



REGLAMENTO GENERAL DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS

(Aprobado en sesión 4856-08, 17/12/2003. Publicado en el Alcance a La Gaceta Universitaria 02-2004, 06/02/2004)

Capítulo I

Principios, definiciones y disposiciones generales

Artículo 1. Definición. Las oficinas administrativas son instancias técnicas, estratégicas, tácticas, asesoras, ejecutivas y de servicio, según sea su naturaleza, que dependen del Consejo Universitario, de la Rectoría y de cada una de las Vicerrectorías, según sea el caso. Se rigen por la normativa institucional y los principios del ordenamiento jurídico, por la igualdad en el trato de los usuarios y las usuarias, con el fin de asegurar la excelencia continua, la anticipación, la eficiencia y la adaptación al cambio, en sus funciones y responsabilidades.

Son órganos ejecutivos proactivos, catalíticos y sinérgicos, con campos de acción definidos. Les corresponde atender y realizar las labores inherentes a su naturaleza y competencia, brindar la asistencia y asesoramiento necesarios a las autoridades universitarias y a los diferentes grupos docentes, estudiantiles y administrativos, según su especialidad, para la correspondiente toma de decisiones. El desarrollo de las actividades de las oficinas administrativas debe potenciar la eficiencia y eficacia en la prestación de labores de apoyo a las tareas sustantivas de la Universidad y en la optimización de sus recursos.

Artículo 2. Alcance de aplicación. El presente Reglamento comprende las disposiciones generales que regirán las actividades de las oficinas administrativas de la Universidad de Costa Rica, según sea la naturaleza de sus funciones.

Artículo 3. Orientación de las oficinas administrativas y de sus actividades. Las oficinas administrativas deberán estar orientadas al servicio de las labores sustantivas de la Universidad y vinculadas con los principios, propósitos y funciones

definidos en el Estatuto Orgánico, mediante la cercanía con el usuario, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad, simplificación de trámites, unidad, coordinación, economía, uso racional de recursos, claridad, evaluación, control, seguimiento, delegación, eficiencia, eficacia, legalidad y mejoramiento continuo y otros indispensables para el fortalecimiento del trabajo en equipo. Además de aquellos valores que rigen el quehacer universitario y las políticas institucionales, procesos de mejoramiento continuo que agreguen valor a los servicios que brindan, desarrollando en forma permanente una evaluación y optimización de sus funciones, en procura de maximizar los servicios, tanto en el ámbito interno como externo.

Las actividades de las oficinas administrativas deberán estar orientadas a la obtención de resultados de calidad, mediante indicadores de desempeño congruentes con los planes estratégicos de la Universidad y de la oficina en particular.

Artículo 4. Definición de términos. Para propósitos de este Reglamento se entenderá como:

- o **administración estratégica:** es una herramienta formativa y participativa de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en cuanto al quehacer actual y el curso de acción por seguir que deben desarrollar en el futuro las oficinas, para dar respuesta anticipada a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Debe enfocarse hacia la innovación del proceso sistémico, de la oficina administrativa, que define objetivos, establece metas, desarrolla y articula estrategias y estudia las tendencias para lograr los planes estratégicos.

- o **cultura organizacional:** valores, normas, estructuras organizativas, procedimientos y modalidades de



supervisión, en tanto son contruidos y compartidos por los miembros de la comunidad universitaria. También abarca costumbres y conocimientos, dado que es el resultado de la interacción y de las relaciones organizacionales desarrolladas a lo largo de los años.

- **clima organizacional:** percepción colectiva de los factores culturales de la Universidad. Refleja el impacto de la cultura en la subjetividad de los trabajadores y las trabajadoras, el cual incide en el desempeño laboral, en la satisfacción, en la motivación y en las relaciones laborales e interpersonales.
- **desconcentración:** delegación de funciones con cierto grado de autoridad, con responsabilidades claramente definidas, donde se identifica un órgano rector que supervisa, emite políticas y procedimientos de acatamiento obligatorio, así como el correspondiente asesoramiento y capacitación específica.
- **estrategia:** conjunto de acciones que tiene como fin directo promover las fortalezas y lograr los objetivos de la oficina, cambiando y mejorando, de manera permanente, la forma de usar esas fortalezas mediante la utilización eficiente y eficaz de los recursos de la organización con el propósito de satisfacer las necesidades del usuario.
- **evaluación del desempeño:** mecanismo de calificación mediante el cual la jefatura y todo el personal que participa en la conducción de las labores de la oficina, efectúan una evaluación permanente de la gestión, con base en los planes estratégicos y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier desviación.
- **manuales:** se definen tres clases de manuales, en su orden, de organización y funciones, procedimientos y del usuario:

Los manuales de organización y funciones son documentos que contienen información sobre la estructura y funciones de la oficina administrativa. Incluyen los

organigramas, los objetivos y las funciones que debe realizar esta y cada una de las diferentes unidades orgánicas que la conforman, así como los deberes y funciones de los principales puestos, por lo que son de uso específico. Contienen información válida y clasificada sobre la descripción de las funciones de cada unidad organizativa, así como de sus correspondientes productos.

Los manuales de procedimientos contienen información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de la oficina. Indican los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y los gráficos de proceso.

El manual para el usuario es el conjunto de instrucciones literales que guían al personal administrativo en la realización de sus funciones.

- **medición de resultados:** comparación periódica entre los objetivos planificados y los resultados reales, mediante el uso de indicadores de gestión pertinentes al ámbito universitario
Es una herramienta gerencial que permite a los distintos niveles orgánicos y jerárquicos poner en práctica la estrategia, controlarla y evaluarla constantemente. Esta herramienta transforma la misión y la estrategia de la institución, en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas (finanzas, usuarios, procesos internos y formación y crecimiento).
- **misión:** es el principio que identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la oficina administrativa, la cual se basa en el servicio que se debe brindar a sus respectivos usuarios. Se caracteriza por ser duradera, inspiradora, idealista, ambiciosa, positiva, comprensible, proactiva, tomando como base los valores, preceptos, aspiraciones y obligaciones.



- Debe ser declarada de manera participativa por todo el personal que conforma la oficina respectiva.
- **objetivo:** fin principal que pretenden alcanzar las oficinas administrativas, mediante la ejecución de sus actividades.
 - **planificación estratégica:** proceso continuo de formulación, ejecución y evaluación de acciones orientadas al logro de objetivos. Proceso sistemático de la oficina administrativa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas, valores y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica su misión, visión, políticas y estrategias, así como para lograr los objetivos y propósitos básicos que originaron la creación de la oficina.
 - **políticas:** lineamientos específicos que les competen a las oficinas administrativas, con el fin de enmarcar su quehacer y señalar las prioridades, incluyendo el compromiso de cumplir con el mejoramiento continuo, según necesidades y requerimientos institucionales, en el marco del espíritu, vocación e institucionalidad de la Universidad de Costa Rica.
 - **proceso:** serie de funciones que se dan para realizar tareas específicas. Es un mecanismo mediante el cual se agrega valor al conjunto de actividades relacionadas o que interactúan con los servicios que se brindan a los usuarios y las usuarias, desarrollando en forma permanente una evaluación y optimización de sus etapas, en procura de maximizar los servicios al usuario, tanto en el ámbito interno como externo.
 - **rendición de cuentas:** acto mediante el cual los funcionarios se responsabilizan de su gestión ante la comunidad universitaria y nacional o ante una autoridad superior, brindando informes sobre su gestión al igual que respecto al uso del patrimonio institucional, según corresponda.
- **recursos:** se refiere a los funcionarios, tecnología, edificios, equipo y otros elementos necesarios para que las oficinas administrativas atiendan las funciones que le han sido encomendadas conforme a los principios y valores expresados en el presente Reglamento.
 - **transparencia:** disposición administrativa para brindar o responder, sin ningún reparo, por cualquier tipo de información —salvo la referente a terceros y la protegida por los derechos constitucionales— que requiera la comunidad universitaria o la nacional.
 - **principios y valores:** conjunto de cualidades y normas que deben caracterizar la conducta del personal que conforma las oficinas administrativas y que les permite actuar dentro de las normas que rigen el quehacer universitario.
 - **visión:** escenario futuro que se desea construir mediante la labor que le corresponde realizar a cada oficina administrativa, según el propósito de su creación por parte de las autoridades universitarias en pro de su adecuación a las demandas del entorno y de sus usuarios o usuarias, mediante el análisis prospectivo de la situación actual.

Capítulo II Administración estratégica de las Oficinas Administrativas

Artículo 5. Administración estratégica. Es la herramienta que posibilita a cada oficina para que cuente con su respectiva misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, metas, indicadores, presupuestos y valores básicos.

Artículo 6. Características y contenido de la administración estratégica. La administración estratégica que cada oficina diseña debe considerar: los lineamientos emanados por las autoridades universitarias, un diagnóstico, el rumbo de la oficina administrativa, los planes de acción, el



control y evaluación estratégica, además debe:

- a) estar claramente definida;
- b) estar debidamente documentada;
- c) aprovechar plenamente las oportunidades;
- d) ser compatible con el uso racional de los recursos institucionales;
- e) considerar aquellos otros aspectos pertinentes, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones, así como de su correspondiente plataforma administrativa.
- f) crear mecanismos de control, evaluación y seguimiento.

Artículo 7. Mejoramiento del desempeño.

Las oficinas administrativas deberán fortalecer el desempeño de sus funciones, responsabilidades y procesos, mediante la implementación de herramientas de mejoramiento continuo y diseño de procedimientos eficaces y eficientes.

Capítulo III

Estructura organizativa y funciones

Artículo 8. Estructura. Para el desarrollo normal de las actividades, las oficinas administrativas podrán asumir estructuras orgánicas, funcionales, horizontales, entre otras; contarán al menos con los siguientes componentes básicos:

- a) jefatura de la oficina.
- b) consejo técnico asesor.
- c) áreas, procesos o unidades orgánicas, según sea el caso.

Artículo 9. Funciones generales de las oficinas administrativas. Son funciones de las oficinas administrativas:

- a) Velar por el cumplimiento de las leyes pertinentes y las disposiciones de la administración universitaria y proponer las modificaciones que estimen necesarias para actualizar y sugerir nuevos modelos de gestión.
- b) Ejecutar las normas, acuerdos y recomendaciones emanadas de los órganos superiores, que tengan relación directa con sus actividades.
- c) Efectuar y gestionar los estudios técnicos para lograr una racionalización y

aprovechamiento adecuados de los recursos universitarios a corto, mediano y largo plazo.

d) Velar porque las actividades que efectúen se realicen de forma tal que tiendan al uso racional, eficaz y oportuno de los recursos asignados.

e) Establecer y mantener mecanismos de coordinación, con el fin de ofrecer servicios oportunos a todas las dependencias de la Institución.

f) Emitir directrices, supervisar y establecer procedimientos de acatamiento obligatorio, propias de su área de competencia.

g) Asesorar y dar capacitación específicas al personal que ejecuta las funciones tanto de manera concentrada como desconcentrada.

h) Establecer mecanismos de vinculación con las autoridades de las Sedes a fin de que estas velen por que los procesos desconcentrados se ejecuten de acuerdo con las disposiciones emanadas del órgano rector.

i) Brindar asistencia y asesoría a las autoridades universitarias según la naturaleza de su gestión.

j) Generar proyectos de innovación y de investigación orientados hacia la academia, para fundamentar adecuadamente la toma de decisiones y fortalecer así la calidad académica.

k) Generar información relevante, producto de investigaciones y otros, para apoyar los procesos de calidad y excelencia en la Universidad de Costa Rica.

Artículo 10. Funciones generales de la jefatura de la oficina.

La oficina administrativa estará a cargo de la jefatura de la oficina, la cual depende directamente del Consejo Universitario, Rectoría o Vicerrectorías, según sea el caso.

Dentro de sus funciones está:

a) Ejercer, en su unidad operativa, las potestades de superior jerárquico del personal.

b) Propiciar un clima y cultura organizacionales favorables.

c) Planificar, dirigir y supervisar las funciones profesionales, técnicas y administrativas,



para el cumplimiento de la misión, objetivos y metas que tiene a cargo.

d) Promover la evaluación y/o autoevaluación, supervisar y facilitar la retroalimentación periódica de la gestión de la oficina a su cargo.

e) Controlar adecuadamente, tanto la gestión centralizada como descentralizada, de los procesos administrativos.

f) Elaborar o actualizar los respectivos manuales de organización y funciones, de procedimientos y del usuario, así como los instructivos requeridos para un mejor desempeño de las funciones asignadas.

g) Coordinar actividades y establecer relaciones de apoyo con las demás dependencias de la Universidad en asuntos propios de su campo.

h) Incorporar, mantener y propiciar el desarrollo tecnológico de la oficina a su cargo.

i) Programar y ejecutar cada una de las etapas del proceso presupuestario y velar por el cumplimiento de sus principios.

Presentar a la jefatura inmediata superior el informe anual de labores, así como el informe de fin de gestión al concluir su nombramiento, con el objeto de brindar una efectiva rendición de cuentas y, según sea el caso, deberá incluir tanto las unidades centralizadas como descentralizadas.

k) Convocar y presidir las sesiones del Consejo Técnico Asesor.

l) Dar cuenta a las autoridades correspondientes de las irregularidades cometidas por el personal de su unidad, y proceder a la aplicación del régimen disciplinario correspondiente.

m) Implementar medidas correctivas producto de los procesos de evaluación.

n) Velar por el adecuado mantenimiento de la infraestructura.

ñ) Proporcionar el ambiente físico adecuado para el desempeño de los funcionarios.

o) Establecer, en conjunto con el Consejo Técnico Asesor, las directrices propias del quehacer y prioridad de la oficina a su cargo.

p) Fomentar la evaluación del desempeño y la medición de resultados a través de indicadores de gestión, acordes con sus responsabilidades.

q) Realizar cualquier otra actividad no mencionada en este reglamento, que sea inherente al ejercicio de sus funciones.

Artículo 11. Requisitos de la Jefatura.

Para ocupar la jefatura de una oficina administrativa, se deben reunir los siguientes requisitos:

a) Ser costarricense por nacimiento o naturalización y tener la ciudadanía costarricense en ejercicio.

b) Tener al menos licenciatura o especialidad de posgrado, en un campo afín al puesto.

c) Pertener, con plenos derechos y deberes, al Colegio Profesional respectivo, en el marco de la legislación vigente.

d) Tener experiencia administrativa en el campo de su competencia y en la administración de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

e) Tener habilidad en la supervisión de personal y buenas relaciones humanas.

f) Tener adecuada comprensión y conocimiento de la legislación universitaria y de la vida académica.

g) Ejercer sus funciones en jornada de tiempo completo.

h) Tener capacidad para la toma de decisiones.

i) Ser de reconocida honorabilidad.

j) Tener una actitud emprendedora en pro de su desarrollo personal.

k) Contar con iniciativa y capacidad para innovar y crear.

l) Tener disposición para trabajar en equipo.

Artículo 12. Conformación y funciones del Consejo Técnico Asesor.

El Consejo Técnico Asesor está conformado por la jefatura de la oficina y por las jefaturas de los mandos medios, o de acuerdo con lo que disponga el reglamento de cada oficina en particular, cuyo propósito común será la recomendación para la búsqueda de soluciones con un enfoque integral, a fin de lograr que la toma de decisiones sea acertada en cada ámbito y optimizar la atención de los diferentes servicios. Además, tendrá las siguientes funciones:



- a) Estudiar los asuntos que las jefaturas sometan a su consideración y proponer las recomendaciones pertinentes.
- b) Colaborar en la búsqueda de los mecanismos más eficientes para la ejecución de los acuerdos de las autoridades de la Universidad, en la materia de su competencia.
- c) Presentar a las autoridades universitarias propuestas que coadyuven a mejorar el quehacer universitario.

Sesionará por lo menos una vez al mes y extraordinariamente, por convocatoria del superior jerárquico o por petición de al menos dos de sus integrantes, cuando este no sea convocado por el superior con la regularidad establecida. La asistencia a las sesiones es obligatoria para todos sus miembros.

Por disposición del Consejo Técnico Asesor, podrán concurrir a las sesiones aquellos invitados cuya presencia se considere necesaria.

Capítulo IV

De la desconcentración de la función de las Oficinas Administrativas

Artículo 13. Actividades. La actividad desconcentrada que se realice en cualquier dependencia universitaria, debe corresponder a políticas y lineamientos institucionales técnicamente justificados mediante estudios que los sustenten.

Artículo 14. Relaciones de Dirección. Las unidades desconcentradas que se establezcan en cualquier dependencia universitaria, deben cumplir con las normas e instrucciones técnicas que dicte la oficina administrativa rectora.

Artículo 15. Responsabilidad. Corresponderá a las dependencias y al personal que intervenga en las funciones desconcentradas velar porque se cumpla en todos sus extremos con las disposiciones legales y administrativas vigentes, bajo la autoridad administrativa de la dirección, de la sede, recinto o unidad operativa.

Capítulo V Disposiciones finales

Artículo 16. Programas de capacitación. Cada oficina administrativa deberá coordinar con la Oficina de Personal sus procesos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para fomentar los conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas requeridas para un mejor desempeño de sus funciones y responsabilidades

Artículo 17. Jefatura de oficina administrativa. La persona que ocupe la jefatura de la Oficina Administrativa será nombrada por el Rector a propuesta del Vicerrector respectivo e informará al Consejo Universitario. El nombramiento no excederá el período de la Administración que lo propone, pero podrá ser renovado por la Administración siguiente. Se exceptúa de esta disposición el nombramiento del Contralor y Subcontralor de la Oficina de Contraloría universitaria.

Transitorio: Las oficinas administrativas deberán elaborar o reformar sus instrumentos administrativos (manuales de organización y funciones, de procedimientos y del usuario, entre otros) en el marco del presente Reglamento General, en un máximo de doce meses, a partir de la entrada en vigencia de la presente normativa e informar al superior jerárquico de manera bimestral sobre el avance de esta actividad.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

NOTA DEL EDITOR: Las modificaciones a los reglamentos y normas aprobadas por el Consejo Universitario, se publican semanalmente en la Gaceta Universitaria, órgano oficial de comunicación de la Universidad de Costa Rica.