificaciones y elementos técnicos que originaron los cambios en los puestos.

Si bien es cierto nos encontramos en un proceso de depuración de esta herramienta, actualmente ha brindado buenos resultados, a saber:

- Asesoría a los funcionarios para la correcta presentación de sus solicitudes.
- Recopilación de datos e información valiosa para realizar un correcto análisis de los puestos.
- Rectificación de movimientos incorrectos en las estructuras ocupacionales.
- Ejecución de procesos conjuntos con otras instancias universitarias, como lo son: Sección de Análisis Administrativo, Oficina de Administración Financiera, Oficina de Planificación Universitaria, Contraloría Universitaria, entre otras.

e) Sección de Control y Calidad

- **Revisión de nóminas salariales**

Se revisaron 9 nóminas mensuales, con lo que se obtuvieron los insumos necesarios para remitir conclusiones y recomendaciones a efectos de realizar los ajustes requeridos para minimizar los errores obtenidos en el proceso de revisión, analizando dos tipos de orígenes, los de sistema y los relacionados con trámites manuales. Con la ayuda de los adjuntos digitales, se minimizó el archivo de documentos en el expediente del funcionario y se agilizó el proceso de revisión.

Se efectuó la revisión de la planilla de salario escolar 2014 y la planilla de aguinaldo 2015, se mantiene la práctica de los últimos años en la que se procura efectuar dichas revisiones antes de que se hagan efectivas.

- **Revisión de liquidaciones de derechos laborales**

Uno de los aspectos que presentaron mayor incidencia de error fue el determinar el saldo correcto de vacaciones, se adoptaron diferentes medidas con el objeto de poder estandarizar la operatividad de este proceso, además se remitieron solicitudes de ajuste al Sistema Institucional de Vacaciones, gestadas por la Sección de Procesos Administrativos, basados en el trabajo diario, los informes de revisión y las consultas que diariamente atienden los encargados.

Es palpable la necesidad de poner en marcha el Sistema de cálculo y pago de liquidaciones de derechos laborales para minimizar el error manual, mantener un registro actualizado de los montos cancelados para el ajuste de aguinaldo y salario escolar y disminuir los tiempos de respuesta en el pago, evitando así poner en riesgo la imagen de la Oficina.

- **Gestión de Calidad**

En lo que concierne a la primera etapa del Sistema de Gestión de la Calidad, se finalizó con la tarea de levantado de proceso, tanto en las Secciones de Gestión de Pago como en la de Administración de Salarios y algunos procedimientos de la Sección de Control y Calidad, estableciéndose el punto de partida para levantar los procesos de las otras Secciones y Unidades que conforman la Oficina de Recursos Humanos. Además dichos procesos brindan los insumos necesarios para el establecimiento de puntos de control, los cuales son de gran ayuda para las jefaturas de cada una de las secciones.

- **Vacaciones**

Se elaboró una herramienta para la definición de una muestra para la revisión de los ajustes hechos por los encargados del sistema de vacaciones, la cual se va a poner en funcionamiento a partir del año 2016 y ayudará a establecer recomendaciones para mejorar las prácticas utilizadas actualmente.

Además los funcionarios de la Sección de Control y Calidad participaron en una fuerza de trabajo con el objeto de disminuir un acumulado de estudios de vacaciones, elaborando un total de 185 estudios de vacaciones.

- **Cobertura**

Un aspecto importante a destacar es el interés que ha mostrado la Oficina de Recursos Humanos para conocer la forma de cómo se llevan a cabo los trámites y decisiones en materia de recurso humanos en las unidades de trabajo, obteniéndose resultados que han dado la oportunidad de visitar a los Directores y personal encargado de procesos para colaborar en la toma de decisiones buscando actuar de acuerdo a lo dispuesto en la legislación laboral vigente y evitando procesos que posteriormente hagan incurrir a la institución en un gasto innecesario.

- **Apoyo Jurídico**

Con la incorporación de un funcionario profesional en el campo del derecho, la Oficina de Recursos Humanos a canalizado muchas de sus consultas, lo que ha venido a disminuir los tiempos de respuesta a los usuarios tanto internos como externos, esto porque se minimiza la dependencia en la Oficina Jurídica, que por el volumen de trabajo que tiene se tarda algún tiempo en emitir criterios que son necesarios para el desarrollo de las actividades en la Oficina.

f) Sección de Tecnologías de Información (SETI)

La Sección de Tecnologías de Información (SETI), de la Oficina de Recursos Humanos, logró en el actual periodo 2015, propiciar los escenarios óptimos a nivel de esquemas y herramientas tecnológicas requeridas para garantizar la entrega certera y oportuna de los procesos bajo la tutela de esta dependencia universitaria, con énfasis a un acercamiento más personalizado con los funcionarios y funcionarias que conforman la comunidad universitaria. Lo anterior gracias a la gestión, uso, disponibilidad y accesibilidad efectiva de las tecnologías de información y garantizando continuidad de acceso y servicio a los diferentes sistemas de información implementados.

Durante este año, en aras de propiciar usuarios más empoderados de los procesos, SETI diseñó e implementó mecanismos en los cuales los usuarios finales toman un role más participativo y crítico en la estructuración y conformación de los procesos automatizados con que la ORH cuenta, de modo tal que la autogestión y el conocimiento conlleva a una resolución y mejoramiento en la ejecución de procesos más óptimo y eficaz. Además lo anterior propicia espacios ideales en los cuales SETI puede desempeñar más el papel de "Staff" de la dirección, siendo fiscalizador de los procesos automatizados y colaborar más en la implementación de nuevas tecnologías y herramientas informáticas para hacer más eficiente el quehacer de nuestra dependencia universitaria.

- **Desarrollo de Proyectos**

Durante 2015, la ORH-UCR coordinó y desarrolló el proyecto de CONARE denominado "Sistema Automatizado para Estudios Salariales (SAES - COANRE)", el cual consiste en una base de datos compartida de todas las universidades que conforman el CONARE, de manera homologada elaborar estudios salariales de forma conjunta, durante el mes de mayo 2015, se formalizó el respectivo cierre de proyecto y con ello la puesta en marcha de esta herramientas a disposición de funcionarios y autoridades del CONARE y universidades adscritas a este órgano colegiado. Desde

el mes de junio 2015 los usuarios de las diferentes Universidades Estatales (incluyendo UTN), se han dado a la tarea de ingresar información.

Se destinaron recursos y definieron tareas para desarrollar la herramienta tecnológica que sea de apoyo al Área de Desarrollo Humano en la aplicación de sistema de Gestión del Desempeño. Se cierra el 2015 con un 100% de tareas concluidas en el desarrollo, y se tiene la meta de iniciar pruebas y la puesta en producción del sistema informático para el primer trimestre del 2016.

Se realizaron ajustes al Sistema de Reclutamiento y Selección (SIRYS) de manera tal que todo el flujo de trabajo definido para cada proceso automatizado sea posible de ejecutarse desde las Sedes Regionales.

Desde el Programa para Tecnologías de Información para la Administración de la Vicerrectoría de Administración (PTIA), se diseñaron esquemas de trabajo que brinden soluciones conjuntas a requerimientos comunes para todas las Oficinas Administrativas que conforman la VRA (ORH, OSUM, OAF, OSG). Uno de estos proyectos está conformado por el Proyecto de Inteligencia de Negocios (BIVRA), donde con recursos de cada una de las oficinas que conforman la VRA se diseñaron herramientas que proveen de una serie de salidas e informes ejecutivos para la toma de decisiones. Durante este año 2016 se pretende continuar con el diseño de más informes.

Para agilizar procesos en conjunto con la OAF, se diseñó e implementó el proceso de aplicación de reservas presupuestarias para el pago de horas extra, de manera automática desde cada unidad académica o administrativa, cuando se concluye la confección y aprobación de cada oficio de horas extra, SIRH procede a verificar el disponible presupuestario en el sistema SIAF para ejecutar el correspondiente pago.

Con una visión crítica y de optimización de procesos automatizados, se desarrolló un proyecto con el fin de aplicar una serie de mejoras al proceso actual de aplicación de derechos laborales de anualidad, con lo cual se pretende disminuir las inconsistencias que actualmente se reportan en función de este derecho laboral.

En cuanto al sistema para Control de Vacaciones, se tomó el informe desarrollado por la comisión interdisciplinaria correspondiente y se procedió a desarrollar un proyecto con el fin de implementar una serie de mejoras al sistema. Adicional a las mejoras implementadas en el sistema para control de vacaciones producto de la comisión definida para este fin, también se implementó el proceso para "re-aplicación de vacaciones de oficio", lo anterior con el objetivo de dotar al Área de Gestión Administrativa de una herramienta idónea en la planificación, ejecución y control de este tipo de rebajos. Durante el presente año 2016 se pretende continuar con procesos de reingeniería.

A nivel interno operativo de SETI, fue posible culminar 2 proyectos importantes: el primero en función de la herramienta para gestión de tareas (GLPI), en donde se lleva el control centralizado de los servicios, incidentes, problemas y atención a usuarios desde SETI. El otro proyecto en la puesta en marcha de la primera etapa del proyecto de virtualización de la plataforma tecnológica, contando con una nueva arquitectura de certificados digitales y nuevos servidores virtuales para aplicaciones y base de datos, la cual garantiza escalabilidad a través del tiempo.