

Recomendaciones

Vicerrectoría de Acción Social

Documento elaborado por:

Joseph Campos Rodríguez

Yolancy Gamboa Picado

Tabla de contenidos

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| RECOMENDACIONES | 3 |
| Recomendaciones Generales..... | 3 |
| Poco personal, medios tiempos y estudio de cargas | 3 |
| Comunicación | 3 |
| Estandarización y definición de funciones generales en las Secciones atinentes a proyectos de acción social. | 4 |
| Clima organizacional..... | 5 |
| Creación de manuales para la estandarización en la VAS..... | 5 |
| Mayor adaptación de Bité a los proyectos | 6 |
| Revisión e incorporación del Consejo Consultivo | 7 |
| Recomendaciones específicas..... | 8 |
| Sección Administrativa | 8 |
| Sección de Cultura y Patrimonio | 14 |
| Sección de Educación Permanente y Servicios..... | 14 |
| Sección de Trabajo Comunal Universitario e Iniciativas Estudiantiles | 15 |
| Sección de Gestión | 16 |

INTRODUCCIÓN

Con la aprobación del nuevo Reglamento de la Acción Social de la Universidad de Costa Rica, mediante el artículo transitorio 7, se solicita a la Vicerrectoría de Acción Social la creación de su mapa organizacional y el Manual de Organización y Funciones, con un año plazo para ser aprobados por la Rectoría.

De acuerdo con la necesidad de iniciar el proceso de formulación del manual, la VAS optó por qué estos productos fueran creados por estudiantes de cuarto año de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica mediante el curso de Práctica Profesional.

Durante el proceso que se ha llevado a cabo, se realizaron actividades de consulta por medio de herramientas como la entrevista a todas las secciones y unidades pertenecientes a la VAS, en dónde además de recopilar la información necesaria para la creación del MOF, se han identificado una serie de oportunidades de mejora para la gestión general de la VAS, así como de sus secciones y unidades.

Con la intención de recopilar la información relacionada con las oportunidades de mejora, se agrega el presente documento de Recomendaciones como un producto adicional de la práctica profesional, para que se convierta en una herramienta que le permita a la VAS identificar sus debilidades y tomar acciones que la dirijan hacia el mejoramiento de sus condiciones internas y por ende en la gestión de la acción social como su principal propósito.

Asimismo, las recomendaciones que vienen recopiladas en este documento se encuentran desglosadas en dos grandes grupos: las recomendaciones generales para toda la VAS y las recomendaciones específicas estas últimas, se presentan organizadas por las secciones y unidades respectivas a las que se dirigen.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones Generales

Poco personal, medios tiempos y estudio de cargas

En cinco de las dieciséis entrevistas que se realizaron, se identificó la percepción de que el personal que hay actualmente, no es suficiente para cubrir la demanda de los diferentes servicios que ofrece la Vicerrectoría de Acción Social (VAS). Se menciona que la virtualidad que trajo consigo la pandemia y el retorno a la presencialidad ha significado un aumento en las cargas de trabajo en comparación con este periodo, además de que se percibe un aumento en la demanda de los servicios y productos por parte de los usuarios internos y externos de la VAS.

Por otra parte, existe una fuerte disconformidad con respecto a los medios tiempos a lo largo de la VAS; ya que se dice que no son realistas para cubrir todos los requerimientos y cargas de trabajo que conllevan las funciones y la atención de la demanda de las secciones y unidades, de manera que los tiempos deberían ser completos para la atención adecuada.

De acuerdo con lo anterior mencionado, se recomienda la realización de un Estudio de Cargas a lo largo de toda la VAS, para de esta manera identificar las necesidades en las secciones y unidades para equilibrar el trabajo que realizan, identificar las necesidades de personal y la reasignación de funciones y tareas.

Comunicación

De las dieciséis entrevistas en seis salió a luz una problemática de comunicación a nivel interno en la VAS, este punto es el que genera mayor preocupación entre las personas que participaron en las entrevistas, en especial porque ha sido una queja que se ha presentado con cada nueva administración de la vicerrectoría y no ha sido atendida del todo.

Se identificó que es común que se distorsionen los mensajes o que no se reciben del todo entre secciones y unidades, pero principalmente de la vicerrectoría hacia las secciones y unidades en la comunicación de mensajes y acuerdos que se toman a nivel político, principalmente en

el Consejo Asesor atinentes a la gestión y objetivos de la VAS. Esto dificulta la coordinación y la dirección de los equipos de trabajo y reduce la eficiencia de las labores.

Por lo tanto, buscar e implementar mecanismos por los cuales la información baje correctamente y se garantice que el mensaje llegue a todas las personas y que la comprensión del mensaje sea lo más uniforme posible en toda la VAS, donde no solamente se comuniquen los acuerdos sino también las discusiones que llevaron a ellos, como una manera de entender los medios y los fines.

Al mismo tiempo, es necesario trabajar en cambios culturales en la VAS, con la finalidad de que todas las personas colaboradoras se comprometan a estar informados; tengan la iniciativa de revisar la información, que reconozcan la importancia de comunicarse claramente como una manera de lograr mejores resultados en el cumplimiento de sus funciones.

Estandarización y definición de funciones generales en las Secciones de Cultura y Patrimonio, Educación Permanente y Servicios y Trabajo Comunal Universitario

En las secciones de Cultura y Patrimonio, Educación Permanente y Servicios y Trabajo Comunal Universitario, las unidades operativas, siguen una lógica similar en los trámites de formalización de los proyectos y su ciclo de vida; sin dejar de lado las características de las diferentes modalidades. Sin embargo, existen procesos muy diferentes para la gestión de los proyectos en cada una de las secciones; lo que implica trámites diferentes y calendarios propios. Esto provoca un desfase entre los calendarios de las tres secciones entre sí y los de la VAS, así como una estructura diferenciada para cada una de ellas, con personal adaptado a los procesos propios.

De manera que se recomienda plantear acciones que sienten bases para la estandarización de las funciones, los procesos y los trámites de las tres secciones, lo que permite tener una base común para todas las modalidades de proyectos, comparables entre sí. De esta manera las asesorías específicas sean sobre la modalidad del proyecto y todo lo demás sea estandarizado en las tres secciones para una gestión más eficiente de los recursos y el personal, así como de contribuciones al clima organizacional de la VAS.

De la misma manera, es importante que se definan las funciones de las direcciones académicas y las asesorías generales de las secciones, para cada una de ellas. De esta manera se genera claridad en la gestión y coordinación entre estas dos figuras y por lo tanto en la sección como tal, promoviendo la eficiencia y la claridad en el cumplimiento de las funciones.

Clima organizacional

La VAS ha sufrido una serie de cambios en su estructura en los últimos años; a partir del año 2013 hasta el 2022 la estructura orgánica de la VAS presentó aproximadamente 5 cambios. Los constantes movimientos y la falta de regularidad, entre otras cosas, han traído consigo efectos como lo es el desgaste que ha presentado la comunicación interna y su poca eficacia, diferencias y tensiones entre secciones, la falta de estandarización de los procesos y la claridad en las funciones de cada una de las instancias, han generado problemas en el clima organizacional de la VAS.

Lo anterior afecta al correcto desempeño de la vicerrectoría y dificulta el uso adecuado de los recursos y se convierte en un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De manera que se sugiere realizar un estudio de clima organizacional en toda la VAS, con la finalidad de generar un diagnóstico que apunte hacia las debilidades que se deben trabajar y así implementar las correcciones necesarias con tal de restaurar un clima organizacional adecuado y evitar su desgaste.

Creación de manuales para la estandarización en la VAS

Con la creación del Manual de Organización y Funciones de la VAS, se abre el camino para definir y estandarizar aspectos organizacionales para una mayor claridad y entendimiento de las personas funcionarias en el cumplimiento de sus labores, camino que empieza por medio de la definición de estructura organizacional y las funciones para las secciones y unidades, sin embargo el MOF es solo parte del comienzo en la creación de este tipo de documentos, por lo que se recomienda seguir el camino en la creación de los siguientes manuales:

1. Manual de puestos: Este manual permite identificar cuáles son los perfiles, los objetivos y las responsabilidades que tiene cada persona funcionaria de acuerdo con su puesto en la VAS, de manera que permitiría adentrarse de manera más específica al plasmar los aspectos más importantes que realiza cada persona en la organización.
2. Manual de procedimientos: El manual de procedimientos es un documentos administrativo en el cual se plasman los macroprocesos y los procesos que se realizan dentro de una organización, esto permite tener una base común de trabajo estandarizada, que evita la improvisación en la organización, de esta manera se potencia la coordinación, la dirección el control y la evaluación en la organización. Para ello se deben identificar y diagramar cada uno de los procesos de las unidades y secciones de la VAS.
3. Manual de inducción: Los manuales de inducción plasman los aspectos organizativos básicos, las reglas y la cultura de la organización. Es un manual que se dirige a las personas funcionarias que ingresen a laborar a la VAS para asegurarse que comprenden la acción social de manera suficiente y puedan asumir adecuadamente sus funciones, ya que existe falta de información para la preparación y capacitación del nuevo talento humano.

Mayor adaptación de Bité a los proyectos

El sistema informático Bité es uno de los sistemas de información más importantes en la VAS, ya que en él se gestiona información correspondiente a los proyectos de acción social. La plataforma Bité ha sido señalada por las personas asesoras de proyectos como una plataforma completa y bien diseñada que tienen aún mucho potencial por ser aprovechado, de acuerdo con la recopilación de información que se ha realizado durante este proceso de entrevistas, se señala lo siguiente:

1. Con la consolidación de las Iniciativas Estudiantiles como unidades operativas de la acción social consolidadas, resulta importante que se involucre la gestión de

información de esta modalidad en el sistema, para la unificación de la información de los proyectos de la sección de TCU e IE en el mismo sistema.

2. Por otra parte, en la Sección de Educación Permanente y Servicios se identificó la necesidad de generar mayor trazabilidad de la información desde las Comisiones de Acción Social de las unidades académicas en su paso hasta la VAS, para de esta manera acondicionar de mejor manera la gestión de los proyectos por medio de un sistema más integral.
3. Por último, la unidad encargada de la gestión, mantenimiento y actualización de este sistema informático es la Unidad de Tecnologías de la Información, que dicho sea de paso ha invertido trabajo y recursos en una plataforma completa para la gestión de los proyectos de acción social, entre otras. De manera que esta instancia tiene las capacidades necesarias para desarrollar las oportunidades de mejora señaladas para Bitè, sin embargo, se requiere de decisiones políticas de los superiores correspondientes para llevar a cabo los ajustes en el sistema, ya que algunas de estas peticiones están catalogadas como urgentes de atender desde el año 2017 por la UTI, sin embargo, no han podido implementarse por falta de respuesta a nivel político.

Revisión e incorporación del Consejo Consultivo

Según las últimas revisiones de los borradores de los productos de esta práctica profesional con la comisión a cargo del MOF, se ha identificado una instancia en la VAS conocida como el Consejo Académico o Consejo Consultivo. Sin embargo, hasta el momento de creación de este documento aún no se tienen claras las funciones ni la naturaleza administrativa de la misma, por lo cual no fue agregada en el mapa organizacional ni en el MOF. De manera que la revisión de esta instancia desde su propósito hasta su naturaleza administrativa, es importante para su incorporación y definición dentro de los documentos formales de la organización.

Análisis de la conformación del Consejo Asesor

Según el artículo 60 del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, el Consejo Asesor de la VAS se conforma por la persona vicerrectora quien preside el consejo, las personas

coordinadoras de área y la persona vicerrectora de investigación. De acuerdo con las consultas realizadas a la señora vicerrectora, se recomienda analizar la conformación actual de esta instancia, así como valorar cambios para que este se adapte mejor a las necesidades de la vicerrectoría, en donde se incluyan a las personas a cargo de las decanaturas de facultad de la universidad así como a las personas a cargo de las direcciones académicas a juicio de la persona vicerrectora. Una vez se tenga la valoración final se debe solicitar la modificación del artículo 60 del Estatuto Orgánico al Consejo Universitario como la instancia competente para ello.

Recomendaciones específicas

Sección Administrativa

Unidad de Tecnologías de Información

La UTI es la unidad encargada de los sistemas y equipos informáticos a lo largo de la VAS. Cabe resaltar que, en las últimas dos gestiones, ha recibido gran apoyo por parte de la vicerrectoría y la sección a la que pertenece, lo que ha permitido mejoras en la unidad para potenciar la creación de nuevos sistemas y mejoras de los ya existentes, para la prestación de buenos servicios para la organización. Sin embargo, es importante destacar que:

1. Debido a la importancia que ha tomado el streaming en las actividades diarias de cualquier organización, es necesario dotar a la unidad con equipo y capacitación del personal en esta área. Con el fin de brindar un servicio de calidad y mantener en la vanguardia a la unidad en esta modalidad.
2. Se necesitan al menos dos personas más que den soporte directamente en el EDUCON y en el CIL, debido a que el personal con el que se cuenta actualmente en la unidad maneja altas cargas de trabajo. Lo que dificulta tener disponibilidad para atender las solicitudes, sin dejar de lado las tareas cotidianas.
3. Es necesario el apoyo a la unidad para la generación de los materiales audiovisuales que forman parte de la creación y el mejoramiento de los procesos de los sistemas que se desarrollan en la unidad con la finalidad de difundir y explicar su uso.

Unidad de Archivo

La Unidad de Archivo tiene como propósito sistematizar y custodiar la información física y digital que se genera en la VAS, el manejo de esta información representa una gran responsabilidad. Con el fin de mejorar la gestión de esta sección se recomienda tomar en cuenta las siguientes observaciones:

1. Es importante impulsar el proceso de digitalización del archivo de la VAS, para de esta manera sistematizar mejor el trabajo y la información que se gestiona en la unidad, procedente de las diferentes instancias. A su vez la digitalización representa una importante disminución de costos, al ahorrar pagos en el almacenamiento y el transporte de los archivos a las bodegas del AUROL. Asimismo, se simplifica el manejo de los documentos digitales, se evitan las duplicidades que genera el manejo de los documentos físicos y por ende mejor gestión y respuesta a las solicitudes.
2. Los documentos que ingresan y se generan en la VAS deben seguir las directrices que solicita el AUROL para ser ingresados en el SIGEDI, en especial, la descripción del asunto, con el fin de procesarlos correctamente. Actualmente, no se cumple con lo que establece la directriz en el procesamiento de los documentos, lo que dificulta principalmente las búsquedas en el sistema.
3. En la unidad expresan que es un asunto de urgencia que el AUROL apruebe la tabla de plazos para deshacerse de documentos que ya no se encuentran vigentes según del debido proceso, para liberar espacio en el archivo de la VAS que se encuentra lleno.
4. Es importante atender la mejora en la comunicación que se da principalmente entre la unidad de archivo y la unidad de recursos humanos en los procesos de cambio que se generan en la gestión del personal, ya que al no conocer los movimientos o las ausencias que se generan en el personal provoca que existan inconvenientes en la asignación de la correspondencia, que en algunas ocasiones se envía la información a personas que trabajan en otra sección o que incluso ya no laboran en la VAS.
5. Esta unidad en ocasiones también debe enviar información a unidades exteriores a la VAS, sin embargo, existen algunas que no están inscritas en el SIGEDI, por lo que la OCI

es la encargada de hacer llegar esta información. Suele suceder que la OCI no hace llegar estos comunicados a dichas unidades, por lo que se recomienda mejorar la coordinación que se da entre la unidad de archivo y la OCI y que a su vez se realicen las solicitudes correspondientes para que dichas unidades que no se encuentran inscritas sean añadidas al sistema para asegurar que la información llegue a su destino en tiempo y forma.

6. El despacho de la correspondencia que se genera en la VAS es una función que recayó en la unidad durante la pandemia, no obstante, es una función que recae en las secretarías. Por esta razón se debe valorar si esta función debe continuar en la unidad de archivo; tomando en consideración la capacidad del personal.

Unidad de Recursos Humanos

Para este apartado de recomendaciones se consolida la labor de recursos humanos como una unidad organizacional perteneciente a la Sección Administrativa siguiendo la línea de autoridad y la actividad administrativa que se realiza en ella.

La labor de recursos humanos de la VAS es llevada a cabo por una sola funcionaria, que debe atender a aproximadamente 100 personas que laboran en ella de manera transversal. Asimismo, los procesos y los trámites que se realizan son muy específicos y en gran cantidad. Por otra parte, la aprobación de la nueva Ley de Empleo Público N°10159 trae consigo una serie de cambios y adaptaciones que deben acatarse de manera obligatoria y que han afectado la labor de recursos humanos tras su aprobación. De manera que:

1. No existe ningún plan de contingencia que cubra los procesos de recursos humanos en la VAS, por lo que, en caso de materializarse un riesgo puede significar un cuello de botella en la gestión del personal y afectar el correcto funcionamiento de la VAS. Por lo que se recomienda trabajar en un plan de contingencia en la gestión del personal que pueda cubrir los procesos fundamentales en caso de que no se encuentre la funcionaria. La preocupación no surge solamente de la unidad, sino que está presente

a lo largo de la VAS, ya que las personas funcionarias reconocen la importancia del trabajo de su compañera a cargo de estas labores.

2. Por otra parte, es importante que se refuerce la unidad de recursos humanos con personal suficiente para atender la demanda total de la vicerrectoría, por lo que atraer a más personas que laboren oficialmente en la unidad es una necesidad por atender. De esta manera se agilizarían los procesos que se realizan en la unidad y se minimizarían los errores que puedan surgir en la realización de los trámites.
3. De acuerdo con el trabajo que se ha venido realizando en la VAS de la mano con la VRA en atención a los estudios organizacionales y de puesto, desde la unidad se sugiere capacitar al personal de la VAS para el correcto llenado de los formularios para el análisis de puesto general, para de esta manera evitar sesgos en la información por medio de un lenguaje común para entender los conceptos como el propósito y los diferentes elementos.
4. De la misma manera, el proceso de este análisis supone una alta carga de trabajo para la jefatura administrativa y la funcionaria de recursos humanos, a causa de las resistencias y tensiones que surgen en la vicerrectoría con el llenado de los instrumentos, de manera que se debe procurar el mayor apoyo posible por parte de la VAS para el cumplimiento de este proceso.

Unidad de Soporte Multimedia

Para el caso de la Unidad de Audio perteneciente a la sección de gestión, se propone el cambio de nombre a la Unidad de Soporte Multimedia, como reconocimiento a la labor que realizan los funcionarios de la unidad en apoyo a actividades logísticas que van más allá del audio y abarcan material audiovisual entre otros.

A su vez la labor que realiza la unidad abarca eventos realizados por toda la Universidad de Costa Rica, atendiendo desde la rectoría hasta las unidades académicas en atención a mantener estándares de calidad en dichas actividades con equipos que pueden llegar a cubrir hasta las 20 mil personas.

La unidad está conformada solamente por un funcionario que tiene muchos años de dedicarse a esta labor, por lo que la experiencia, conocimiento y compromiso que posee lo convierten en una pieza clave para la atención de la alta demanda de la universidad hacia estos servicios, incluso atendiendo hasta 3 actividades en simultáneo. Sin embargo, el funcionario está pronto a jubilarse, lo que pone en gran riesgo la continuidad del servicio, ya que no existe personal destinado a trabajar en la unidad con el conocimiento que se requiere para cumplir con los estándares. Por lo que:

1. Es necesario reflexionar de manera crítica la pertenencia de esta unidad de la VAS, debido al tipo de labores que realiza, así como la atención a los usuarios internos de la unidad que son principalmente la Rectoría y el Consejo Universitario sin exclusión de otras instancias. Por lo que la ubicación de esta unidad en la estructura universitaria debe revisarse con atención. Se podría visualizar esta unidad descentralizada y desconcentrada como la instancia encargada de soporte audiovisual que gire los lineamientos hacia las unidades académicas y las instancias universitarias.
2. La demanda del servicio de la unidad es muy alta, por lo que la atención de todas las actividades para una sola persona es altamente demandante, incluso fuera de su horario laboral, por lo que la asignación de personal suficiente, capacitado y comprometido para la unidad merece especial atención.
3. La mejora continua y la actualización de los conocimientos es de vital importancia en la materia, por lo que generar espacios de capacitación suficientes para todo el personal universitario y de la unidad encargados del soporte multimedia para generar la capacidad y la especialización necesaria.
4. Propiciar un estudio a fondo de los puestos, los perfiles y las cargas laborales de las personas que pertenecerán a la unidad resulta de vital importancia para cubrir de manera satisfactoria los procesos de la unidad.

Unidad de Administración del EDUCON

El EDUCON es el nombre con el que suele ser conocido el Edificio de Educación Continua de la VAS, asimismo, existe un equipo de trabajo que se enfoca en la gestión específica de este edificio, por lo que se representa en el Mapa Organizacional y en el MOF como Unidad de Administración del EDUCON, con el fin de reflejar la labor que ejecutan estas personas funcionarias en él, para la prestación del servicio a la universidad. Es importante prestar atención a las siguientes sugerencias:

1. El edificio al encontrarse en un lugar espacial diferente al de la VAS, provoca dificultades en las relaciones de trabajo que se dan con las diferentes secciones y unidades, lo que genera que en ocasiones, el personal de esta unidad no se sienta incluido en las dinámicas y actividades que se dan en la vicerrectoría, entre otras razones debido a la distancia. Por consecuencia, esta situación afecta las relaciones interpersonales entre las personas que laboran en la VAS y por ende afectan al clima organizacional y el ambiente laboral. Para ello se recomienda buscar mecanismos y la apertura de espacios que permitan la inclusión de todas las personas funcionarias a lo largo de la VAS en las dinámicas laborales y no laborales para la contribución en un clima organizacional adecuado.
2. Se recomienda mejorar la publicidad del edificio como un servicio que se encuentra disponible para ser usado por los proyectos e instancias de la acción social, siendo este el principal propósito de su creación, para de esta manera mejorar el aprovechamiento del espacio.
3. A su vez, con la pandemia y la virtualidad que vino con ella, el uso del edificio disminuyó considerablemente, por lo que la unidad aún trabaja en la atracción de más usuarios para el uso del edificio, por lo que se debe trabajar en estrategias que posicionen las instalaciones nuevamente como un referente en la universidad.
4. Según los temas conversados con la unidad, es importante que se realicen mejoras y actualizaciones en los lineamientos de uso del EDUCON, para de esta manera adaptarse

mejor a las necesidades de las personas usuarias y a la vez garantizar el buen estado y uso correcto de los activos en las instalaciones.

5. Si bien se han realizado mejoras en el sistema de reservaciones del edificio, se recomienda implementar mejoras que lo conviertan en un sistema más interactivo y amigable con la persona usuaria, de acuerdo las tendencias y las tecnologías en la vanguardia.
6. Valorar la viabilidad de ofrecer otros servicios como catering service y otros servicios adicionales que respondan a las demandas de las personas usuarias, permitiría brindar un servicio más completo y satisfactorio para las personas usuarias que asisten a actividades en el edificio.

Sección de Cultura y Patrimonio

Esta sección se encuentra íntimamente relacionada con la Política Nacional de Derechos Culturales, así como de otros insumos normativos nacionales e internacionales, generando una fuerte vinculación con ellos, lo que genera preocupación e incertidumbre en la sección, por lo que:

1. Es importante generar mecanismos y lineamientos que consoliden de manera más segura y estable los procesos y las funciones de la sección, para de esta manera garantizar la continuidad de sus operaciones y disminuir el impacto de los movimientos políticos que puedan darse tanto a nivel nacional como en la universidad.

Sección de Educación Permanente y Servicios

La presente sección atiende altas solicitudes de trabajo por parte de los proyectos que gestionan, además es la sección que mayor volumen de proyectos de vínculo remunerado posee. Por otra parte, la gestión de las certificaciones que emiten las unidades académicas es una de las actividades más comunes. Sin embargo, la sección ha sufrido recientemente cambios en plazas de personas que trabajan en la unidad, lo que ha generado desajustes. Por lo que:

1. La asesoría general en este momento es atendida por recargo por uno de los funcionarios que ejerce a tiempo completo asesoría en la unidad, de manera que las funciones que ejerce el puesto no pueden ser atendidas en su totalidad, además de que la Dirección Académica empieza a ser asumida por una nueva persona, de manera que es importante destinar a una persona que asuma completamente el rol de asesoría general a tiempo completo, con las responsabilidades de manera total y se brinde el apoyo necesario a la dirección académica.
2. Es importante que se valide la centralización para la recepción y gestión de certificados a lo largo del VAS y de esta manera atender de manera más eficiente y con recursos suficientes las solicitudes.
3. Con la aprobación del nuevo Reglamento de la Acción Social, en el artículo 10 referente a los servicios que estos podrán ser de asesoría, consultoría u otros. La palabra u otros ha generado confusión en la sección ya que no se tiene claro cuáles son estos servicios, de manera que definir y aclarar estos servicios es una recomendación para la sección.

Sección de Trabajo Comunal Universitario e Iniciativas Estudiantiles

La presente sección trabaja con dos modalidades de proyectos que tienen el elemento de la vinculación con la comunidad estudiantil, la comunidad universitaria y la sociedad para la promoción de proyectos de acción social, estas dos modalidades consisten en Trabajo Comunal Universitario y la recién consolidada oficialmente por el Reglamento de la Acción Social Iniciativas Estudiantiles. Debido a que dentro de esta sección existen dos equipos de trabajo para la atención de cada modalidad con procesos definidos y distintos entre sí, es que se proponen dos unidades: la Unidad de Trabajo Comunal Universitario y la Unidad de Iniciativas Estudiantiles en el Mapa Organizacional y el MOF. En esta sección:

1. Es necesario que las unidades de la sección (Trabajo Comunal Universitario e Iniciativas Estudiantiles, mejoren la coordinación que se da entre ellas para el correcto funcionamiento de los procesos que se dan en ellas, un ejemplo de ello son los choques entre las fechas que suelen ocurrir entre sus calendarios.

2. No se tienen planes de contingencia que permitan solventar las ausencias de personal que puedan darse dentro de la sección, por lo que es importante la consolidación de acciones que garanticen el cumplimiento de las funciones y la continuidad de las labores en la sección.

Sección de Gestión

La Sección de Gestión es una de las secciones que ha experimentado grandes cambios en la organización a lo largo de los últimos años hasta consolidarse como sección, lo que ha generado movimientos de personal, reubicaciones en la estructura y por tanto incertidumbre y desgaste del personal tanto dentro de ella como en la VAS. Esta serie de cambios de la mano de la falta de claridad y el poco abordaje ha generado una serie de oportunidades de mejora en la sección:

1. No se tienen del todo claras las funciones que ejerce la sección en la vicerrectoría ni la manera en que ésta debe articularse con las demás secciones para el cumplimiento de su propósito, lo que ha generado tensiones entre las diferentes secciones de la VAS específicamente con la sección de gestión. Por lo que es importante que se lleven a cabo procesos adecuados de planificación para definir las estrategias a las cuales debe responder la sección, el propósito, las funciones que debe ejercer, así como los mecanismos de articulación que deben darse con las demás secciones y los procesos que debe realizar, para de esta manera estandarizar y mejorar la gestión.
2. A falta de claridad ante la incertidumbre que ha existido en la sección durante cierto tiempo, existe falta de cohesión y visión compartida por parte de las personas funcionarias, ya que cada una de ellas realiza su trabajo y funciones, sin embargo, no conocen el que se realiza a lo largo de la unidad por las demás personas, por lo que fomentar el trabajo en equipo, espacios de encuentro y acciones para fomentar un buen clima organizacional son importantes.
3. Asimismo, el personal de la sección siente la carencia de coordinación y de una dirección presente para la coordinación del trabajo ya que no existen reuniones

regulares en las que se planifique el trabajo, se escuchen las opiniones y propuestas de mejora del equipo de la sección. Esto demuestra que ha existido una falta de liderazgo notoria en la dirección de la sección, que ha contribuido en el desgaste del personal y el trabajo en conjunto. De manera que potenciar un liderazgo adecuado que promueva la motivación y la cohesión entre los miembros del equipo, seguridad, regularidad en los métodos de trabajo, espacios de seguimiento establecidos, la coordinación y articulación correcta con su equipo y con las demás secciones y la capacidad de gestionar las diferencias y tensiones que puedan surgir en su sección para un adecuado clima organizacional. Todo esto, en vista de que esta es una sección que gestiona procesos estratégicos e intereses de la vicerrectoría en materia de acción social tanto a lo interno como a lo externo de la universidad, por lo que un adecuado liderazgo para un correcto funcionamiento de la sección es de vital importancia.

Unidad de Comunicación

La Unidad de Comunicación, al igual que la Sección de Gestión ha sufrido de varios cambios y movimientos organizacionales en la VAS; el último año se ha consolidado dentro de esta sección, sin embargo, este ajuste no ha tenido los resultados más positivos, sino que más bien a mermado la capacidad y el potencial de la unidad, por lo que se recomienda lo siguiente.

1. De acuerdo con los procesos de recopilación de información que se ha realizado a lo largo de esta práctica profesional, se ha identificado que no existe una relación directa de vinculación entre la Unidad de Comunicación y la Sección de Gestión, así como ninguna vinculación entre los procesos que se realizan. Por lo que un análisis crítico y objetivo sobre la posición organizacional de la unidad de acuerdo con su propósito y sus procesos es urgente. Como criterio para este documento de recomendaciones se plantea la posibilidad que la Unidad de Comunicación sea trasladada a la Sección Administrativa de acuerdo con la compatibilidad de esta sección con las funciones de la unidad. Otra posible alternativa es la consolidación de la unidad como una nueva Sección de Comunicación que atienda los procesos estratégicos de comunicación que

requiere la acción social y la VAS; siendo su naturaleza, las funciones y los procesos que realizan justificación suficiente para esta decisión.

2. Actualmente, los mecanismos que existen para la coordinación entre la unidad y la sección de gestión no ha sido la más adecuada, esto debido a la existencia de una figura que sirve de enlace entre ambas instancias, sin embargo no existe claridad entre las funciones que atiende la figura de enlace y la dirección de la sección, lo que genera confusiones y omisiones en la transmisión de la información, distancia entre las instancias, frustración en el personal de la unidad y por ende un desmejoramiento en las condiciones bajo las cuales trabaja la unidad. Dicho lo anterior es importante que se consolide un coordinador para la unidad que tenga una línea directa de comunicación y autoridad con la dirección de la sección, así como un involucramiento y compromiso real de esta dirección para la coordinación con la unidad en pro de mejorar la relación entre la sección y la unidad, así como para garantizar mejores condiciones de trabajo para la unidad.
3. Es importante llevar a cabo procesos de planificación que dirijan al planteamiento de una propuesta clara sobre el propósito que cumple la unidad en la VAS, así como de las estrategias, funciones y procesos mediante los cuales se materializa lo anterior mencionado. A su vez esta planificación debe tomar en cuenta las ideas, experiencias y conocimiento de las personas que laboran en la unidad, así como de las otras secciones y unidades de la VAS por medio de procesos participativos suficientes. De esta manera se garantiza la construcción de un marco robusto que refleje la visión de la unidad y que tome en cuenta las necesidades de la VAS como un conjunto en materia de comunicación.