

## **PLAN DE TRABAJO**

**Anaisa M. López Cedrés, MBA  
Decana Interina  
Decanato de Administración**

**Sometido al  
Comité de Consulta Directa del Senado Académico  
para el nombramiento de Decano de Administración**

### **Introducción**

#### **Resiliencia para la gerencia de proyectos administrativos operacionales**

La resiliencia administrativa es un concepto que pretendo adoptar en esta ponencia, para reflexionar sobre los retos que conlleva ser la decana de administración del primer centro docente de Puerto Rico. Nuestro Recinto actualmente cuenta con 145 edificios hábiles, más de 300 cuerdas de terreno, 2,257 empleados/as docentes y no docentes y 11,226 estudiantes. Aunque enfrentamos grandes desafíos que nos han llevado a una crisis fiscal sin precedente, el Recinto de Río Piedras se ha mantenido erguido, firme y ofreciendo los servicios académicos de calidad que nos han distinguido; y que nos han hecho un Recinto emblemático, reconocido a nivel mundial. Frente a estos retos fiscales tengo la responsabilidad, que he asumido y desempeñado por los pasados 16 meses, de continuar propiciando cambios que nos permitan superar este periodo tan complejo de nuestra historia universitaria. La realidad es que no hay recursos fiscales suficientes, y esto sería uno de los retos más grandes que tiene un administrador(a). Sin embargo, como decana he podido apreciar el esfuerzo y compromiso de nuestros empleados(as) para continuar dando el servicio de calidad que la comunidad universitaria

merece. Y confío que juntos podamos ofrecer alternativas viables que (Esan, 2020) nos permita sobreponernos a estos desafíos.

Mis predecesores lograron identificar deficiencias en los procesos administrativos y comenzaron a impulsar cambios sustanciales. Al asumir el puesto como decana interina recibí un informe de transición con varias recomendaciones, lo que agradecí inmensamente, y me complace decir que los proyectos mencionados se han completado en su mayoría o estamos próximos a culminarlos. Estos fueron:

1. Remodelación espacio temporero Servicios Médicos
2. Cuarto piso Facultad de Educación -salones
3. Remodelación sala multiusos de la Facultad de Administración de Empresas
4. Instalación de las mesas solares
5. Instalación de 29 extractores en el edificio Facundo Bueso

De ser confirmada Decana de Administración me propongo dar continuidad a la misión del Decanato de Administración de *cumplir con los objetivos de planificar, proveer, evaluar y supervisar los servicios de apoyo administrativos requeridos para el desarrollo efectivo de las funciones de enseñanza e investigación; así como el bienestar de la comunidad universitaria en general.*

Hace poco, haciendo un *brainstorming* para esta presentación revisé una revista publicada por una escuela graduada de negocios en Perú, Conexión Esan, en donde establece varias definiciones de lo que es la resiliencia empresarial y básicamente la define como:

“..la capacidad que tiene la organización para recuperarse de los constantes cambios que sufre, poder identificar y medir las condiciones usualmente inestables de un sistema y transformarlas. Es decir, consiste en aportar nuevas ideas para que el ecosistema empresarial conformado por la organización, las personas y las áreas que componen el negocio, puedan lograr resultados deseados en medio de la adversidad”. (Esan, 2020).

Inmediatamente entendí que eso era lo que quería lograr en mi plan de trabajo. Lograr relaciones de transparencia entre la comunidad universitaria y sus entidades administrativas, con una comunicación transversal, abierta a sugerencias, recomendaciones y cambios para lograr una resiliencia administrativa. Ante este periodo de austeridad, y sobre el cual no hemos detenido la marcha, por el contrario, ha sido un periodo para redefinirnos, he identificado varios proyectos en los que hemos estado trabajando y nuevos proyectos que me gustaría encaminar cónsonos con el plan de trabajo de nuestra rectora doctora Angélica Varela Llavona, que redundarán en beneficios para toda la comunidad universitaria. A continuación, describo los proyectos que me propongo encaminar o dar continuidad.

### **Proyectos**

#### **Reorganización de las unidades adscritas al Decanato de Administración**

El Decanato de Administración (DA) lleva un año reorganizando sus unidades adscritas para maximizar los servicios que ofrece. Estas son:

- a. Oficina de Finanzas - Oficina de Contabilidad, Oficina de Cobros y Reclamaciones, Oficina de Nóminas, Oficina de Compras, Oficina de Recaudaciones, Oficina de Preintervención, Oficina Fiscal de Asistencia Económica
- b. Oficina de Recursos Humanos y Programa de Ayuda al Empleado
- c. Correo Interior
- d. Archivo Universitario
- e. Oficina para la Conservación de las Instalaciones Universitarias (OCIU)
- f. Oficina de Protección Ambiental y Seguridad Ocupacional (OPASO)
- g. Oficina de Propiedad
- h. Planta Central de Enfriamiento

Comencé con las unidades de Finanzas y OCIU estableciendo planes de trabajo y discutiéndolos con los directores, supervisores, empleados(as) y uniones sindicales, tomado como mecanismo operacional las reclasificaciones, diferenciales, compensaciones y horas extras.

Una de las unidades más críticas, y sobre la cual recae la responsabilidad de higienizar y sanear todas las áreas del Recinto es la OCIU, la cual se ha visto afectada debido a las jubilaciones y renuncias. Hace una década esta Oficina tenía más de 600 empleados(as), mientras que hoy cuenta con aproximadamente 180. Es decir, hoy contamos con menos de una tercera parte del personal de conservación para atender la misma cantidad de instalaciones físicas. Esto, sin dudas, limita la capacidad para dar el mantenimiento adecuado. Aun así, hemos continuado dando el mantenimiento a las

instalaciones universitarias, moviendo nuestros recursos humanos donde hacen falta. A ellas y ellos, mi reconocimiento y agradecimiento, pues su compromiso y flexibilidad nos ha permitido atender las necesidades más apremiantes diariamente. Estas incluyen: las áreas verdes, conservación (conserjes), plomería, electricidad, construcción liviana, mantenimiento preventivo, refrigeración y transportación.

Sabemos que nuestra infraestructura, en su mayoría, tiene sobre 50 años. Eso significa que, constantemente requieren mantenimiento y atender situaciones de emergencia. Para atender esas necesidades y en coordinación con la nueva directora auxiliar de talleres de la OCIU, la señora Brenda L. Villegas, desarrollamos un plan para relocalizar y reorganizar las brigadas de Mantenimiento Preventivo creando un grupo de trabajo en donde todos están comprometidos(as) con atender las necesidades del Recinto. De este modo, los servicios no se paralizan y hay continuidad de operaciones. En esta primera fase, estas brigadas realizarán los siguientes proyectos: a) reparaciones menores b) mantenimiento a la Torre de *Rappelling* en el ROTC, c) reparación de aceras y cunetas, d) identificación e inspección de las fuentes de agua y remplazo de filtros, entre otros.

En la Oficina de Contabilidad, adscrita a la Oficina de Finanzas, se reorganizó el proceso contable para las conciliaciones bancarias. Esto nos ayudó a cumplir con el calendario de trabajo de Administración Central para el cierre del año fiscal 2022, lo cual influye en someter los anejos con datos fidedignos y confiables para que los estados financieros estén completados a tiempo y cumplir con la auditoría financiera.

Luego de un análisis con el director de Finanzas, comenzaré la elaboración de la modificación de los procesos financieros, definiendo pequeños proyectos para cubrir las siguientes deficiencias que se han identificado:

- Órdenes sin certificar - Enviar comunicados mensuales a los decanos, directores y supervisores para la certificación de las órdenes de compras.
- Cierres de informes contables – cierre de todas las transacciones contable trimestralmente. Facilita la información requerida para los estados financieros y *single audit*.
- Pagos electrónicos de estudiantes – Facilita el mecanismo de pago, reduce el gasto de las transacciones bancarias.
- Anticipos de pagos – Eliminar las transacciones abiertas en sistema de años fiscales anteriores. Ayuda a la contabilización real en los anejos para los estados financieros.

Estos proyectos propiciarán la depuración de las transacciones acumuladas que se reflejan en los anejos del cierre contable.

La Oficina de Compras ha logrado trabajar de manera expedita los procesos de subastas, al igual que el cierre de órdenes de compras e informes de recibos. Es importante la aprobación de un puesto temporero de un abogado que trabaje como asesor de la Junta de Subastas y para la elaboración de todos los contratos de las subastas adjudicadas. Esto nos ayudará que los proyectos y los servicios puedan comenzar a tiempo.

Creación de la mesa de ayuda general donde se canalizarán toda las peticiones, información y transacciones que brindan cada unidad de la Oficina de Finanzas. Así, se maximizará el servicio directo al estudiantado y a los empleados.

Estas iniciativas conllevan la otorgación de compensaciones, horas extras, diferenciales y reclasificaciones al personal que trabajará estas áreas. Así, que se establecerá el plan de trabajo y se coordinará con Rectoría, Oficina de Presupuesto y Recursos Humanos para el comienzo de esta iniciativa

La Oficina de Recursos Humanos colaborará en la identificación de oportunidades de reducir el tiempo que toma completar el proceso. Para ello, la rectora ya estableció el Comité de Rediseño de Procesos y Estructuras que eventualmente redundará en mecanismos más ágiles. Como saben, varios de estos trámites deben ser evaluados por diferentes unidades (Decanato Asunto Académicos, Presupuesto, Recursos Humanos y Nóminas).

### **Adiestramiento continuo para el empleado(a) no docente**

Como dije al principio de esta ponencia, el capital humano es el componente más importante que existe dentro de una organización. Ante la falta de empleados(as) y los cambios constantes, es necesario que el personal que está laborando se sienta capacitado y confiado a la hora de ejecutar sus funciones, y que desarrolle pericia en su áreas de trabajo. Esto solo puede lograrse a través de un proceso continuo de aprendizaje, a través del adiestramiento. Al invertir en proporcionar o transmitir los conocimientos y competencias a los empleados(as), el Recinto se beneficia. Si un empleado(a) está empoderado, posee el conocimiento necesario y la disposición, esto

producirá mayor valor para nuestro Recinto. A estos efectos, estaremos dando continuidad y fortaleciendo nuestro currículo de adiestramientos para el personal no docente, a través de la Oficina de Recursos Humanos, comenzado en el próximo año fiscal. De esta forma, se contribuye al desarrollo y capacitación basado en las necesidades específicas según funciones y cuestionarios de clasificación. Adiestramientos sobre temas como: Procedimientos de contratación para el personal docente y no docente; Reglamentación e inventario de propiedad; Gestión de archivos para administrativos; Procesos de Compras y subastas; Supervisión y liderazgo efectivo; Procedimiento contratos de servicios profesionales; Uso de SharePoint y OneDrive como herramientas efectivas en el trabajo; Procedimiento de conservación y disposición de documentos, entre otros.

### **Programa de Ayuda al Empleado (PAE)**

Como mecanismos de apoyo al personal del Recinto por las situaciones que hemos enfrentado durante estos últimos años (huracanes, terremoto, pandemia o situaciones personales) que afectan la ejecución en sus áreas de trabajo. En colaboración con el PAE se desarrolla un modelo de servicios de intervención y prevención multidisciplinario enfocado en cuatro componentes del autocuidado y bienestar integral:

- a. Salud mental
- b. Salud física
- c. Salud laboral
- d. Salud financiera

## **Manual de referencia operacional**

El Recinto enfrenta una pérdida significativa de personal no docente por razones de jubilaciones y/o renunciaciones, lo cual ha afectado los procesos administrativos. Los empleados(as) que salen de nuestra institución se llevan el conocimiento adquirido por décadas. El nuevo empleado(a) que es designado a realizar las tareas no siempre tiene el beneficio de un periodo de transición. Esto significa que durante su periodo de aprendizaje la agilidad de los servicios puede verse afectada. Para reducir el tiempo de aprendizaje y para proveer un mecanismo de consulta, estaremos desarrollando manuales de referencias de los procedimientos, en coordinación con los directores de las unidades adscritas al Decanato, que ofrezcan guías en el curso del trabajo.

Luego de poner en función este manual de referencia operacional, se nos facilitará cumplir con los procedimientos administrativos señalados en auditoría internas y/o externas.

## **Proyecto de digitalización y firma electrónica**

Cónsono con la Certificación 10, 2021-2022 de la Junta de Gobierno de la UPR, *Política Institucional sobre firmas digitales, firmas electrónicas y transacciones electrónicas de la Universidad de Puerto Rico*, el Decanato de Administración, en colaboración con la División de Tecnologías Académicas y Administrativas, hemos estado trabajando en el proyecto de digitalización y firma electrónica del Recinto. Desde el pasado año hemos estado implementando el uso de programas como *Adobe Sign* y la integración de aplicaciones de Microsoft 365 como *OneDrive*, *SharePoint*, y *Teams* para

la automatización de los procesos que requieren firmas electrónicas y para la digitalización de documentos oficiales. La digitalización de los documentos y la implementación de *Adobe Sign* ofrecen numerosas ventajas para los procesos administrativos del Recinto, tales como la reducción de uso de papel. Próximamente estaremos llevando a cabo un taller para los Decanos Auxiliares en Asuntos Administrativos sobre el uso de este programa. Eventualmente se comenzarán los adiestramientos a todas las unidades administrativas del Recinto. En preparación a este proyecto, la señora Zoraida I. Serrano Bruno ya trabaja en la actualización, creación y digitalización de los formularios de las oficinas de Recursos Humanos, Finanzas, y Propiedad en *Adobe Forms*. Esto permitirá estandarizar el proceso de cumplimentación de los documentos digitales.

### **Continuidad de luminaria LED**

Estamos trabajando en la continuación de sustitución de luminarias LED, ya que reconozco la importancia de reducir el consumo energético, y mantener áreas iluminadas que ayudarán en la seguridad de la comunidad universitaria. Es por esto que, cada año solicitamos a la Oficina de Presupuesto identificar fondos.

### **Sistema Solar**

Tenemos generadores sumamente importantes en áreas sensitivas como el Data Center, laboratorios de investigaciones, Radio Universidad y el Museo que requieren de este equipo para mantener el servicio de electricidad. Se puede trabajar un proyecto de energía renovable en vez de adquirir un generador nuevo que incluye gastos operacionales continuo. Debido a que no contamos con presupuesto, se puede realizar

un análisis de carga energética y diseño para la adquisición de los materiales para realizar la instalación del sistema con un personal identificado en el Recinto. Esto nos ayudaría a comenzar el primer proyecto, que puede ser el Museo para cumplir con la acreditación.

Es importante indicar que los proyectos de infraestructura estarán a cargo de la asesora de proyectos de infraestructura. Así que estaré colaborando con la información que se me solicite.

### **Conclusión**

Ha sido un privilegio para mí desempeñarme por los pasados siete años en diferentes puestos gerenciales como la dirección en las oficinas de Compras, Finanzas, OCIU, miembro de la Junta de Subastas de Mejoras Permanentes de la Universidad de Puerto Rico, y ahora como decana interina de administración. Esta experiencia me ha permitido tener una amplia visión del funcionamiento administrativo de nuestro Recinto. Veo la actual situación fiscal como una oportunidad para establecer cambios. Para desarrollar estos proyectos que he presentado no se requiere de un presupuesto significativo, solamente se necesita el esfuerzo concertado de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Agradezco la oportunidad que me ha brindado la doctora Angélica Varela Llavona de pertenecer a su equipo de trabajo, y a ustedes por el respaldo recibido durante el periodo de mi interinato.