

**Universidad de Costa Rica**  
**Vicerrectoría de Administración**

**INFORME GENERAL DE LABORES**  
**PERIODO 2023**

Responsable:  
Dr. Roberto Guillén Pacheco  
Vicerrector de Administración

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
2023

---

## Contenido

Proyectos Claves de la Gestión 2023 .....	5
Avance de proyectos específicos .....	6
Proyecto 1: Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) .....	6
Proyecto 2: Elaboración mensual de los Estados Financieros para la Dirección General de la Contabilidad Nacional (DGCN) .....	11
Proyecto 3 Accesibilidad WEB de servicios de recursos humanos .....	13
Proyecto 4. Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad en la Oficina de Recursos Humanos .....	15
5. Proyecto de teletrabajo: Análisis y Consideraciones.....	18
6. Proceso de implementación de la Ley Empleo Público: gestiones desarrolladas en esta materia.....	25
Proyecto 7. Proyecto para mejora funcional y organizativa de los procesos de contratación administrativa de la UCR (Circular VRA-18-2023) .....	27
Proyecto 8: Planificación de la Compra de Bienes y Servicios para el Período Presupuestario 2024.....	29
Proyecto 9. Implementación de modelo para la adquisición, seguimiento y control de combustible para abasto de la flotilla vehicular, equipos y plantas de la Institución.....	33
Proyecto 10. Firma del Convenio Marco de Cooperación para la protección y rehabilitación de la microcuenca del Río Torres .....	34
• Conformar una Comisión de Sostenibilidad en CONARE, con la participación de los responsables de gestión ambiental de todas las Universidades. ....	36
• Articular desde CONARE el modelaje de biocampus para adaptarlo e implementarlo en cada universidad.....	36
• Incluir el modelo de biocampus en el PLANES como parte del eje estratégico de sostenibilidad. ....	36

Proyecto 11. Firma Memorando de Entendimiento entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Universidad de Costa Rica	36
Proyecto 12: Recarpeteo con asfalto verde en el parqueo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP).....	38
Análisis y Consideraciones sobre el Comportamiento y Tendencia de Ingresos / Egresos y las Finanzas Institucionales.....	39
3.1 Análisis Presupuestario .....	39
3.2 Situación Financiera .....	46
Desafíos de la VRA.....	52
Desafío 1. Sistema de Fondos de Trabajo Electrónicos.....	52
Desafío 2. Propuestas para el mejoramiento del Vínculo Externo .....	52
Desafío 3. Definición e implementación de Salario Global transitorio .....	54
Desafío 4. Gestión del Desempeño .....	55
Desafío 5. Desafío 1: Alineación urgente de los nuevos procedimientos con los plazos críticos del final del año fiscal.....	57
Desafío 6. Gestión efectiva del cambio y capacitación del personal en un entorno de alta demanda .....	57
Desafío 7. Gobernanza en la gestión ambiental y sostenibilidad .....	58
Desafío 8. Sistemas de información rezagados .....	58
Desafío 9. Requerimientos de mantenimiento de la infraestructura .....	59
Otros desafíos operativos.....	60
Recursos del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI), a noviembre 2023 .....	62
Anexo A .....	66

## Presentación

Este documento presenta un resumen de las principales acciones efectuadas durante el año 2023 por la Vicerrectoría de Administración (VRA) y sus oficinas administrativas, las cuales, permitieron ofrecer valor público y social al país, consigna de la administración universitaria.

En este período, a la Universidad de Costa Rica (UCR) le correspondió operar bajo un ambiente de grandes retos y cambios, entre los que se incluyen: la negociación del Fondo Especial para la Educación Superior (FEES), la aplicación de la Regla Fiscal (ajustado a la Ley N° 9635 y sus modificaciones), la puesta en marcha de la Ley de Empleo Público, así como de la Ley General de Contratación Pública (Ley N°9986) y otras normativas que afectan directamente el funcionamiento de la institución.

En tal escenario, la VRA ha cumplido su función de dar soporte administrativo a la docencia, la investigación, la acción social y la vida estudiantil, procurando a su vez, realizar una mejora significativa de los servicios que brinda.

El quehacer de la Vicerrectoría de Administración se ha orientado a promover una gobernanza humanista, abierta y relacional. Desde este modelo de gestión orientado a los procesos para el logro de los resultados, se promueve la dignidad humana en todas sus acciones, la negociación, conciliación y acción articulada entre los diversos actores involucrados en los procesos de decidir, ejecutar y evaluar las actividades de gestión, así como, la transparencia y rendición de cuentas, como parte de un compromiso con la comunidad universitaria y la sociedad.

Algunos de los principales aspectos que se abordan en este documento son: el comportamiento financiero en términos de ingresos y egresos, propuestas para el mejoramiento del vínculo externo, la implementación del trabajo remoto y el teletrabajo, así como detalles sobre la gestión del desempeño y el salario global.

## Proyectos Claves de la Gestión 2023

Los proyectos clave de la VRA durante el 2023 en los siguientes ámbitos de su quehacer, han sido:

- 1. Gestión del Talento Humano:** Consolidación de la modalidad de Teletrabajo; fortalecimiento de las actividades de calidad de vida laboral; elaboración de una propuesta normativa para un Régimen disciplinario integrado; estudios relacionados con la Ley Marco de Empleo Público en cuanto al salario global.
- 2. Gestión Financiera:** Implementación de las Normas NICSP mediante la implementación de un sistema integrado ERP (*Enterprise Resource Planning*); Fortalecimiento de la Comisión de Presupuesto para control de la ejecución presupuestaria; simplificación de trámites de tesorería y control de activos; consolidación de procedimientos de fomento y control financiero del Vínculo Externo Remunerado.
- 3. Gestión del espacio y la infraestructura física:** Fortalecimiento del rol y de la Comisión Institucional de Planta Física; articulación de funciones de las oficinas de Oficinas de Servicios Generales (OSG) y Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones (OEPI); desarrollo de la Unidad de Servicios Urbano-Ambientales en la OSG; robustecimiento del Mantenimiento preventivo y correctivo; fortalecimiento de la gestión administrativa regionalizada en materia de desarrollo y mantenimiento de infraestructura; elaboración e implementación del Sistema de Información Geográfica (SIG).
- 4. Gestión de la contratación pública:** Nuevo esquema de funcionamiento y organización de los procesos de contratación de bienes y servicios institucionales, a partir de la implementación de la Ley de Contratación Pública N° 9986, y una nueva dinámica de ejecución presupuestaria anual (de octubre a octubre), para el fortaleciendo las unidades especializadas y las unidades regionales de compras, así como, el monitoreo abierto de los trámites de compra.
- 5. Otros:** Fortalecimiento de la gestión ambiental integrada; desarrollo de los procesos de analítica y transparencia de datos administrativos; consolidación del Programa de continuidad de los servicios y gestión de riesgo; consolidación de funciones de la unidad de Análisis y Diseño Organizacional.

## **Avance de proyectos específicos**

### **Proyecto 1: Implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP)**

A partir del año 2022, este proyecto ha sido declarado de interés institucional, por cuanto impacta de manera relevante las actividades sustantivas. Es aplicable a toda la Universidad y su alcance permitirá generar información financiera en un lenguaje único e internacional, alineado a las mejores prácticas de contabilidad, facultando la rendición de cuentas y lo más importante, la toma de decisiones fiable; sin embargo, este no puede verse aislado a las mejores prácticas de planeación, ejecución y control de presupuesto, así como, de contar con la adecuada gestión de ambos sistemas, bajo estándares de alto reconocimiento y revelación de información.

La Oficina de Administración Financiera (OAF) es la dependencia coordinadora de este proyecto y ha contado con apoyo de múltiples oficinas, tales como: Rectoría, Centro de Informática, Oficina de Suministros, Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Planificación Universitaria, Oficina de Servicios Generales y el Sistema Editorial y de Difusión de la Investigación (SIEDIN) y otras instancias universitarias, que han trabajado arduamente para lograr en el periodo 2023 avanzar de manera significativa en su implementación.

Nos encontramos comprometidos en su desarrollo y en el presente periodo nos hemos dedicado a su ejecución y avance del proyecto. A continuación, se detallan las distintas actividades que se han llevado a cabo:

## **Plan de Trabajo**

En marzo de 2023 los esfuerzos se concentraron en la construcción del Plan de Trabajo para el implementación y arrendamiento de la herramienta de *Enterprise Resource Planning* o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), para la ejecución del Sistema de Gestión de Información Financiera en la Universidad de Costa Rica, este documento sería la base para la definición, programación y organización del proyecto a fin de definir los roles, cronograma inicial y el entendimiento global del proyecto.

## **Reuniones de trabajo focalizadas (workshop)**

Durante estas sesiones de trabajo se mostró al analista de la empresa SOIN S.A. los diferentes procesos que realiza la Institución, con el fin de que la empresa contratada pudiera obtener conocimiento del quehacer universitario, adicionalmente, para algunos procesos de manera muy general, el consultor presentó cómo la aplicación suple las necesidades de las áreas funcionales de la Institución. Estas sesiones se realizaron del 27 de marzo al 10 de mayo de 2023.

## **Levantamiento de minutas de los workshops**

Como parte de la metodología utilizada se realizó el levantamiento de minutas para cada sesión de trabajo como respaldo documental de la información suministrada a la empresa SOIN S.A., estas fueron revisadas y firmadas por las partes involucradas.

## **Sesiones de trabajo para análisis de la arquitectura de diseño**

Tomando en consideración los temas expuestos en los workshops, el 22 de mayo de 2023, la empresa SOIN S.A. presenta la arquitectura de diseño, esta propuesta muestra la trazabilidad en el sistema ERP de los diferentes procesos que realiza la Institución.

Una vez analizada la propuesta planteada por SOIN S.A. para la trazabilidad de los procesos institucionales, las partes involucradas manifestaron que no había claridad en cuanto al cumplimiento de los requerimientos planteados en los workshops, razón por la cual fue necesario programar sesiones de trabajo con todos los involucrados, con el fin de aclarar las dudas y garantizar que la arquitectura de diseño cumpla con los requerimientos de la Institución. Estas sesiones de trabajo se realizaron del 1 al 16 de junio de 2023.

### **Revisión del documento de diseño y levantamiento de observaciones, dudas y consultas por parte de la Universidad**

El 23 de junio de 2023 la empresa SOIN hace entrega del documento de diseño (219 páginas), que definirá la forma en que se llevará a cabo la implementación o integración del sistema.

Durante las dos semanas siguientes todos los involucrados concentraron sus esfuerzos en la revisión detallada de dicho documento. Producto de la revisión se presentaron aproximadamente 751 observaciones relacionadas a diferentes procesos del quehacer institucional.

Haciendo un resumen se observó que el documento no consideraba todos los procesos institucionales analizados en los workshops, no mostraba con claridad la trazabilidad en algunos procesos y carecía de información en cuanto a las integraciones y ajustes a realizar para lograr la implementación de la herramienta.

Con el propósito de retroalimentar a la empresa contratada, se realiza el levantamiento de las observaciones, consultas o dudas planteadas por la Institución y son remitidas en tres tractos con fechas 7, 12 y 21 de julio de 2023, así mismo, se programan sesiones de trabajo con Soluciones Integrales SOIN S.A. a fin de analizar de manera conjunta las consultas sobre los diferentes temas, este ejercicio se extendió hasta el 2 de octubre de 2023, fecha en que se finalizó el análisis de las observaciones quedando solamente dos temas pendientes de revisar, que

corresponden al establecimiento en el sistema ERP del presupuesto del año siguiente, a finales del periodo vigente y el reconocimiento y control de Financiamientos Transitorios avalados por las Vicerrectorías respectivas.

El 10 de octubre de 2023 SOIN S.A. hace entrega de la segunda versión del documento de diseño, el cual incluye los cambios que se realizaron durante las sesiones de trabajo, se hace la revisión correspondiente y se determinaron 138 aclaraciones que fueron remitidas a la empresa el pasado 24 de octubre de 2023 para la evaluación correspondiente, mismas que están siendo valoradas a fin de clasificarlas por orden de priorización para el análisis conjunto.

Como se puede observar el proceso de análisis del documento de diseño se extendió del 24 de junio al 23 de octubre de 2023.

Este espacio permitió una mayor comprensión de la arquitectura de diseño en ambas vías, ya que la empresa logró tener una visión más amplia de los procesos que realiza la Institución y esta se aseguró de que el documento de diseño incorporara todos los aspectos mínimos necesarios para el desarrollo de los procesos esenciales analizados en las sesiones de trabajo, siendo favorable para el desarrollo del proyecto.

### **Análisis documento de brechas**

En este documento se hacen constar los siguientes conceptos:

Definición de brechas: funcionalidades que son necesarios para la operatividad de la Universidad que no fueron incorporados en el cartel y se deben considerar como un requerimiento nuevo que conlleva el consumo de horas de ingeniería que deberán ser pagadas por la Institución.

Definición de ajuste: funcionalidades que son necesarios para la operatividad de la Universidad que amerita desarrollo a nivel de sistema, sin embargo, al estar incorporado en el cartel no representa desembolso de dinero para la Universidad.

Como parte de los entregables por parte de SOIN S.A. se encuentra el documento de brechas, como resultado de los workshops y el análisis del documento de diseño, se determinaron una serie de requerimientos denominados como brechas.

Este documento fue entregado el 17 de octubre de 2023 por parte de SOIN, posterior a esta entrega se realizan sesiones de trabajo para el análisis de dichos requerimientos a la luz del pliego cartelario.

Producto de este análisis, el 8 de noviembre de 2023 esta Oficina hace entrega a la empresa oferente de un primer documento con las observaciones y aclaraciones por parte de la Universidad. De este documento el 10 de noviembre de 2023 se recibe retroalimentación por parte de la empresa oferente, indicando cuáles brechas persisten y su justificación.

Con el fin de avanzar en este tema, se realizó sesión de trabajo el jueves 23 de noviembre de 2023 para que ambas partes presenten las justificaciones del por qué se debe o no considerar como brechas y llegar a un acuerdo. Se está avanzando significativamente en el establecimiento de la definición final del documento de diseño de implementación.

### **Análisis documento de cumplimiento de NICSP**

Como parte de las cláusulas del contrato, se había solicitado que el sistema ERP cumpliera con los señalado en las NICSP, para tal efecto la empresa SOIN S.A. hizo entrega del documento en donde se hace referencia a cada una de las Normas que aplican a la Universidad y su cumplimiento en el registro contable.

A la fecha se realiza el análisis de dicho cumplimiento a la luz de las NICSP.

## **Análisis, conciliación y depuración de saldos de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar**

Con el objetivo de trasladar los saldos de las cuentas al balance de apertura lo más depuradas posibles, actualmente se está realizando un análisis de cuentas tanto de activos como las de pasivos (antigüedad de saldos, reclasificaciones y liquidaciones de cuentas) en el cual se están considerando la inactivación masiva de cuentas que no son utilizadas, así como el estudio de cuentas con movimientos pocos y nulos recientemente.

A continuación, se hace referencia de las cuentas sujetas a estudio:

- 013-008-006 Salarios girados en Exceso funcionarios activos.
- 013-043 Salarios girados en exceso funcionarios inactivos.
- 013-047 Documentos varios al cobro judicial.
- 013-048 Recuperación cuotas obrero patronal.
- 013-074-002 Matrícula al cobro judicial.
- 013-074-0003 Bufete Ruiz Campos y Asociados.
- 019-030 Adelanto quincenal.
- 041-006 Depósitos por pagar a otros.
- 041-010 Depósitos de Sueldos a Cuentas Corrientes funcionarios UCR.
- 041-012 Cuentas por Pagar Cobros de más.
- 041-042-0099-003-001-001-0001 Deudas varias Sector externo Estudiantes C/P matrícula colones.
- 041-046 Cuentas por pagar a estudiantes.

Proyecto 2: Elaboración mensual de los Estados Financieros para la Dirección General de la Contabilidad Nacional (DGCN)

Según lo señalado en las directrices emitidas por la DGCN se prepara mensualmente los Estados Financieros y demás documentación solicitada por el ente rector.

La generación de información es amplia y hemos respondido como Institución a dicho requerimiento, adaptándonos de manera constante a los cambios solicitados por la Contabilidad Nacional.

### **Información para el Balance de Apertura**

La Dirección General de Contabilidad Nacional, mediante una Nota Técnica estableció la presentación del Informe del Balance de Apertura al 31 de diciembre de 2023, con el cual se iniciará la adopción de las NICSP en la Universidad, en donde deben incluirse tanto los saldos iniciales de las cuentas contables, como los ajustes realizados durante la migración de los registros a la base de devengado.

A la fecha se trabaja en el análisis de la información que será incorporada en el Balance de Apertura.

### **Sinpe Móvil Jurídico**

Con el propósito de una mejora continua en los servicios que brinda nuestra Institución, se realizaron las gestiones pertinentes para incluir el “Sinpe móvil jurídico” como una forma de pago electrónico para captar recursos por ventas de bienes o servicios que realizan las unidades operativas de la Universidad, de manera que la gestión sea más sencilla, fácil, segura y eficiente para todos nuestros usuarios.

Este nuevo método de pago fue gestionado ante el Banco Nacional y Banco de Costa Rica, con la intención de contar en la Institución con dos cuentas bancarias, que permitan la captación de recursos por diversos conceptos de manera más expedita.

A partir del mes de mayo del año en curso, se habilita el primer número telefónico Sinpe móvil con el BNCR administrado por la OAF y el cual está siendo utilizado por el Semanario Universidad, para la recepción de ingresos por venta del periódico, suscripciones, entre otros.

Recientemente se está coordinando con el Sistema Editorial y de Difusión de la Investigación (SIEDIN), para iniciar con el uso de este sistema de pago en la próxima feria del libro, por lo cual, se está trabajando en el desarrollo de un API que permita hacer el enlace con el BCR y verificar en tiempo real las transacciones que se realicen mediante Sinpe móvil, para dar seguridad a las unidades operativas de la Universidad de que los fondos ingresaron en las arcas de la Institución.

El Sinpe móvil ha beneficiado a nuestros usuarios brindándoles una manera ágil y rápida de transar dinero por recibir nuestros servicios, así también la Universidad se ha favorecido en recaudar de forma segura y eficaz los recursos ganados por concepto de ventas realizadas por la Institución.

Estamos pendientes del uso por parte del SIEDIN de la plataforma del BCR ya que, de ser exitosa, la estaríamos utilizado en varias unidades que realizan la venta de bienes y servicios.

### **Proyecto 3 Accesibilidad WEB de servicios de recursos humanos**

Como parte de su plan de mejoramiento continuo, la Oficina de Recursos Humanos (ORH) actualizó el sitio Web con el fin de agilizar las gestiones ante la oficina, mejorar el servicio y facilitar la ubicación más expedita de la información. El cambio incluye una estructura basada en resultados y se ubica la información por servicio no por secciones o unidades.

Para la creación de la herramienta fue necesaria la conformación de un equipo interdisciplinario, donde se involucraron las jefaturas, personal del archivo, desarrolladores de sistemas informáticos y diseñador gráfico. Además, se utilizaron varias técnicas para el diseño muy provechosas y que, con los entregables semanales y seguimientos diarios, el desarrollo fue en un tiempo muy corto.



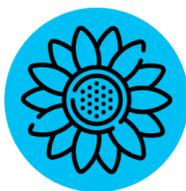
Nueva estructura, enfocada por servicios

## Servicios



### Contratación y Relación Laboral

Se compone de la contratación del talento humano, así como la administración de los cargos ocupacionales y la reclasificación de los mismos.



### Desarrollo Humano

Promover la gestión del Talento Humano orientado al desarrollo integral de los funcionarios de la organización.



### Bienestar Laboral

Proceso permanente que se orienta a la construcción de entornos de trabajo saludables además, promover la salud, la seguridad y el bienestar.



### Gestión Administrativa

Servicio que le compete gestionar los procesos administrativos de la población laboral universitaria.



## Noticias



— NOTICIAS • 9 de noviembre de 2023

Le recordamos los medios por los cuales puede solicitar sus contacias



— NOTICIAS • 9 de noviembre de 2023

Gracias por visitar la nueva página Web de Recursos Humanos



— NOTICIAS • 9 de noviembre de 2023

Le contamos sobre la importancia de tener sus datos actualizados

### Proyecto 4. Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad en la Oficina de Recursos Humanos

El desarrollo de un sistema de gestión de calidad promueve en los integrantes de la organización una cultura de mejora continua y análisis de los procesos.

Dicho análisis facilita la definición del propósito, alcance, entradas, salidas, establecimiento de puntos de control, así como la identificación de los riesgos y los planes para tratarlos.

Por lo anterior, la Oficina de Recursos Humanos ha iniciado la documentación de los procesos como medio para la estandarización, mejoramiento continuo y ajuste de los métodos de trabajo, actividad en la que se consideran los cambios de normativa nacional e interna.

#### **Documentación de procesos:**

#### **Unidad Gestión del Desempeño**

La Unidad de Gestión del desempeño y la Sección de Control y Calidad, documentaron el proceso que dicha unidad tiene a cargo en cumplimiento de la

normativa vigente y el respaldo de las actividades que se desarrollan durante la evaluación del personal administrativo.

- **Procedimiento de Gestión del Desempeño:** contiene la descripción de las actividades y los responsables de ejecutar el proceso, características que permiten la aplicación y atención estandarizada de los casos que se puedan presentar en la ejecución de la evaluación.
- **Ficha de proceso gestión del desempeño:** en esta se identifican los procesos relacionados, requisitos, riesgos y oportunidades del proceso, a fin de integrar sistemáticamente proveedores y clientes del servicio brindado.

#### **Unidad de Capacitación y Desarrollo:**

Una vez promulgada la Ley Marco de Empleo Público, se detectaron procedimientos nuevos que debían ser implementados en la Universidad, por esta razón la Unidad de Capacitación y Desarrollo y la Sección de Control y Calidad, se dieron a la tarea de crear el documento denominado **“Instructivo para la aplicación del derecho a la objeción de conciencia del proceso de capacitación de la UCR”**.

Dicho instructivo además de cumplir lo establecido en la LMEP, operacionaliza de forma transparente la aplicación del derecho a la objeción de conciencia, de forma que sirve de guía a las personas funcionarias en la presentación de este instrumento en caso de considerar que exista una contradicción entre el deber moral y el deber jurídico a causa de una norma que impida asumir el comportamiento prescrito.

Además, se creó el formulario para el registro de dicho procedimiento, el cual fue comunicado mediante la Circular ORH-9-2023.

#### **Unidad de Servicios Administrativos**

La jefatura administrativa fue designada por la Jefatura de Oficina como encargada de la administración de bienes institucionales asignados a la ORH, por lo que, en

ausencia de lineamientos internos, tomando como referencia el Reglamento para la administración y control de los bienes institucionales en la Universidad de Costa Rica, además de las Normas de Control Interno para el sector público, se documentó dicho proceso mediante los siguientes instrumentos:

- Procedimiento para la gestión y control de los bienes institucionales asignados a la ORH.
- Lineamientos generales de las obligaciones y responsabilidades en el uso y custodia de los bienes institucionales en la ORH.
- Ficha del procedimiento para la gestión y el control de los bienes institucionales asignados a la ORH.

### **Sección Control y Calidad**

Durante este año la Sección de Control y Calidad, además de coordinar la documentación de procesos en las unidades y secciones de la Oficina, se propuso atender las medidas de control interno pendientes de aplicar. Por esta razón se documentaron e implementaron los siguientes procedimientos:

- Procedimiento Arqueo del fondo de trabajo ORH.
- Ficha del procedimiento del arqueo del fondo de trabajo en la ORH.

Asimismo, se atendieron no conformidades relacionadas con la auditoría externa, razón por la cual se elaboraron los documentos:

- Procedimiento para la verificación de pistas de auditoría en el Sistema de Planillas ORH.
- Ficha de proceso del procedimiento para la verificación de pistas de auditoría.

### **Fomento del Sistema de Gestión de Calidad**

Como parte de las acciones afirmativas de la cultura de calidad que se busca desarrollar en la ORH, en el mes de noviembre se realizó la Semana de la Calidad.

Por lo que del 06 al 10 de noviembre 2023 se llevaron a cabo actividades variadas, relacionadas con temas de calidad, las cuales se enlistan a continuación:

- Difusión de infografías con temas relacionados a calidad:
  - Mejora continua.
  - ¿Cómo crear contraseñas seguras?
  - Tips para realizar pausas activas en el trabajo.
  - Consejos de seguridad informática.
  - Tips para la efectiva administración del tiempo.
  
- Charla: Bienes institucionales, la cual se realizó en coordinación con la Oficina de Administración Financiera.
  
- Conversatorio: Intercambio de experiencias sobre la implementación de las normas de gestión en la UCR, en el que participaron expertos de la Oficina de Servicios Generales, el Instituto Clodomiro Picado y la Oficina de Suministros.
  
- Taller de gobernanza universitaria, con la participación del Vicerrector de Administración.

Cabe mencionar que la Sección de Control y Calidad, continuará con la documentación de procesos de las restantes unidades y secciones, a fin de que la Oficina de Recursos Humanos incluya en todos los procesos a cargo, criterios de calidad y mejora continua.

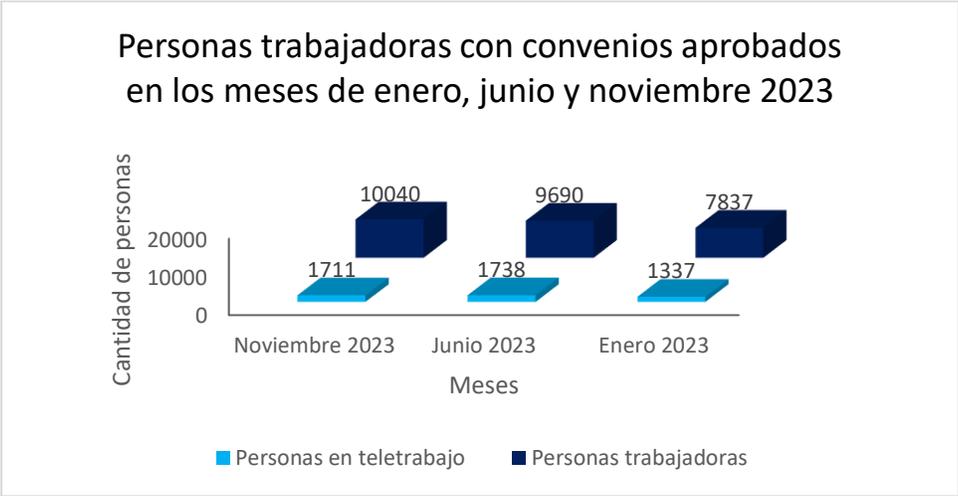
## 5. Proyecto de teletrabajo: Análisis y Consideraciones

Con respecto a la aplicación del teletrabajo como modalidad permanente en la Institución a partir de la Circular R-14-2022 y con la reciente actualización de los Lineamientos para implementar el teletrabajo en la Universidad de Costa Rica (Ref.

circular ORH-8-2023), durante el año la aplicación de la modalidad en los distintos puestos universitarios se mantuvo constante porcentualmente.

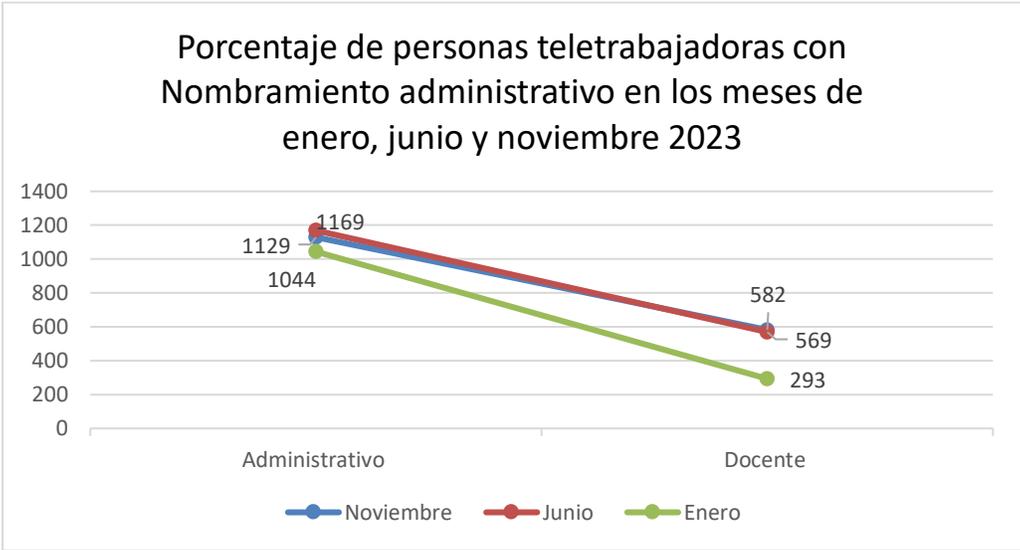
### Personal en teletrabajo

Tal como se observa en el gráfico a continuación, donde se realizaron distintos cortes, se observa que en enero 2023 un total de 1337 personas trabajadoras suscribieron convenios posteriormente autorizados, en junio se mantuvieron en teletrabajo 1738 personas y en noviembre 1711 personas. Para cada uno de los cortes, el porcentaje de personas teletrabajadoras con respecto al total de personas nombradas fue similar, siendo que en enero un 17.04% de las personas trabajadoras se acogió a la modalidad, un 17.93% para el mes de junio y un 17.06% en el mes de noviembre.



Este porcentaje cercano al 17% parece en este momento postpandemia, cercano a la realidad institucional según la naturaleza del quehacer en las distintas unidades de trabajo, que permite combinar las labores presenciales y virtuales siendo un elemento de estabilidad en el tiempo.

Por otra parte, de esta población teletrabajadora, porcentualmente un mayor número de personas trabajadoras con nombramiento administrativo es la que registra convenios de teletrabajo, como se muestra en el gráfico siguiente:



Se observa una mayor cantidad de convenios para los meses de junio y noviembre con respecto a enero, lo cual obedece a su concordancia con el inicio de los ciclos lectivos donde en enero se registra menor cantidad de nombramientos. Con base en lo anterior, se observa una correspondencia similar para los meses de junio y noviembre al contrastar los convenios de teletrabajo provenientes de personal nombrado en labores administrativas y docentes, donde este último grupo representa un 34% y un 33% respectivamente, del total de personas teletrabajadoras. Mientras tanto, durante el mes de enero, la población docente representó un 22% del total de personas con convenios de teletrabajo aprobados.

La mayoría (un 86.41%) de estas personas que se acogen a la modalidad lo han hecho en un esquema híbrido en el que realizan sus actividades tanto en la modalidad presencial como en teletrabajo. De un total de 1752 convenios aprobados a noviembre de 2023, un 79, 16% registra un máximo de 3 días de teletrabajo, un 7.24% adicional registra 4 días (127 personas), 5.42% (95 personas) reporta

teletrabajo en la totalidad de la jornada y un 8.67% realizó teletrabajo abierto, es decir, la naturaleza de sus labores conlleva a definir semanalmente los días de la semana que realiza teletrabajo.

En el caso de las 95 personas que prestan servicios en teletrabajo por la totalidad de su jornada de nombramiento, es conocido que algunas de estas situaciones se relacionan con condiciones de los edificios universitarios y no con situaciones personales.

En el gráfico siguiente se muestra el total de personas que se acogió a teletrabajo de 1 a 3 días, las que lo hicieron por 4 o 5 días y las que suscribieron convenios con jornada de teletrabajo abierto.



**Gestión del desempeño y teletrabajo**

En relación con la gestión del desempeño institucional para el sector administrativo, se evaluó al 99,18% para un total de 3982, de las cuales 10 personas obtuvieron resultados inferiores a 8 en la calificación de 1 a 10.

Además, en cumplimiento de la Ley para Regular el Teletrabajo, artículo 6, inciso d), donde se indica como regla general la necesidad de establecer: “d) Los criterios de medición, evaluación y control de la persona teletrabajadora serán previamente determinados en el acuerdo o adenda a suscribir, y deberán ser proporcionales a los aplicados en su centro de trabajo”, se crea en 2022 el instrumento Informe de Resultados, dirigido a las personas que prestan servicio de forma parcial o total en la modalidad de teletrabajo.

Como se pudo constatar anteriormente, según porcentaje de personas trabajadoras administrativas en la modalidad de teletrabajo, del total de personas funcionarias administrativas, alrededor de 30% de estas dispusieron de insumos generados en la modalidad de teletrabajo que permitió realimentar su desempeño general, siendo que el 70% no realizó actividades en esta modalidad.

Lo anterior mediante la herramienta Informe de Resultados, la cual permite el seguimiento de labores, estando asociada a los convenios vigentes. La misma consta de los procesos periódicos de planificación y verificación de resultados, fomentando con ello la instauración de una cultura orientada al logro, la mejora y la realimentación.

Dicha herramienta es requisito para permanecer en la modalidad de las personas funcionarias administrativas y su interfaz de visualización permite a las jefaturas interactuar y verificar en tiempo real el logro de resultados planificados de su equipo de trabajo en conjunto y no solo persona por persona.

Si bien para el personal docente dicha herramienta no es de uso obligatorio, más de 500 personas trabajadoras del sector la utilizaron.

## Otros impactos

Durante la época de pandemia fue posible extraer diversos datos en los que se reflejó un decrecimiento significativo en rubros institucionales con implicaciones económicas como uso de viáticos, incapacidades tramitadas y reducción en uso de papel, consumo eléctrico y consumo hídrico. Dichos datos fueron recuperados con el aporte de las oficinas encargadas de su registro. En todos ellos se mostraba un ahorro institucional significativo debido a la operación mínima de los centros de trabajo y a la facilidad de contraste de estos indicadores, debido a la presencialidad extendida previo a 2020 y al trabajo remoto casi total de la población universitaria en 2020 con un alto porcentaje de personas en trabajo no presencial en el 2021.

No obstante a la fecha actual en la que se da una aplicación del teletrabajo en alrededor del 17% de la población laboral y donde en su gran mayoría esta aplicación de la modalidad ocurre bajo un esquema híbrido en alternancia con la presencialidad, no fue posible recopilar datos concretos de contraste comparativo entre presencialidad y virtualidad en la prestación de los servicios de las personas trabajadoras, por lo que la Institución a este punto se enfrenta al reto de definición de mecanismos para la recopilación de estos insumos de valor para la toma de decisiones organizacionales, los cuales deben ocurrir en coordinación con distintas oficinas y unidades académicas, aspecto que se perfila como meta a desarrollar en 2024.

Así también, en enero de este año, se inició un proceso de *definición y revisión de la estructura estratégica* del Programa de Teletrabajo, adscrito a la Oficina de Recursos Humanos, en el Área de Desarrollo Humano. En cumplimiento del inciso a, artículo 3 del Reglamento de la Ley N° 9738 que cita textualmente:

*Artículo 3. Obligaciones de la persona empleadora previas a la implementación del teletrabajo.*

*Toda persona empleadora que desee implementar el teletrabajo deberá cumplir al menos con lo siguiente (Negrita y cursiva no corresponden al original).*

Durante el periodo se ha continuado trabajando en este análisis, a fin de articular criterios y esquemas de gestión para ***Determinar los puestos de trabajo aptos para la modalidad de teletrabajo.***

Durante el segundo semestre de 2023 se gestionó la contratación del Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) organización sin fines de lucro, con el objetivo de orientar metodológicamente este proyecto. Como resultado, se dispone en este momento de personal capacitado y sensibilizado, proveniente de distintas dependencias con procesos relacionados, así como de instrumentos de medición para identificar dependencias (áreas) afines al teletrabajo, así como puestos teletrabajables. Dicha medición iniciará también en 2024, aportando también en la medición del impacto del teletrabajo, con respaldo en criterio técnico.

Finalmente, de manera intangible, según entrevistas, conversaciones, talleres, charlas y consultas se puede identificar:

1. Mejor distribución del tiempo para labores sustantivas de dirección y gestión superior. En el caso de mandos medios y superiores jerárquicos.
2. Dinámica de organización social programada, según días seleccionados para trabajo remoto que permite distribución del equipo de trabajo. En el caso de áreas administrativas y superiores jerárquicos.
3. Personal más feliz que se traduce en una convivencia más sana y espacio productivo. Percepción generalizada en unidades donde existe liderazgo que se retroalimenta con el seguimiento y control de actividades asignadas.
4. Ahorros personales en combustible, pago de parqueos y alimentación fuera de sus hogares, que se representaban costos hormiga con impacto en el salario devengado.
5. Automatización de procesos que se traduce en menor uso de papel.

6. Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo del recurso humano; por cuanto, al encontrarse en espacios distintos, se visualizan carencias de formación o habilidades requeridas en el ejercicio de la función.

## 6. Proceso de implementación de la Ley Empleo Público: gestiones desarrolladas en esta materia

Con la aprobación de la Ley N°10159 Ley Marco Empleo Público el pasado 10 de marzo de 2023, inicia un proceso de análisis y revisión de los subsistemas de empleo (Reclutamiento y Selección, Clasificación de Puestos, Capacitación y Desarrollo y Gestión del Desempeño) la estructura salarial institucional, de forma que se ajuste a los términos establecidos en la Ley.

Adicionalmente, La Rectoría mediante el oficio R-41-2023 y el Consejo Universitario, en sesión extraordinaria N° 6683 del 9 de marzo de 2023, declaran que los puestos de la Universidad de Costa Rica son exclusivos y excluyentes y quedan fuera de la rectoría del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

Tal declaratoria establece la necesidad de elaborar, junto con las demás instituciones de educación superior estatal, un modelo de clasificación y valoración de puestos bajo el esquema de puntos.

Adicionalmente, se elabora el Régimen de Empleo Superior Universitario (RESU), mediante el cual se coordina por parte de los Directores de Recursos Humanos de cada una de las universidades públicas pertenecientes a CONARE, en coordinación con las subcomisiones técnicas, establecen los lineamientos para implementación del RESU en el que se ajustan los subsistemas de empleo a los requerimientos establecidos en la Ley N° 10159, adicionalmente se mejoran los procedimientos internos en la Universidad de Costa Rica basado en el RESU y se ajustan los procesos de reclutamiento y selección, el plan de capacitación, la metodología de la gestión del desempeño y los sistemas de clasificación y valoración de puestos.

Por otra parte, la estructura salarial institucional, se ajusta a los términos establecidos en la Ley, las jefaturas de las Oficinas de Recursos Humanos de cada una de las Universidades pertenecientes a CONARE, en coordinación de las subcomisiones, elaboran la metodología de valoración de puestos por puntos y la propuesta de salario global.

Con los insumos brindados por la Comisión de Clasificación, la Rectoría, por medio de la Resolución de Rectoría R-81-2023, definió una escala de salario global transitorio, el cual va a regir para las nuevas contrataciones, mientras se define una escala de salario global definitiva.

El proceso de pago para las nuevas contrataciones, bajo el esquema de salario global transitorio, ha representado un reto para la oficina porque no se cuenta con el presupuesto en las partidas para este nuevo esquema de remuneración. Se solicitó al Consejo Universitario autorización para realizar modificaciones presupuestarias en las que se trasladen recursos de las partidas de salario compuesto a salario global transitorio.

Al no contar con presupuesto en las partidas de salario global, se deben realizar los cálculos del costo de cada uno de los nombramientos, remitir la información a la Rectoría para la respectiva aprobación y una vez que la Oficina de Administración Financiera ha realizado las modificaciones necesarias, se tramitan las acciones de personal.

Por otro lado, este proceso ha significado la elaboración y socialización de procedimientos para que desde las unidades de trabajo identifiquen de forma precisa el tipo de remuneración que le corresponde a la persona funcionaria que será contratada, de acuerdo con los lineamientos definidos en la resolución antes descrita.

Proyecto 7. Proyecto para mejora funcional y organizativa de los procesos de contratación administrativa de la UCR (Circular VRA-18-2023)

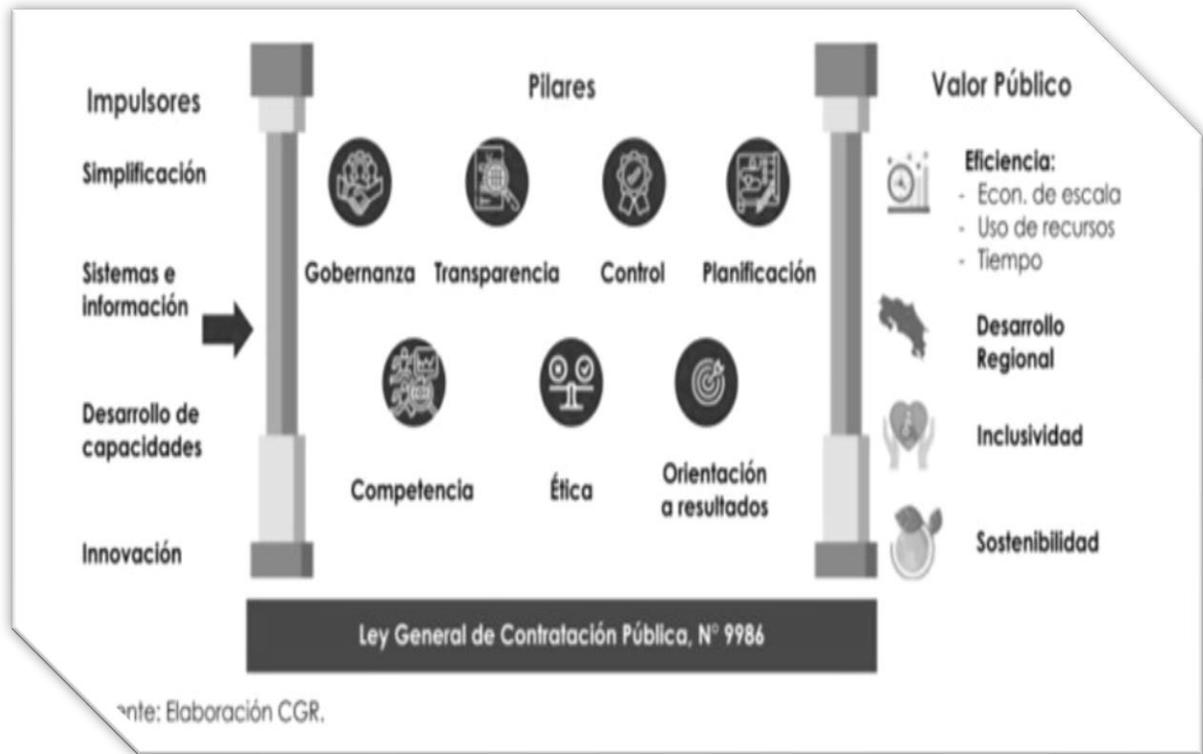
Este proyecto tiene como objetivos los siguientes:

- Fortalecer los procesos de compra y capacidades en Sedes Regionales.
- Fortalecer las capacidades de las Unidades de Compras Especializadas (UCE).
- Agilización, mejor trazabilidad y normalización de procesos de compra en el marco de la nueva Ley y Reglamento.
- Fortalecer el control, datos e indicadores de la gestión de compras de la UCR.

Estos objetivos están en función del fortalecimiento de la Oficina de Suministros como la instancia rectora institucional en tema de compras públicas, incluso se propone cambiar el nombre al de Oficina de Contratación Pública de la Universidad de Costa Rica.

El nuevo modelo para la Gestión de Contratación Pública (Ley N° 9986) introduce una visión estratégica sobre un nuevo modelo de gestión de compras públicas, más allá de modificaciones de carácter procedimental.

FIGURA 1. MODELO LEY GENERAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA N.º 9986



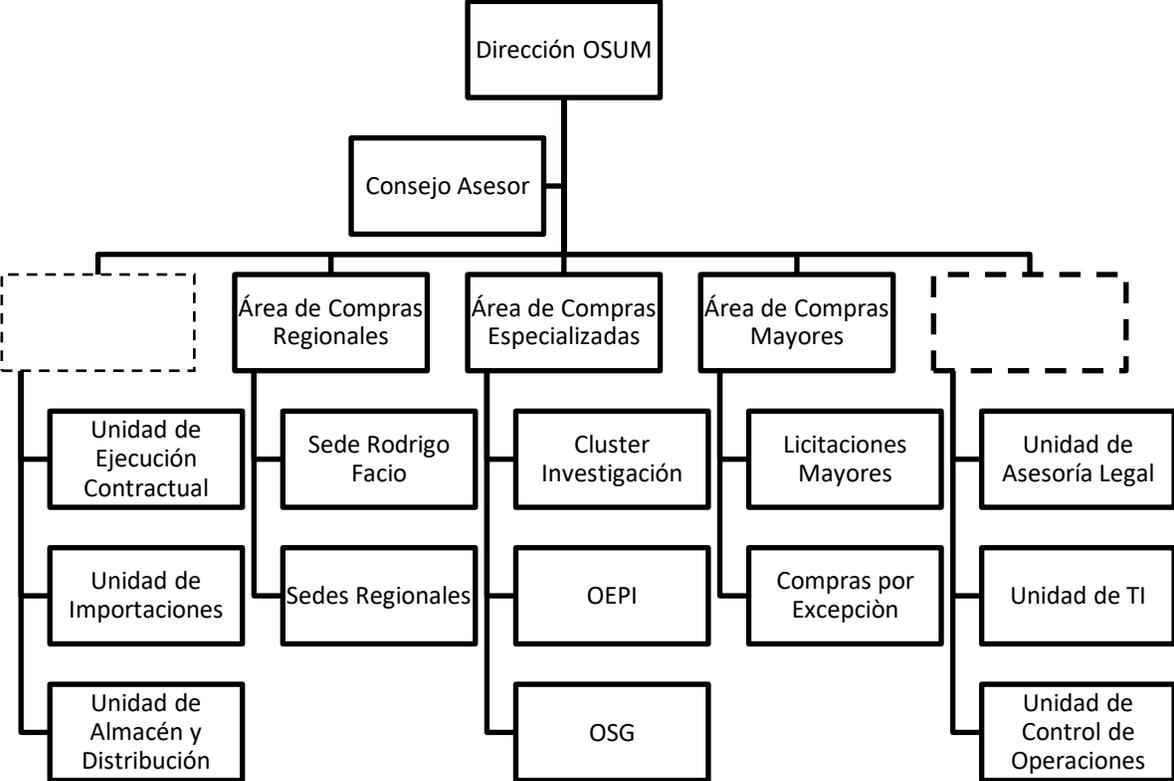
Fuente: Contraloría General de la República.

Se busca que la gran cantidad de solicitudes de materiales y suministros, se puedan concentrar en Áreas de Compra que realicen los trámites con base en criterios de regionalización y especialización, esto mediante una estrategia de profesionalización y que todas las personas funcionarias que se desempeñen en las labores relacionadas a estos procesos sean idóneos.

Ante esta conceptualización se desarrolló la estructura que se observa en la figura siguiente, donde se observa que los procesos operativos se redistribuyen en tres áreas: Área de Compras Regionales, Área de Compras Especializadas formada por un Cluster de Investigación, la Oficina Ejecutora del Plan de Inversiones y la Oficina de Servicios Generales y por último el Área de Compras Mayores, todas ellas sustentadas por unidades de apoyo como lo son la Unidad de Ejecución Contractual, la Unidad de Importaciones, la Unidad de Asesoría Legal, la Unidad de

Tecnologías de la Información, la Unidad de Control de Operaciones y la Unidad de Almacenamiento y Distribución.

FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA OFICINA DE SUMINISTROS.



Fuente: Oficina de Suministros

### Proyecto 8: Planificación de la Compra de Bienes y Servicios para el Período Presupuestario 2024

En respuesta a la regla fiscal y la reciente normativa de contratación pública, se ha considerado fundamental ajustar las prácticas de planificación de adquisiciones de

bienes y servicios en nuestra institución. El propósito es iniciar y formalizar, lo más temprano posible cada año, los procedimientos de contratación, permitiendo un mayor margen para la ejecución de contratos dentro del mismo año. Este enfoque tiene como objetivo mejorar la ejecución presupuestaria.

Para iniciar los procesos de contratación pública, es imperativo que las unidades solicitantes presenten las solicitudes de compra. Esto implica que las necesidades de bienes y servicios deben estar previamente establecidas en los catálogos de los sistemas GECO y SICOP. Al 30 de agosto de 2023, la Institución ha incorporado 2,844 artículos en el sistema SICOP, en comparación con los 4,156 artículos creados en 2022.

En los últimos cuatro años, el gasto institucional se ha distribuido de la siguiente manera: 44% para la adquisición de equipos, 40% para contrataciones de obra pública, 7% para la compra de materiales y suministros y 9% para contrataciones de servicios. Estos porcentajes reflejan tanto el presupuesto asignado como la proporción de líneas de gasto en cada categoría.

Según la reciente normativa de contratación pública, se estima que los tiempos estándar para la adjudicación y ejecución de contratos por parte de los contratistas son de aproximadamente siete meses para licitaciones mayores, cinco meses para licitaciones menores y dos meses y medio para licitaciones reducidas. Estos plazos son aproximados y sujetos a variaciones debido a factores internos y externos.

En los últimos dos años, los plazos de entrega han demostrado una tendencia específica: equipos (hasta cuatro meses), obra pública (promedio de ocho meses), materiales y suministros (hasta dos meses) y servicios (ejecución continua a lo largo del año). Aproximadamente en el 20% de los contratos se han solicitado prórrogas en los plazos de entrega por parte de los contratistas. Por lo tanto, garantizar un tiempo suficiente para la ejecución de contratos en el mismo año fiscal sería beneficioso para mejorar la ejecución presupuestaria.

La definición de los requisitos de bienes y servicios institucionales durante un período específico permite una mejor planificación de las contrataciones,

agrupándolas según criterios familiares y sub familiares en los catálogos de GECCO y SICOP. Esta estrategia reduce la cantidad de trámites de compra institucionales y optimiza la gestión de recursos humanos.

En consecuencia, se han establecido las siguientes disposiciones institucionales para la planificación de adquisiciones de bienes y servicios durante el periodo presupuestario 2024:

Compras de equipos y obra pública (partidas 5-01 y 5-02):

- Se habilita el periodo del 1 de octubre al 30 de noviembre de 2023 para que las unidades ejecutoras de presupuesto preparen y aprueben las solicitudes de compra de equipos y obra pública, coordinando con la Oficina de Suministros para la creación de códigos de bienes en el catálogo de GECCO.
- Al 31 de diciembre de 2023, las unidades ejecutoras de presupuesto deben comprometer al menos el 70% del presupuesto de las partidas de gasto en equipo.
- Durante el mes de diciembre, las unidades de compra consolidarán las necesidades, planificarán las contrataciones y comenzarán los procesos de contratación en enero de 2024.
- La Comisión de Presupuesto, compuesta por la Vicerrectoría de Administración, la Rectoría, la Oficina de Administración Financiera, la Oficina de Suministros y la Oficina de Planificación Universitaria, evaluará en la cuarta semana de febrero de 2024 la disponibilidad presupuestaria. En casos donde no se haya comprometido al menos el 80% del presupuesto individual, se considerará el uso de los fondos restantes, a excepción de las unidades con justificación para realizar compras en un momento posterior.

Contratación de servicios (partidas 1) y compras de materiales y suministros (partidas 2):

- Se habilita el periodo del 1 de octubre de 2023 al 30 de abril de 2024 para que las unidades ejecutoras de presupuesto preparen, aprueben y envíen solicitudes de contratación de servicios y solicitudes de compra de materiales

y suministros, coordinando con la Oficina de Suministros para la creación de códigos de bienes en el catálogo de GECO.

- Al 30 de abril de 2024, las unidades ejecutoras de presupuesto deben comprometer al menos el 50% del presupuesto de los objetos de gasto de servicios y materiales y suministros.
- Las necesidades de compra de reactivos y materiales de laboratorio no serán consolidables si se identifican como indispensables e impostergables para el funcionamiento de la dependencia.
- En la primera semana de julio de 2024, la Comisión de Presupuesto evaluará la disponibilidad presupuestaria. Si no se ha comprometido al menos el 70% del presupuesto individual, se considerará el uso de fondos restantes, con excepción de las unidades con justificación para realizar compras en un momento posterior.

#### Disposiciones adicionales:

- Cualquier solicitud de compra fuera de los criterios mencionados anteriormente debe contar con un oficio de justificación autorizado por la instancia superior correspondiente.
- El sistema de compras GECO se cerrará el 30 de abril de 2024 para procesos ordinarios y el 31 de julio de 2024 para procesos de excepción, con excepciones para compras con fondos de caja chica, cuyas fechas límite serán el 30 de septiembre de 2024.
- El sistema de compras GECO estará habilitado durante todo 2024 para necesidades que impliquen inyección de presupuesto en contrataciones prorrogables, pago de reajustes de precios o indemnizaciones, siempre que la Oficina de Suministros y la Oficina de Administración Financiera garanticen la ejecución del presupuesto.
- Estas disposiciones se aplican tanto al presupuesto ordinario como al de vínculo externo.

## Proyecto 9. Implementación de modelo para la adquisición, seguimiento y control de combustible para abasto de la flotilla vehicular, equipos y plantas de la Institución

Por medio de esta iniciativa se procura unificar la adquisición de combustible para el 100% de la flotilla vehicular de la Institución involucrando a Sedes Regionales, Recintos, Fincas y Estaciones Experimentales a partir de la contratación de un proveedor que garantice la presencia de estaciones de servicio en las distintas regiones del país para disponer de un sistema automatizado para la trazabilidad y control en tiempo real.

Con lo anterior, se busca asegurar el uso responsable y eficiente de los recursos de la Institución y se aprovechan los beneficios obtenidos con la reducción de costos (producto de adquirir los servicios de abasto por volumen), sin dejar de lado los beneficios internos relacionados con la gestión de pagos, control presupuestario y fluidez en los trámites administrativos vinculados a esta actividad.

A lo externo de la OSG, el beneficio obtenido se proyecta también en la disminución en la cantidad de gestiones por este concepto se realizaban ante la Oficina de Administración Financiera y la Oficina de Suministros.

Como parte del proyecto, se instala un chip en cada vehículo con la información correspondiente al número de placa, modelo, tipo de combustible y la unidad usuaria a la que pertenece. Adicionalmente se logra una segregación de compra y consumo entre el tipo de activos sean estos: equipos y maquinaria agrícola, plantas generadoras de energía y flotilla vehicular.

Cabe señalar que por medio del sistema de despacho de combustible se controla el repostaje promedio (tanto general como por activo), la identificación de los conductores a cargo del vehículo, que aunado al sistema de geolocalización (GPS) instalado en la flotilla vehicular se logra la trazabilidad en cuanto a recorridos, kilometraje, velocidad de ruedo, horas funcionamiento motor y consumo de

combustible. De igual manera se logra la identificación puntual de las estaciones de servicio disponibles a lo largo del territorio nacional para facilidad y seguridad de los conductores durante la prestación del servicio.

## Proyecto 10. Firma del Convenio Marco de Cooperación para la protección y rehabilitación de la microcuenca del Río Torres

Los Corredores Biológicos Interurbanos (CBI) son extensiones territoriales urbanas que proporcionan conectividad entre paisajes, ecosistemas y hábitats modificados o naturales, que interconectan microcuencas y la trama verde de las ciudades o áreas silvestres protegidas. Estos espacios contribuyen al mantenimiento de la biodiversidad, permitiendo el intercambio genético de flora y fauna entre los ecosistemas y abarcando las dimensiones culturales, socioeconómicas y políticas. Al respecto, el DE- N° 40043 -MINAE, indica que los CBI proporcionan los espacios de concertación social para promover la inversión en la conservación y uso sostenible de los recursos naturales, para un buen vivir.

Con la clara visión del Consejo Directivo del CBIRT de ser un modelo de gestión basado en la conectividad biológica, el bienestar social, la capacitación y empoderamiento de todos los actores del territorio para el disfrute sano e incluyente de los beneficios que brinda la microcuenca del río Torres, se firmó un convenio marco entre la Universidad de Costa Rica y el Comité, para impulsar la gestión desde la Universidad, como un actor social más, pero sumando los aportes que desde la academia se puedan desarrollar trabajando el campus Rodrigo Facio como un laboratorio vivo de soluciones basadas en la naturaleza y espacios para la vinculación con todas las partes involucradas, dado que las Universidades pueden brindar herramientas y medios para concretar el disfrute sano e incluyente de los servicios ecosistémicos para las diferentes formas de vida.

Desde el Consejo Directivo del CBIRT, también se ha trabajado en la construcción de la propuesta del Programa Biodistritos del río Torres, cuyo objetivo es establecer una plataforma para el trabajo transdisciplinar sociedad-universidad desarrollando proyectos de investigación y acción social para el fomento de biodistritos en la microcuenca. Un *biodistrito* es una unidad político-administrativa cuya gestión entiende el territorio como un sistema social-ecológico (SES), donde toda acción territorial está dirigida a la mejora de los servicios ecosistémicos; es decir, corresponde a una solución basada en la naturaleza. La metodología se desarrollará tomando como modelos cuatro de los 17 distritos incluidos en el CBIRT para desarrollar los biodistritos; y a estos se suma el campus de la Sede Rodrigo Facio, al cual se le ha denominado *biocampus*, debido a que esta Sede reúne las características de un distrito.

Este modelo se trabaja en conjunto con el Comité y la Unidad de Gestión Ambiental como una nueva estrategia ante el cambio climático, la cual se basa en las cinco metas estratégicas del Plan de Ordenamiento Territorial de la Sede Rodrigo Facio (UCR, 2020) correspondientes al equilibrio, eficiencia y racionalidad, inclusión e integración, sostenibilidad y resiliencia en los territorios, para establecer tres ejes fundamentales para los campus que se refieren a no contaminar, proteger la biodiversidad y descarbonizar las actividades de la organización.

Así, el modelo de *biocampus* consume en una estrategia todo el potencial para ser laboratorios vivos para la docencia, la investigación y acción social, y territorios consecuentes con el equilibrio con el ambiente y capacidad de adaptación ante el cambio climático, en los cuales también se considera la gestión presupuestaria sostenible fortaleciendo, al mismo tiempo, la autonomía universitaria y generando eficiencia en la gestión del gasto público. En la misma línea, esta priorización consolida relaciones estratégicas internas y externas y abre las posibilidades de obtener recursos adicionales para inversiones verdes. Este modelo se presentó al Consejo de Rectoría para que sea declarado de interés institucional.

Por todo lo anterior, siendo los corredores biológicos interurbanos la plataforma que permitirá alcanzar el bienestar socio-ecológico de los territorios y teniendo en cuenta

que todas las universidades públicas y sus campus integran al menos un corredor biológico a lo largo del territorio nacional, también se propuso a CONARE liderar esta estrategia, para lo cual se formulan, desde el seno de la Comisión de Decanas y Decano de Educación, en conjunto con el Consejo Directivo del Comité Local del Corredor Biológico Interurbano Río Torres, las siguientes acciones:

- **Conformar una Comisión de Sostenibilidad en CONARE, con la participación de los responsables de gestión ambiental de todas las Universidades.**
- **Articular desde CONARE el modelaje de biocampus para adaptarlo e implementarlo en cada universidad.**
- **Incluir el modelo de biocampus en el PLANES como parte del eje estratégico de sostenibilidad.**

Proyecto 11. Firma Memorando de Entendimiento entre el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Universidad de Costa Rica

Una de las articulaciones que se realizó en 2023 fue con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con quién se firmó un memorando de entendimiento, que busca establecer un marco de cooperación para facilitar y fortalecer la colaboración entre las partes en las áreas de interés común.

Desde la UGA se busca que los campus de la institución puedan ser modelos en los que se implementen buenas prácticas que coadyuven a mejorar las condiciones ambientales y recuperar ecosistemas. Este memorando permite ser un socio estratégico en el proyecto *Paisajes sin Plástico*, que promueve el fortalecimiento de la economía circular y la generación de empleos formales en las municipalidades, organizaciones comunitarias, asociaciones de desarrollo, cooperativas y pequeños y medianos emprendimientos dedicados a la recuperación, valorización y reciclaje

de los residuos plásticos, al incorporarse la Institución a la red de logística para el recibo, compactación, acopio y transporte para el procesamiento de plásticos no valorizables, para sumar a las 200 mil toneladas de este tipo de plásticos que se quieren extraer o evitar que lleguen a los entornos naturales.

Esta alianza abre espacio para que se desarrollen proyectos de investigación, desarrollo y acción social desde la academia para buscar alternativas de sustitución de plásticos y ecodiseños, proyectos de extensión docente o trabajos comunales universitarios que busquen sensibilizar a poblaciones de interés, como estudiantes de secundaria, sobre esta problemática y la participación del Programa de Voluntariado en las limpiezas nacionales de playas que se realicen.

Uno de los proyectos de gran interés para el PNUD y de necesidad en el país es un Observatorio para una Economía Circular Inclusiva e Igualitaria en Costa Rica. La UGA articuló acciones con el Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo (CIOdD) para que iniciar con este importante proyecto.

En el marco de esta alianza, en noviembre 2023 se recibió a la expedición mundial Plastic Odyssey en la Sede Rodrigo Facio, buscando unir esfuerzos y compartir conocimientos contra la contaminación por plásticos. *Plastic Odyssey* estudia y documenta iniciativas que han logrado reducir el uso de plástico y comparte estos datos para que puedan replicarse en todo el mundo, creando una red mundial de recicladores. Es la primera vez que las actividades desarrolladas por esta expedición llegan a tierra firme en una universidad.

Los miembros del equipo ofrecieron una clase magistral el 13 y 14 de noviembre que reunió a unos 40 participantes, incluyendo profesionales y miembros de asociaciones comprometidos con el reciclaje y la lucha contra la contaminación plástica. Durante la actividad presentaron su propuesta de micro fábricas donde concentran las mejores prácticas que han recogido hasta el momento.

## Proyecto 12: Recarpeteo con asfalto verde en el parqueo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)

El proyecto de recarpeteo con asfalto verde surge de la necesidad de cambiar la carpeta asfáltica del actual parqueo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP). Como producto de las intervenciones y trabajo en conjunto con el Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (Lanamme) se decide implementar un modelo asfáltico en el cual se utilicen residuos plásticos como parte de la mezcla.

Para este proyecto se incorporó en la mezcla asfáltica el 1% de material plástico reciclado, es decir, de las 49 toneladas de asfalto necesarias para la ejecución del proyecto 500 kg corresponden a material plástico. La iniciativa se llevó a cabo en tres fases: en primer término, la recolección del material y caracterización de la mezcla, el proceso de contratación de la empresa para desarrollar la obra y por último la ejecución del proyecto. Es importante resaltar que el material utilizado en la mezcla fue recolectado por medio del sistema de recolección residuos valorizables durante cinco semanas en la Sede Rodrigo Facio, por medio de la Unidad de Servicios Urbano Ambientales, recuperando materiales de tipo PET y HDPE.

Este proyecto es de gran impacto para la Institución ya que combina los principios de economía circular, tanto para la reducción de materias primas, reutilización de residuos como materia prima y los procesos de contratación pública a la hora de implementar criterios sustentables innovadores en el pliego de licitación.

La iniciativa estuvo a cargo de los funcionarios Arq. Pablo Alvarado y el Ing. Andrés González de la Sección de Mantenimiento y Construcción, así como la participación de la estudiante Cynthia Zamora, asistente de la Unidad de Servicios Urbano Ambientales.

# **Análisis y Consideraciones sobre el Comportamiento y Tendencia de Ingresos / Egresos y las Finanzas Institucionales**

## **3.1 Análisis Presupuestario**

### **Ingresos**

El presupuesto de ingresos totales de la Institución asciende a la suma de  $\phi$ 350.717,22 millones, con una participación del 8,90% del Vínculo Externo y del 91,10% de Fondos Corrientes.

A continuación, se presenta el cuadro N.º1 el cual muestra la composición por partida de los ingresos totales:

**Cuadro N.º1: Detalle de Ingresos Totales a octubre del 2023**  
(en millones de colones)

Ingresos Fondos Totales					
Cuenta de Ingreso	Descripción	Presupuesto	Ingreso del período	% Recaudación	Peso Relativo
	Impuestos Sobre Bienes y				
01	Servicios	440,00	497,59	113,09%	0,12%
02	Otros Ingresos Tributarios	145,65	166,98	114,64%	0,11%
03	Indemnizaciones	0,00	2,12	****	0,00%
04	Venta de Bienes y Servicios	3.088,73	2.145,48	69,46%	0,59%
05	Ingresos a la Propiedad	2.415,85	4.761,93	197,11%	1,22%
	Derechos y Tasas				
06	Administrativas	8.027,16	6.934,41	86,39%	2,03%
07	Multas y Remates	250,60	259,47	103,54%	0,06%
08	Otros Ingresos no Tributarios	183,00	168,23	91,93%	0,02%
	Transferencias Corrientes del				
09	Gobierno	280.502,64	237.949,93	84,83%	68,60%
	Instituciones Descentralizadas no				
10	Empresariales	180,24	116,79	64,80%	0,04%
	Transferencias Corrientes Sector				
11	Externo	0,00	224,30	****	0,00%
	Transferencias Corrientes Sector				
12	Privado	789,53	1.802,68	228,32%	0,62%
	Transferencias de Órganos				
13	Desconcentrados	125,00	20,00	16,00%	0,01%
14	Ingresos de Capital	17.510,01	14.540,18	83,04%	3,25%
15	Ingresos de Financiamiento	32.365,51	45.269,54	139,87%	20,53%
	Ingresos de Financiamiento				
16	(Leyes y Convenios)	4.693,31	6.402,23	136,41%	2,74%
<b>TOTAL</b>		<b>350.717,22</b>	<b>321.261,87</b>	<b>91,60%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Sistema de Información de Administración Financiera. OAF

En el siguiente gráfico se muestran los datos en términos absolutos de los montos recaudados de enero a octubre del 2023:

**Gráfico N.º 1: Recaudación Mensual de Ingresos Totales  
(enero a octubre 2023)**



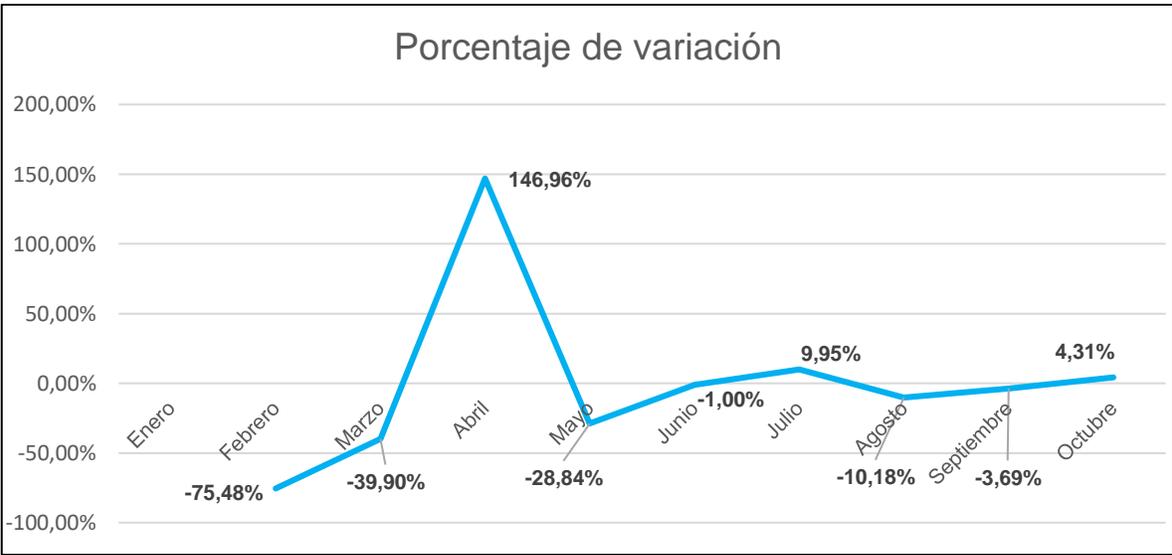
**Fuente: Sistema de Información de Administración Financiera OAF**

Tal como se observa el mes de enero es el que presenta la recaudación más alta de toda la serie de datos con un monto de ¢97.182,74 millones, debido a que, al iniciar el período presupuestario, se realiza el registro contable de los superávits obtenidos en el período anterior (ingresos de financiamiento), los cuales ascendieron a la suma de ¢51.368,80 millones. Así mismo, en el mes de enero se recibió la transferencia de la subvención del FEES, por la suma de ¢22.107,22 millones, que financia el pago del salario escolar que se gira a los trabajadores durante el primer mes del año.

Cabe señalar que para los demás meses el monto promedio recaudado es por ¢24.897,69 millones.

Al cierre del mes de octubre de 2023, la recaudación de ingresos totales ascendió a la suma de  $\text{€}321.261,87$  millones, alcanzando el 91,60% del monto presupuestado. En el siguiente gráfico se presentan los porcentajes de variación mensual de los ingresos:

**Gráfico N.º 2: Porcentajes de Variación en la Recaudación Mensual de Ingresos Totales (enero a octubre 2023)**



**Fuente: Sistema de Información de Administración Financiera de la Oficina de Administración Financiera**

En el gráfico N.º2 se muestra que de enero a febrero hay un porcentaje de variación negativo de un -75,48%, debido al registro en el mes de enero de los ingresos del superávit del período anterior y a la subvención del FEES para el pago del salario escolar, como se comentó anteriormente, mientras que para el mes de febrero los ingresos muestran un comportamiento promedio.

Según el comportamiento en la recaudación de los ingresos, el mes con mayor porcentaje de variación positiva es abril, con un 146,96% y el de menor porcentaje

es el de febrero con un -75,48%. Estos resultados se deben a que en algunos meses no ingresa el monto estimado, por lo que el registro de estos se realiza en el mes que ingresó a las cuentas de la Institución.

La composición en la recaudación de los ingresos al cierre contable del mes de octubre de 2023 fue de un 86,19% proveniente de fondos corrientes y 13,81% del vínculo externo.

El presupuesto de ingresos de fondos corrientes es de ¢319.501,38 millones con una recaudación del 86,66% (¢276.890,42 millones).

Por su parte, para el vínculo externo el presupuesto de ingresos ascendió a ¢31.215,84 millones, con una recaudación del 142,14% (¢44.371,45 millones). El exceso de los ingresos en relación con el presupuesto se debe a que, los proyectos del vínculo externo no requieren de la totalidad de los recursos disponibles con que cuentan para la realización de sus operaciones en el período, de modo que no se incorporan a la corriente presupuestaria algunos de estos recursos, particularmente aquellos asociados a los superávits del período anterior.

## **Egresos**

Los egresos totales de la Institución ascendieron a ¢259.629,93 millones (este monto no incluye los compromisos legales de la Universidad), lo que representa el 74,03% de ejecución del presupuesto (relacionado con el monto presupuestado total de ¢350.717,22 millones). Al sumar los compromisos de presupuesto, por ¢22.365,06 millones, el egreso aumenta a ¢281.994,98 millones, lo que equivale al 80,41% del monto presupuestado.

**Cuadro N.º2: Detalle de Egresos Totales a octubre del 2023**  
(en millones de colones)

Descripción	Presupuesto	Girado del Período	% Ejecución	Compromisos	Egresos Más Compromisos	% Ejecución
Remuneraciones	210.072,17	171.907,88	81,83%	0,00	171.907,88	81,83%
Servicios	23.534,52	12.258,24	52,09%	4.339,15	16.597,39	70,52%
Materiales y Suministros	6.918,48	3.437,36	49,68%	1.174,96	4.612,32	66,67%
Intereses y Comisiones	3.644,44	3.386,41	92,92%	0,00	3.386,41	92,92%
Activos Financieros	5.325,27	4.963,69	93,21%	0,00	4.963,69	93,21%
Bienes Duraderos	38.130,30	10.731,57	28,14%	16.765,94	27.497,52	72,11%
Transferencias Corrientes	51.886,91	42.350,99	81,62%	85,01	42.436,00	81,79%
Amortización	11.205,13	10.593,78	94,54%	0,00	10.593,78	94,54%
	<b>350.717,22</b>	<b>259.629,93</b>	<b>74,03%</b>	<b>22.365,06</b>	<b>281.994,98</b>	<b>80,41%</b>

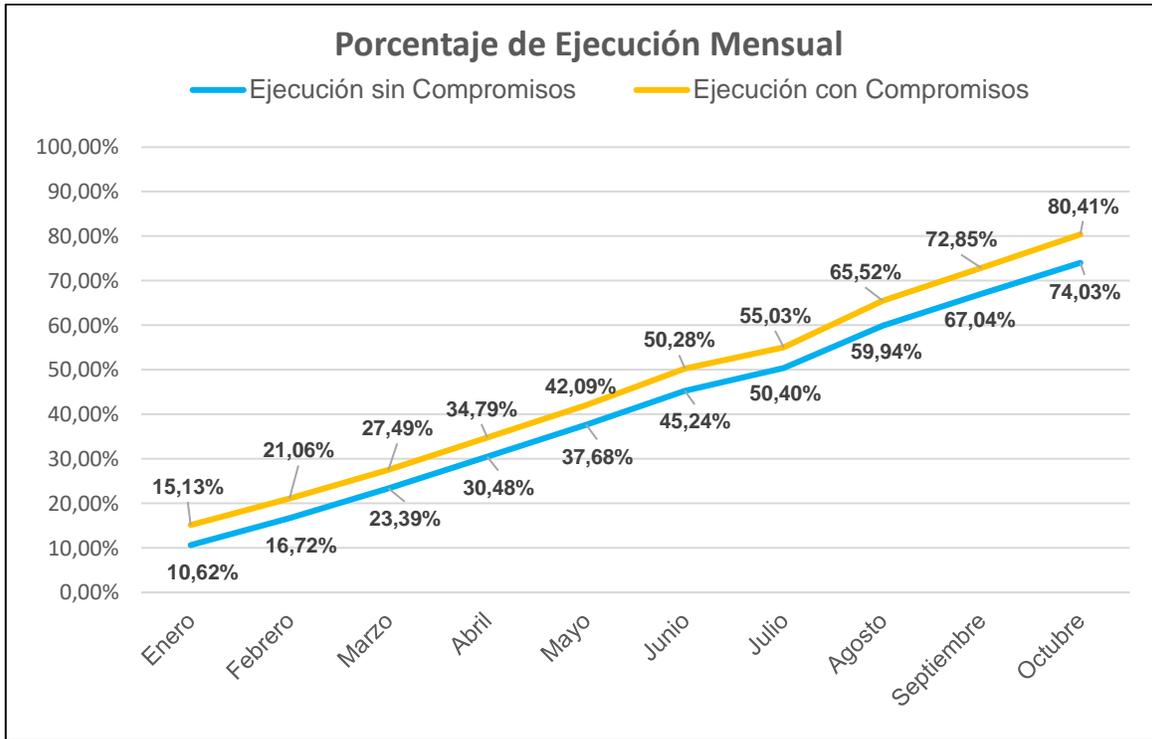
**Fuente: Sistema de Información de Administración Financiera de la Oficina de Administración Financiera**

El presupuesto de egresos de fondos corrientes es de ¢319.501,38 millones, de los cuales se han ejecutado ¢241.486,14 millones (75,58%). Al sumar los compromisos de presupuesto, por ¢19.344,63 millones, el egreso aumenta a ¢260.830,77 millones, lo que equivale al 81,64% del monto presupuestado.

El presupuesto de egresos del Vínculo Externo es por ¢31.215,84 millones, con una ejecución al mes de octubre de ¢18.143,78 millones (58,12%). Al sumar los compromisos por ¢3.020,43 millones se obtiene un egreso total de ¢21.164,21 millones, lo que equivale al 67,80% del monto presupuestado.

En el siguiente gráfico se presenta la ejecución acumulada de enero a octubre del 2023:

**Gráfico N° 3: Porcentajes de Ejecución Mensual**  
**Egresos Totales**  
**(En porcentajes)**



**Fuente: Sistema de Información de Administración Financiera de la Oficina de Administración Financiera**

En el gráfico anterior se observa que los porcentajes de ejecución sin y con compromisos presupuestarios están muy cercanos al porcentaje lineal acumulado de un 8,33% mensual, esto permite estimar una tendencia de ejecución cercana al 100% al finalizar el periodo 2023.

### 3.2 Situación Financiera

En el siguiente cuadro se muestran los datos en términos absolutos de los egresos por sección presupuestaria, sin tomar en cuenta los compromisos legales y el efecto de sumar estos al monto ejecutado:

**Cuadro N°3: Detalle de Egresos por Sección a octubre del 2023**  
(en millones de colones)

<b>Sección</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Egresos sin compromisos</b>	<b>Compromisos Legales</b>	<b>Egresos más Compromisos</b>	<b>Disponible</b>
Fondos Corrientes	319 501,38	241 486,14	12 374,60	253 860,74	65 640,64
Empresas Auxiliares	2 236,76	1 089,39	306,81	1 396,20	840,56
Fondos Restringidos	13 115,93	8 221,42	919,06	9 140,48	3 975,45
Cursos Especiales	507,00	250,58	31,31	281,89	225,11
Programa Posgrado Financiamiento Complementario	2 216,43	1 012,77	19,60	1 032,37	1 184,06
Fondos Intraproyectos	6 065,16	3 804,37	759,80	4 564,17	1 500,98
Fondo del Sistema CONARE	6 431,62	3 321,64	919,77	4 241,42	2 190,20
Transferencias Fundación	642,95	443,61	64,08	507,68	135,27
<b>Totales</b>	<b>350 717,22</b>	<b>259 629,93</b>	<b>15 395,02</b>	<b>275 024,95</b>	<b>75 692,27</b>

**Fuente: Sistema de Información de Administración Financiera de la Oficina de Administración Financiera**

Al cierre del mes de octubre el monto de los ingresos totales de la Institución es por la suma de ¢321.261,87 millones y el monto de los egresos sin tomar en cuenta los compromisos legales es por ¢259.629,93 millones, obteniendo una diferencia de ingresos sobre egresos por ¢61.631,94 millones.

## Análisis Financiero con corte al 31 de octubre de 2023

El análisis comparativo para presentar seguidamente muestra las variaciones en las partidas de Activo, Pasivo y Patrimonio del Estado de Situación Financiera es un reflejo del esfuerzo realizado por la Administración en el año 2023.

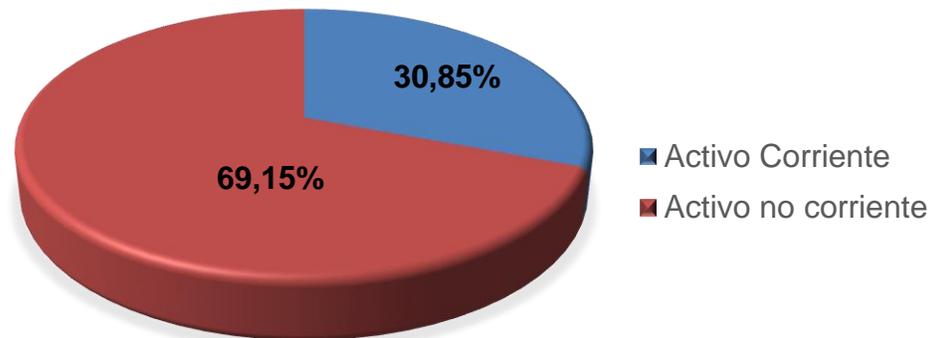
Estado de Situación Financiera Comparativo 2023-2022							
<u>Activos</u>	<u>Monto 2023</u>	<u>Monto 2022</u>	<u>Variación</u>	<u>Pasivo y Patrimonio</u>	<u>Monto 2023</u>	<u>Monto 2022</u>	<u>Variación</u>
Activo Corriente	89 435 629 312,48	84 329 462 427,40	5 106 166 885,08	Pasivo corriente	26 045 212 883,70	25 593 154 414,64	452 058 469,06
Activo no corrien	200 457 256 796,70	199 920 127 839,04	537 128 957,66	Pasivo no corriente	21 520 812 667,71	38 728 348 215,59	-17 207 535 547,88
				Total Pasivo	47 566 025 551,41	64 321 502 630,23	-16 755 477 078,82
				Patrimonio	242 326 860 557,77	219 928 087 636,21	22 398 772 921,56
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>289 892 886 109,18</b>	<b>284 249 590 266,44</b>	<b>5 643 295 842,74</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>289 892 886 109,18</b>	<b>284 249 590 266,44</b>	<b>5 643 295 842,74</b>

**Fuente: Sistema de Información de Administración Financiera de la Oficina de Administración Financiera**

### Análisis del Activo

Las partidas más representativas del Activo Total son Edificios 40,40%, Mobiliario, Equipo, Maquinaria y Vehículos 17,63%, Inversiones a corto plazo 17,40% y el Efectivo en Bancos 11,80%. La composición porcentual del Activo Total corresponde al 30,85% del Activo Corriente y un 69,15% al Activo No Corriente.

## COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL ACTIVO

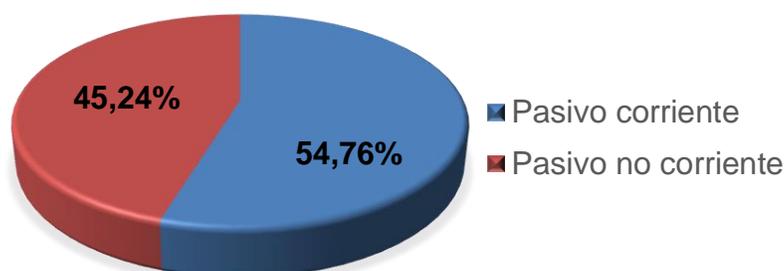


Para este período el Activo Corriente muestra una variación positiva por un monto de ¢5.106.166.885,08 que obedece al aumento en la partida de Efectivo en Bancos. De igual forma, en el Activo No Corriente se observa un aumento de ¢537.128.957,66

### Análisis del Pasivo

Porcentualmente el Pasivo Total está compuesto por un 54,76% del Pasivo Corriente y un 45,24% de Pasivo No Corriente, siendo la partida de Documentos por Pagar a Largo Plazo la más representativa.

## COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PASIVO



En el Pasivo Corriente se observa una variación por un monto  $\text{C}\$452.058.469,06$  producto del aumento en las partidas de cuentas por pagar a corto plazo y pasivos diferidos. Por otro lado, el Pasivo No Corriente disminuye por un monto de  $\text{C}\$17.207.535.547,88$ . Esta disminución es producto de las amortizaciones aplicadas a los contratos vigentes del Fideicomiso, esto en concordancia con el compromiso de la Institución en disminuir la deuda del Fideicomiso y de hacer un mejor uso de los recursos, ante la limitante de la Regla Fiscal.

### **Análisis del Patrimonio**

La cuenta del Patrimonio refleja un aumento absoluto de  $\text{C}\$22.398.772.921,56$ . La cuenta más significativa es la de Capital Inmovilizado por un monto de  $\text{C}\$176.827.153.411,05$  seguida de Resultados Acumulados de Ejercicios Anteriores.

### **Razones financieras**

Con el fin de mostrar el grado de liquidez y la capacidad con que cuenta la Institución para asumir las diferentes obligaciones, se muestra la siguiente tabla:

**Liquidez a corto plazo**  
**Periodo del 31 de octubre de 2023 y 2022**  
**Expresado en porcentaje**

Fórmula	Cálculo 31/10/2023	Cálculo 31/10/2022
$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	3,43 %	3,30%

Si se compara este indicador entre los períodos 2023-2022, se concluye que la Universidad presenta un nivel favorable en sus flujos de efectivo con respecto a sus deudas de corto plazo y compromisos de pago.

El aumento en el indicador resulta un mejor escenario en relación con el año anterior.

**Capital de trabajo**  
**Periodo del 31 de octubre de 2023 y 2022**  
**Expresado en colones**

Fórmula	Cálculo 31/10/2023	Cálculo 31/10/2022
Activo Corriente menos Pasivo Corriente:	₡63 390 416 428,78	₡58 736 308 012,76

Esta razón evidencia que en el tema de liquidez la situación de la Institución es positiva y robusta para atender sus compromisos de pago en el corto plazo.

**Endeudamiento del Activo**  
**Período del 31 de octubre de 2023 y 2022**  
**Expresado en porcentaje**

<b>Fórmula</b>	<b>Cálculo 31/10/2023</b>	<b>Cálculo 31/10/2022</b>
Pasivo Total entre Activo Total	16,41%	22,63%

La situación financiera de la Institución cuenta con la liquidez necesaria para cubrir los compromisos adquiridos y pendientes de ejecutar en el período.

Esta razón financiera muestra un escenario positivo al mostrar una disminución en el endeudamiento Institucional.

## **Desafíos de la VRA**

### **Desafío 1. Sistema de Fondos de Trabajo Electrónicos**

La Oficina de Administración Financiera (OAF) se encuentra en la etapa final del desarrollo del Sistema de Fondos de Trabajo Electrónico, el cual permitirá a las unidades ejecutoras acceder a las facturas en formato electrónico para gestionar sus reintegros de fondos de trabajo de una manera más segura y eficaz. El sistema está diseñado de manera tal, que considera la normativa vigente y facilitará, tanto al usuario como a nuestra instancia, el trámite de reintegros.

El reto para inicios del año 2024 es realizar un plan piloto con un grupo de unidades, para posteriormente ir incorporando de manera gradual a todas las unidades académicas y administrativas que ejecutan presupuesto y lograr la implementación del sistema en el primer semestre 2024.

Estamos seguros de que el proceso será asumido con responsabilidad y compromiso por parte de todos, ya que es un sistema que impactará de manera positiva la gestión administrativa de las unidades ejecutoras.

### **Desafío 2. Propuestas para el mejoramiento del Vínculo Externo**

En el caso del vínculo externo, si bien es cierto existen una gran diversidad de programas, proyectos y actividades en las unidades, en muchas ocasiones las situaciones con las que tienen que enfrentarse son complejas requieren de apoyo de los equipos de gestión. Al respecto, se detallan situaciones a las que se enfrentan los docentes e investigadores, así como las acciones y estrategias que se están siguiendo para resolverlas.

## **Algunas situaciones que enfrentan personal el docente e investigadores**

- a. Muchas veces los trámites administrativos deben ser realizados por el docente o investigador lo cual incide en un enorme recargo de tiempo y esfuerzo.
- b. Diferencias de criterios entre asesores de programas, proyectos y actividades de vínculo externo remunerado y asesores legales dentro de una misma Vicerrectoría.
- c. Oportunidades de mejoras en el sistema de vínculo externo.
- d. Oportunidades de mejoras en el sistema de variaciones presupuestarias.

## **Acciones por seguir**

- a. Programar sesiones de capacitación presenciales y/o virtuales con las jefaturas administrativas de las instancias académicas y administrativas, para promover de manera conjunta su acompañamiento y empoderamiento en las actividades sustantivas de la Institución (Docencia, Investigación y Acción Social).
- b. Capacitar sobre los procesos de trámite en materia presupuestaria. Se está coordinando con el Área de Audiovisuales del SIBDI para contar con el apoyo en la elaboración de tutoriales, que constituyan herramientas de consulta dispuestas en la plataforma de Mediación Virtual.
- c. Realizar sesiones de trabajo mensuales con el equipo de Asesores Presupuestarios, de manera que se genere capacitación grupal sobre nuevos procedimientos y/o consensuar sobre temas específicos que, a partir de la experiencia diaria, requieren el análisis conjunto.

- d. Realizar sesiones ejecutivas con las Vicerrectorías para consensuar sobre temas específicos en materia presupuestaria.
- e. Investigar e identificar las áreas que requieren de mayor apoyo, mediante Focus Group.
- f. Visitas anuales a las Sedes Regionales, para conocer con mayor detalle sus iniciativas de vinculación externa y promover oportunidades de mejora de manera conjunta.
- g. Se plantea desarrollar una aplicación que permita identificar la trazabilidad del trámite de los documentos, de manera que la persona usuaria pueda determinar en qué fase del proceso se encuentra su gestión.
- h. Desde la CODEVI se está trabajando en un procedimiento único para la apertura de iniciativas del Vínculo Externo Remunerado y la definición unificada de conceptos; lo anterior, con el propósito de guiar y facilitar la labor del docente investigador.
- i. Elaborar una propuesta de mejora del procedimiento de variaciones presupuestarias

### Desafío 3. Definición e implementación de Salario Global transitorio

Con base en la Resolución R-81-2023 se implementa en la Universidad de Costa Rica un salario global transitorio, basado en el Sistema de Régimen Empleo Superior Universitario (RESU) de CONARE, el cual se elabora por la Comisión de Directores de Recursos Humanos, con el propósito de atender el Acuerdo del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) CNR-87-2023 del 2 de marzo de 2023

que “B. INDICAR QUE EL SALARIO TRANSITORIO SEA ESTABLECIDO EN LOS TÉRMINOS DE SALARIO COMPUESTO, SIN INCORPORAR ANUALIDADES. LUEGO, CUANDO SE TENGA LA ESCALA DE SALARIO GLOBAL, SE HARÍAN LOS AJUSTES CORRESPONDIENTES” amparado a la aplicación de los artículos 6, 7 incisos a), c), f) y l), 9, 13,18, 21, 23 inciso c), 30, 32 y 33 de la Ley n.º 10159 Ley Marco de Empleo Público vigente a partir del 10 de marzo de 2023 que conllevan la necesaria definición de los salarios global transitorios y lineamientos generales para las nuevas contrataciones de personas funcionarias de primer ingreso, tal y como lo disponen la LMEP y su reglamentación.

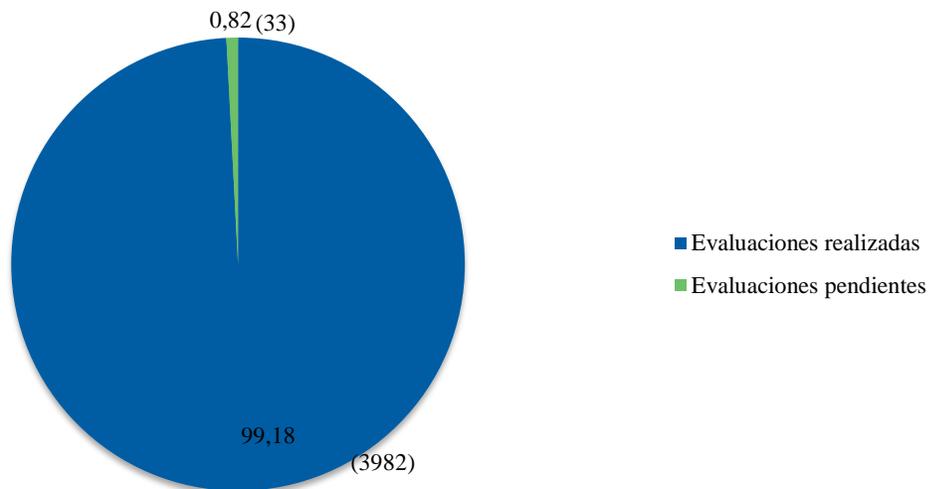
Así mismo, como parte del trabajo conjunto del equipo de direcciones de Recursos Humanos de las universidades públicas, se realiza una propuesta de salario global transitorio que permite, a partir del 10 de marzo de 2023, seguir operando de manera sistémica para responder a las exigencias de servicio que a las instituciones de educación superior estatal.

Finalmente, con la aprobación de los lineamientos y de la escala salarial global transitoria, el personal de nuevo ingreso al sector universitario estatal fue remunerado de conformidad con esta propuesta.

#### Desafío 4. Gestión del Desempeño

Este año el Proceso de Gestión del Desempeño al personal administrativo alcanzó la cobertura más alta históricamente, lo cual representó un desafío y culminó como un hito en la cultura evaluativa institucional, que fortalece la gestión universitaria desde la rendición de cuentas y la transparencia.

La cobertura del proceso evaluativo corresponde al 99.18% de la población administrativa, para una totalidad de 3982 personas administrativas evaluadas según los registros del Sistema Informático de Gestión del Desempeño (SIGED):



Fuente: Elaborado con datos provenientes de la Unidad de Gestión del Desempeño de la Oficina de Recursos Humanos, UCR, noviembre, 2023

Por otra parte, el Proceso de Gestión del Desempeño del personal administrativo sobre las labores realizadas durante el año 2022, se articuló por primera vez este año, con el pago del componente salarial de anualidades según fue dispuesto por la Vicerrectoría de Administración mediante la Resolución VRA-4-2023.

En cumplimiento de lo anterior, la Oficina de Recursos Humanos estableció lineamientos específicos para proceder con esa labor, para lo cual se implementaron acciones a nivel informático para la interoperabilidad del Sistema Informático de Gestión del Desempeño (SIGED) y el Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH). Dado esto, se logró que a partir del mes de julio iniciara el proceso de pago de este componente salarial al personal universitario con base en los resultados de la evaluación del desempeño.

## Desafío 5. Desafío 1: Alineación urgente de los nuevos procedimientos con los plazos críticos del final del año fiscal

La implementación de los nuevos procedimientos de contratación, en consonancia con la reciente reforma de la ley y el reglamento de contratación pública, debe realizarse de manera eficiente y oportuna para garantizar la correcta aplicación de los aspectos legales.

Dado que la oficina históricamente enfrenta un incremento significativo en el volumen de trabajo al final del año, el desafío primordial radica en alinear rápidamente los procedimientos actualizados con los plazos críticos del presupuesto institucional.

Esto implica la necesidad de establecer estrategias claras y efectivas para garantizar la fluidez de los procesos de contratación, minimizando cualquier posible demora que pueda afectar negativamente la ejecución oportuna del presupuesto institucional.

## Desafío 6. Gestión efectiva del cambio y capacitación del personal en un entorno de alta demanda

Con el reordenamiento organizativo y los cambios legales recientes, la oficina de contratación pública se enfrenta al desafío de gestionar de manera efectiva el cambio y capacitar al personal en un entorno de alta demanda al final del año fiscal.

La implementación de nuevos procedimientos de contratación requiere una comprensión clara y completa por parte de todo el equipo, lo que implica la necesidad de proporcionar capacitación exhaustiva sobre los nuevos requisitos legales y los procesos actualizados.

El desafío aquí radica en encontrar un equilibrio entre la capacitación del personal y la gestión de la carga de trabajo durante este periodo crítico, asegurando que todos los involucrados estén preparados para adaptarse a los cambios de manera eficiente y contribuir al éxito de la ejecución del presupuesto institucional.

## Desafío 7. Gobernanza en la gestión ambiental y sostenibilidad

Uno de los mayores esfuerzos que se ha realizado desde la Vicerrectoría de Administración es trabajar sobre la gobernanza en sendos temas institucionales, siendo uno de ellos la gestión ambiental y la sostenibilidad; no obstante, este sigue siendo un gran desafío, al estar los temas ambientales atomizados en diversas instancias en la institución, a la vez por el desconocimiento de autoridades y usuarios sobre los temas y la rectoría que posee la UGA en la materia en el ámbito institucional.

## Desafío 8. Sistemas de información rezagados

Actualmente la OSG cuenta con diferentes sistemas de información rezagados en función del avance tecnológico, incluso la ausencia de sistemas en algunas áreas funcionales de la organización, lo que genera dificultad para el seguimiento, control de los servicios al igual que en el análisis de los resultados. De igual manera se ha recibido la retroalimentación por parte de usuarios sobre las dificultades experimentadas al no contar con herramientas adecuadas para su uso.

Sobre este particular, en algunos procesos la información se genera, analiza y controla por medio de las aplicaciones de ofimática disponibles (Excel, Word) generando a su vez riesgos asociados a la digitación o tabulación de datos y errores de cálculo, sin dejar de lado la inversión del tiempo que los funcionarios deben

realizar para la generación de reportes o informes requeridos para la toma de decisiones.

Por lo anterior, se considera indispensable invertir en el desarrollo e implementación de herramientas de TI que le permitan al usuario mejorar su experiencia y acceso a los servicios y a nivel interno de la OSG sea una herramienta efectiva para la extracción de datos, trazabilidad, aseguramiento y automatización de los procesos y servicios. De cara al usuario garantizar la disponibilidad de herramientas en un ambiente amigable, de uso intuitivo, que mejore su experiencia.

## Desafío 9. Requerimientos de mantenimiento de la infraestructura

Si bien la Universidad ha invertido en la construcción de infraestructura tanto en la sede Rodrigo Facio como en los campus regionales, actualmente las edificaciones presentan el deterioro del paso del tiempo, situación que se evidencia en el volumen de requerimientos en cuanto a los servicios de mantenimiento tanto de equipos y maquinaria como de la planta física, aunado a lo anterior, se debe contemplar la necesidad de actualizar y/o sustituir los diferentes aspectos técnicos para que estén de acuerdo a las normas constructivas y de seguridad vigentes, la implementación de tecnología sustentable.

Como medida, desde la dirección de la OSG se dispone la implementación de los mantenimientos preventivos por edificio, previo diagnóstico técnico-profesional con el fin de garantizar la funcionalidad del edificio en el tiempo, así como la seguridad de los usuarios.

## Otros desafíos operativos

La Unidad de Mejora Continua (UMEC), con base en los talleres que realizó para conocer el criterio de los usuarios sobre procesos de las diferentes oficinas administrativas, recomendó realizar una revisión del proceso de Declaración Jurada de Horarios y Jornada, mismo que viene regulado por el Artículo 41 del Convenio de Coordinación de la Educación Superior Universitaria.

Con la desactivación del sistema institucional de declaración jurada, la Oficina de Recursos Humanos, con base en la Circular ORH-11-2015, estableció la obligatoriedad de adjuntar a las acciones de personal para el trámite de nombramientos de jornadas adicionales a la de tiempo completo y al pago de complementos salariales con fondos extrauniversitarios la declaración jurada de horarios y jornada.

Luego de un análisis de la normativa, se determinó que dicho documento no es un requisito para el trámite del pago correspondiente, pero si un respaldo necesario para la dirección de la unidad de trabajo, quien debe custodiar este documento para garantizar la aplicación de la normativa que lo regula y que no es necesario que se adjunte a las acciones de personal.

Cabe señalar, que la Oficina ha recibido propuestas de parte de las unidades de trabajo para que este documento recabe información adicional como cargas de trabajo y otros, además de las jornadas y horarios de trabajo, pero de acuerdo con la revisión de la normativa, las consultas realizadas a otras dependencias, se determinó que en dicho documento solo se debe declarar las jornadas en las que la persona funcionaria universitaria se encuentra nombrada y el horario en que se encuentra laborando.

Con la modificación del Reglamento de Invalidez, Vejez y Muerte, cuya reforma rige a partir del 11 de enero de 2024, las solicitudes por jubilación se han incrementado considerablemente, teniendo la oficina, que realizar un análisis sobre el proceso de

liquidación de derechos laborales, esto para poder atender las necesidades de esta población.

En el análisis se revisó el proceso de estudios de vacaciones, para identificar actividades que no brindan valor al proceso y ofrecer una respuesta más pronta a los interesados.

Además, se revisó el proceso de trámite de la liquidación, específicamente en cuanto a la documentación que debe presentar la persona pronta a jubilarse y se implementaron mejoras que agilizan y reducen el tiempo de espera para el envío de los documentos de liquidación a la Oficina de Administración Financiera.

Por otro lado, la Sección de Control y Calidad, en conjunto con la unidad de vacaciones, se encuentran realizando un análisis sobre la metodología de elaboración de estudios de vacaciones y ajustes al sistema institucional, para reducir los tiempos de respuesta.

## **Recursos del Fondo de Desarrollo Institucional (FDI), a noviembre 2023**

### **Situación presupuestaria y financiera, a noviembre 2023**

El cuadro “Estado general por proyectos de Vínculo Externo - Fondos Intraproyectos”, muestra un resumen de la situación presupuestaria y financiera de los recursos del Fondo de Desarrollo Institucional, al mes de noviembre de 2023.

El presupuesto de egresos es por un monto de  $\phi$ 5.339,6 millones, con una ejecución en gasto real de  $\phi$ 3.406,1 millones y compromisos de presupuesto por  $\phi$ 757,1 millones, equivalente a un 77,96% del presupuesto total.

Por otra parte, los ingresos totales alcanzaron un monto de  $\phi$ 8.455,0 millones.

El balance entre ingresos totales menos gasto real y compromisos presupuestarios, resulta en un disponible de caja al mes de noviembre de  $\phi$ 4.291,8 millones.

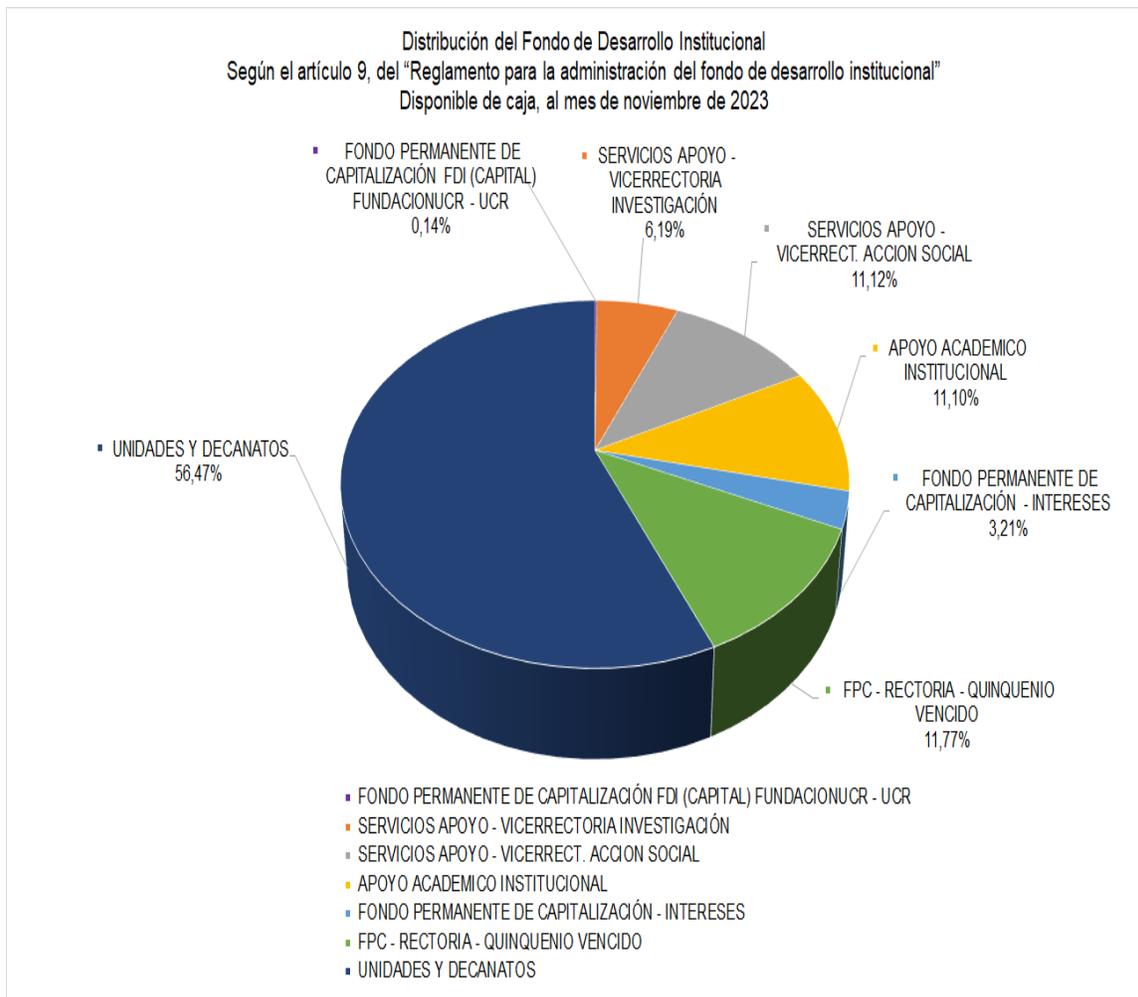
### **Distribución del FDI**

Según se dispone en el artículo 9 del “Reglamento para la administración del fondo de desarrollo institucional”, los aportes al FDI se distribuyen de la siguiente manera:

- a. Un tercio (1/3) de los aportes al fondo corresponde a las unidades generadoras de vínculo remunerado (60% del tercio) y a los Decanatos (40% del tercio).
- b. Los dos tercios (2/3) restantes se distribuirán de la siguiente manera:
  - b.i. Un 20% para el fondo permanente de capitalización.

- b.ii. Un 30% para programas de interés institucional (Apoyo Académico Institucional).
- b.iii. Un 50% se dividirá en partes iguales para proyectos de investigación y para proyectos de acción social.

El gráfico N° 1, muestra el disponible de caja al mes de noviembre de 2023, por unidad ejecutora, según los conceptos de distribución antes descritos:



## Información sobre la inversión actual del Fondo Permanente de Capitalización del FDI

Según se dispone en el artículo 9, inciso b.1., del “*Reglamento para la administración del fondo de desarrollo institucional*”, los recursos del FDI asignados al fondo permanente de capitalización deben ser invertidos en un instrumento financiero para la generación de intereses.

A continuación, se detalla la inversión actual del Fondo Permanente de Capitalización:

- Instrumento: Certificado de inversión a plazo del Banco de Costa Rica, No.66143547 del 28-06-2023.
- Monto de la inversión: ₡2.823.813.169,06.
- Plazo: 360 días, rige desde el: 28-06-2023, vencimiento: 28-06-2024.
- Tasa de interés: 8.64% (inversión con interés simple)
  - Monto bruto de intereses: ₡243.977.457,80
  - Menos:
  - Impuesto de renta: ₡ 36.596.618,65
  - Monto neto de intereses: ₡207.380.839,15
- Periodicidad de pago: Vencimiento

## **Información sobre los intereses acumulados en el quinquenio 2018-2022, generados por la inversión del Fondo Permanente de Capitalización del FDI**

Según se dispone en el artículo 9, inciso b.1., del *“Reglamento para la administración del fondo de desarrollo institucional”*, los recursos del FDI asignados al fondo permanente de capitalización deben ser invertidos en un instrumento financiero para la generación de intereses, los cuales se acumularán en un plazo de cinco años. Cumplido ese período, los intereses acumulados se podrán utilizar en proyectos de interés institucional, considerados así por la Rectoría, con base en las propuestas que sean presentadas por las Vicerrectorías y en el marco de las políticas y prioridades emanadas del Consejo Universitario.

Dichos recursos se administran en el Fondo Restringido No.5823 “FPC – Rectoría – Quinquenio vencido”. Al mes de noviembre, el fondo restringido muestra un disponible de caja de  $\phi$ 505,3 millones, el cual corresponde al quinquenio vencido del período 2018-2022.

## **Información sobre los intereses generados por la inversión del Fondo Permanente de Capitalización del FDI en el año 2023, los cuales se acumularán en el nuevo quinquenio 2023-2027**

Al mes de noviembre, los intereses generados por la inversión del Fondo Permanente de Capitalización del FDI en el año 2023 ascienden a la suma de  $\phi$ 137,6 millones.

Estos recursos se administran en el Fondo Restringido No.5822 “Fondo permanente de capitalización -intereses”, en donde se acumularán durante el quinquenio 2023-2027, y, una vez concluido ese período, podrán ser utilizados en proyectos de interés institucional, según se describió en el punto 4. anterior.

## Anexo A