

8 de octubre de 2019

Dr. Luis A. Ferrao Delgado
Rector
Recinto de Río Piedras
Universidad de Puerto Rico

Estimado señor Rector:

Honrada y con mucha humildad, acepto su nominación para ocupar el cargo de Decana de Administración del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Le comparto mi proyecto administrativo: *Innovación y Transformación en el Decanto de Administración* y el *Resumé* para ser considerados en el proceso de consulta que llevará a cabo el Senado Académico.

Agradezco profundamente la confianza y la oportunidad de aportar y transformar la agenda académica y administrativa.

Cordialmente,


Aurora M. Sotográs Saldaña

Anejos

Proyecto Administrativo
**Innovación y Transformación 2019-2023 en el Decanato de Administración -
Recinto de Río Piedras**

Presentado por: Aurora M. Sotogras Saldaña, Decana Interina
10 de octubre de 2019

La innovación en la gestión administrativa; la eficiencia en el servicio; la transparencia, y la transformación continua son los cuatro ejes principales del plan de trabajo que propongo para el Decanato de Administración para los próximos cuatro años 2019-2023. Los ejes están sostenidos sobre las bases de apoyar y promover la docencia, la investigación y el servicio al estudiante. Lograr una verdadera transformación en momentos de crisis y de extrema estrechez fiscal requiere de actuar estratégicamente, pensar diferente, asignar prioridades a lo verdaderamente importante y de enfocarse en cambios de alto impacto viables a corto y mediano plazo. Requiere a su vez de un compromiso de transparencia y de genuina participación de nuestra comunidad universitaria. Requiere de visión, liderazgo, firmeza en las determinaciones, pero capacidad para escuchar, entender las necesidades de todos los sectores y lograr consensos. A través de un enfoque de gerencia de proyecto, de forma planificada y estructurada, se garantiza la ejecución de este plan de trabajo. Nuestro norte será que todas las unidades del Decanato de Administración apoyen y faciliten de forma ágil y efectiva la gestión académica, de investigación y servicio al estudiante. Se incorporará el uso de la tecnología en los procesos administrativos.

Con estos elementos de contexto: los ejes, las bases, las estrategias y los valores, el proyecto administrativo que propongo desarrollará cinco áreas: Eficiencia Energética, Capacitación de nuestros empleados, Innovación Administrativa mediante la transformación de los procesos, Optimización de los espacios físicos y Rendición de Cuentas. En cada área se proponen proyectos puntuales con indicadores de ejecución, alineados y articulados cada uno con el Plan Estratégico Compromiso 2023, especialmente con las áreas prioritarias 3: Responsabilidad social universitaria y vinculación comunitaria y área prioritaria 4 Gestión sustentable, efectividad y eficiencia.

I. Eficiencia Energética: Un Recinto resiliente y autosostenible

Proyectos:

1. Nuevo sistema de producción de energía
2. Sustitución de Luminarias incandescentes por LED
3. Control de temperatura en los edificios del Recinto
4. Mejoras a la Planta Central de Enfriamiento

El Recinto de Río Piedras gasta anualmente sobre \$12 millones en el pago de energía eléctrica. Uno de los compromisos principales que hicimos ante la MSCHE es reducir el consumo energético en más de un 50% durante los próximos cuatro años. Para lograrlo, los proyectos antes mencionados son esenciales. Esa reducción en el consumo de energía eléctrica nos permitirá obtener ahorros y convertir el Recinto en uno más resiliente e independiente de la AEE. Durante el pasado año, 2018-2019 iniciamos los trabajos en cada uno de estos proyectos.

El nuevo sistema de producción de energía por cogeneración y placas solares permitirá establecer un centro de operaciones en caso de desastres que, a su vez, hará posible continuar las operaciones con un mínimo de interrupción. El pasado mes de abril firmamos un acuerdo de colaboración con el Instituto de Energía Sostenible Isleña (InESI) del Recinto Universitario de Mayagüez. El Profesor Lionel Orama, Catedrático del Departamento de Ingeniería Eléctrica, junto a otros distinguidos docentes y un grupo de talentosos estudiantes de ese Departamento realizaron una auditoría energética. Próximamente nos presentarán sus recomendaciones, las que serán utilizadas para desarrollar las especificaciones de la subasta.

Por otra parte, ya finalizamos el proyecto de mejoras y sustitución de las torres de enfriamiento de la Planta Central de Enfriamiento del Recinto. Esta planta consumía más de un 80% de la energía en el Recinto. Las mejoras realizadas la han convertido en una más eficiente en su funcionamiento. Además, implantamos un sistema de horarios de operación y control en el funcionamiento de las unidades de aire acondicionado en unos 6 edificios del Recinto y hemos reemplazado sobre 6,425

bombillas incandescentes a LED¹. Durante los próximos tres años, continuaremos los proyectos de eficiencia energética del Recinto.

Indicadores: Reducción del consumo energético en un 50% ó + del gasto de energía eléctrica en la factura anual para el 2023.

II. Desarrollo profesional continuo para empleados no docentes y gerenciales

Proyectos:

1. Academia de inmersión para supervisores
2. Academia de inmersión para el personal administrativo
3. Programa de salud integral para nuestros empleados

Nuestro recurso humano es fundamental en el quehacer universitario. Es el recurso más valioso en una organización que primordialmente se dedica a ofrecer servicios. El Recinto, el Sistema UPR, el país y el mundo han experimentado grandes cambios, algunos de ellos favorables y otros que ponen a prueba nuestra capacidad para ofrecer los servicios sin sacrificar la calidad. Para hacer frente a esos cambios es necesario el aprendizaje continuo y una actitud favorable a la innovación. La capacitación sistémica, planeada, continua y permanente nos permitirá desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que nuestros empleados y empleadas puedan desempeñarse de manera eficiente y efectiva en tiempo y forma². Por tal razón, uno de los proyectos prioritarios del Decanato de Administración es establecer un programa de capacitación y adiestramiento para el personal no docente y gerencial del Recinto que sea articulado y pertinente a su labor diaria y responda a las necesidades cambiantes de su entorno. En la primera etapa, desarrollamos e implantamos un currículo para el personal administrativo y de supervisión. En los próximos meses contaremos con un programa cuyo contenido atenderá las necesidades de capacitación de todo el personal.

¹ Los diodos LED transforman entre el 80 al 90% de la energía consumida en luz, mientras que una lámpara tradicional incandescente solamente convierte en luz entre el 10 y el 15%. El 85-90% restante se desperdicia en forma de calor.

² García, J. (2011) *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para manejo del desempeño del Recurso Humano en las organizaciones*

El programa tiene como base cinco categorías: dirección administrativa, dirección ética, dirección estratégica, dirección técnica y dirección innovadora. Su diseño es el resultado de un análisis de los cuestionarios de clasificación, de entrevistas y de grupos focales. Luego de conocer las necesidades de capacitación se identificaron los recursos idóneos para el ofrecimiento de los adiestramientos. En esta iniciativa contamos con la valiosa participación y colaboración de los estudiantes de la Escuela Graduada de Administración Pública. En octubre iniciamos el calendario de adiestramientos para el personal administrativo y gerencial que incluye temas tales como:

- Utilización de la herramienta SharePoint
- Gestión de Archivos para Administradores
- Supervisión efectiva ante los cambios en el ambiente laboral
- Excel (Introducción)
- Planes de sucesión y transferencia de conocimiento
- Manejo de Desastres y Plan de Operaciones en Casos de Emergencias
- Motivación en el área de trabajo
- Módulo de Viajes
- Módulo de Compras
- Empatía y relaciones interpersonales
- Word para administrativos
- Reglamentación para la efectividad laboral
- Módulo de Comprobante de Pago Directo
- Redacción Comercial
- Reglamento de Compras
- Fondos externos Etapa 1 y 2
- Ética en la Supervisión
- Reglamentación e inventario de propiedad
- Plan estratégico
- Gerencia de proyectos

Por último, desarrollaremos junto al Programa de Ayuda al Empleado y el Departamento de Educación Física, un programa de salud y bienestar para todos nuestros empleados. Al presente trabajamos en el diseño de un programa de ejercicios y clínicas de salud y nutrición que ofreceremos a partir del segundo semestre.

Indicadores: El 100% del personal de supervisión y personal administrativo completará el currículo de adiestramiento en cuatro semestres. La nota de pase en las post pruebas será en promedio un 75% o más.

III. Innovación administrativa mediante la transformación de procesos

Proyectos:

- Reorganización administrativa de la Oficina de Finanzas: Integración de la oficina de presupuesto para una visión 360 de las finanzas en el Recinto;
- Rediseño de los procesos internos de Compras y Preintervención
 - Establecimiento de un sistema de manejo de casos
- Creación de una unidad especializada para ofrecer apoyo en la administración de proyectos con fondos externos para las facultades y escuelas, en conjunto con el DEGI.
- Automatización de los procesos de nombramientos docentes y de ayudantías de cátedras
- Actualización del sistema de registro de asistencia
- Mejora de los servicios y mantenimiento de las máquinas multifuncionales en el Recinto
- Desarrollo y divulgación de manuales de procedimientos de Finanzas y Recursos Humanos
- Creación de un repositorio de Formularios Administrativos

La confección de los estados financieros históricamente ha representado un reto para la UPR y para el Recinto. Estos proveen información que la MSCHE considera crítica. En esa dirección, nos proponemos reforzar los trabajos de la Oficina de Finanzas para asegurar el cumplimiento con el cierre de los años contables y con la entrega puntual de la información para los estados financieros. Para lograrlo, integraremos las

funciones de finanzas y las de presupuesto bajo una unidad. Esta integración nos permitirá analizar y monitorear la actividad financiera del Recinto de forma continua y sistemática a través de todas sus fases, desde la planificación, la presupuestación, la proyección de gastos e ingresos y las conciliaciones. Además, el personal de ambas unidades podrá apoyarse durante los ciclos de mayor volumen de trabajo, haciendo más eficientes las operaciones de ambas. Estos cambios no solo fortalecen la estructura de personal, sino que facilitan la revisión y mejora de los procesos internos como, por ejemplo, la preintervención.

Durante el pasado semestre, el señor Basilio Rivera documentó y analizó los pasos del proceso de preintervención. Como resultado de ese análisis se han tomado varias medidas que ayudarán a agilizar otros procesos en finanzas. En el caso de los pagos de los contratos (mejora específica), se identificó que la Oficina de Preintervención revisa los contratos en la plataforma SharePoint cuando recibe una factura y la va a procesar (esto podría ser un mes o dos después de la vigencia del contrato). No es hasta ese momento que el empleado puede darse cuenta de que faltan documentos y se ve obligado a detener el trámite para solicitarlos a la unidad de origen. Esto provoca el atraso del pago de la factura. El proceso mejorado requiere el cotejo de los documentos cuando se reciben. Para asegurar la uniformidad del cotejo se desarrolló una lista con todos los documentos que deben acompañar el contrato. De encontrar faltantes, se solicitan inmediatamente. Así se elimina el retraso en el pago de facturas por motivo de documentación incompleta. Por otra parte, se detectó que varios documentos de pago se reciben en Preintervención con la autorización de pago, pero presentan reparos o inconsistencias con la reglamentación vigente (mejora general). Estas transacciones dan lugar a situaciones contrarias a la reglamentación vigente y sobrepasan el juicio y la autoridad que tiene la Oficina de Preintervención para procesar su pago. Luego de un análisis cuidadoso, se acordó separar un espacio de tiempo bisemanal para la discusión de estos casos y acordar el curso de acción a seguir con los mismos. De esta forma se evita la acumulación de documentos y transacciones que no pasan a pago pero que tampoco se consideran como cuentas por pagar.

Otro proceso que requiere atención es el de nombramiento de docentes y ayudantes de cátedra e investigación. Anualmente, la espera por el presupuesto aprobado dilata

considerablemente estos nombramientos causando disloques en los cursos e investigaciones y gran incertidumbre económica entre profesores y estudiantes. Una de las acciones que se implementarán para el año próximo es la creación de una reserva de dinero para estos nombramientos. Mediante la reserva de dinero desde finales de mayo podremos completar los nombramientos docentes de 12 meses y durante el mes de julio los que comienzan con el año académico. Además, como un esfuerzo innovador, estaremos trabajando en la automatización del proceso de contratación de modo que se eliminen los documentos en papel y en su lugar la información se registre y apruebe a través de una plataforma digital.

El Recinto tiene una gran diversidad de contratos de proveedores de equipos multifuncionales (impresora, escáner y fotocopiadora). Hemos iniciado en Plaza Universitaria, bajo las unidades del Decanato de Administración, un proyecto piloto para uniformar y centralizar las máquinas multifuncionales de las unidades. Estimamos que a través de estas iniciativas podemos alcanzar un ahorro anual de 20% en este renglón. Una vez evaluemos los resultados del proyecto piloto se determinará si debe ser expandido a todo el Recinto.

Por último, una de las mayores fuentes de frustración del personal en puestos administrativos y de dirección es la ausencia de procedimientos formales que guíen los trámites administrativos. En esa dirección, estaremos desarrollando manuales de procedimientos sobre los trámites administrativos más comunes. Estos manuales y los formularios relacionados serán colocados en línea para uso de todo el personal que necesite conocer sobre los mismos.

Indicadores: Conciliaciones trimestrales; pagos a suplidores no excederán de 45 días luego de presentada una factura correcta; 100% de los profesores y ayudantes de cátedra e investigación (PEAF) reciben sus pagos no más tarde de una quincena luego de haber presentado una factura correcta. Ahorro de un 20% en las compras de bienes y servicios como resultado del proyecto de máquinas multifuncionales.

Optimización de los espacios físicos

Proyectos

- Desarrollo de Proyectos críticos de Infraestructura a nivel de Recinto y Mejoras Permanentes
 - Recinto:
 - Establecer como requerimiento el utilizar nuestros recursos docentes y de prácticas estudiantiles para el diseño y planificación de todos los proyectos de infraestructura
 - Mejoras Permanentes
 - Unidad de Administración de Proyectos FEMA
 - Continuación de mejoras a la Planta Central de Enfriamiento
- Proyecto de sistema de supresión de alarmas
- Cumplimiento con Laboratorios: sistema de extractores e inventario de sustancias peligrosas
- Reorganización y revisión de tareas brigadas de conservación: proyecto piloto con la asesoría de un docente de gerencia de procesos de la EGAE
- Proyecto de Embellecimiento del Recinto: Pintura de Edificios
- Repavimentación Fase 3
- Nueva unidad de arrendamiento de espacios físicos en el Recinto: Revisión de Reglamento y plataforma de booking
- Subasta de Concesionarios de alimentos y área de actividad cultural y food trucks

El Recinto de Río Piedras es una institución centenaria ubicada en un contexto urbano sanjuanero que cuenta con 320 cuerdas de terreno, 210 edificios sobre 14K estudiantes y más de 2,500 empleados. Reconocemos la inversión millonaria que hay que hacer para atender las condiciones de la infraestructura del Recinto y su mantenimiento. A pesar de la difícil situación, hemos identificado presupuesto para invertir en proyectos de infraestructura de impacto, cuyo objetivo es la optimización de los espacios. La optimización de los espacios físicos mejorará las condiciones de nuestro ambiente laboral y de estudio para el bienestar de nuestra comunidad y

permitirán allegar ingresos adicionales. Además, aunque lento el proceso, los fondos de recuperación de FEMA permitirán atender los daños causados por el Huracán María.

Los proyectos de infraestructura coordinados por el personal del Recinto que estaremos llevando a cabo durante los próximos 4 años son:

- Rehabilitación de la Fachada del Edificio Rivera
- Diseño y rehabilitación del anfiteatro del edificio AMO
- Diseño para la renovación del Departamento de Gerencia
- Rehabilitación del piso 3 y 4 de la Facultad de Educación
- Renovación del Edificio de Robótica
- Renovación de los merenderos de Ciencias Sociales
- Terminación del Decanato de Administración de Empresas
- Renovación de las oficinas para la relocalización del personal de ESGE en DMN
- Mejoras pluviales a la Escuela Elemental y otros trabajos menores
- Renovación de los pisos de la Biblioteca Quintero Alfaro de ESGE
- Remodelación parcial del Complejo Deportivo
- Rampa del edificio REB
- Rampa del Edificio de Arquitectura
- Mampara de la Escuela de Derecho
- Ubicación Temporera de Servicios Médicos
- Reubicación del Archivos General e Histórico del Recinto de Río Piedras
- Relocalización CUSEP
- Instalación de nuevo sistema de alarmas de incendio para edificios de alto riesgo: Biblioteca Lázaro, Biblioteca y Escuela de Derecho, Escuela de Arquitectura, Facundo Bueso, Ciencias Naturales Fase 1 y 2
- Instalación de extractores en los laboratorios de ciencias naturales
- Acondicionamiento de la plazoleta del antiguo Anexo Facundo Bueso para el establecimiento de Food trucks y actividades culturales.

Proyectos de mejoras permanentes coordinados desde la Administración Central

- Rehabilitación de ResiCampus
- Rehabilitación de Carlota Matienzo
- Rehabilitación del Antiguo Edificio de la Escuela de Arquitectura
- Impermeabilización del Techo de la Biblioteca Lázaro
- Rehabilitación del Edificio de Servicios Médicos
- Diseño Residencia Torre Norte
- Mejoras al Hotel y el sótano en el Centro de Estudiantes

Proyectos mitigación Fondos FEMA: primera fase

- Impermeabilización con membrana temporera para 26 techos de edificios en el Recinto
- Demolición antiguo edificio Escuela de Comunicaciones
- Reparación filtración paredes Biblioteca Lázaro
- Reparación condiciones Cuadrángulo Histórico
- Construcción nuevo edificio Escuela de Comunicaciones
- Demolición de las instalaciones del Senado Académico
- Cuadrángulo Histórico

Optimización de espacios para la generación de ingresos

La Restauración de la Casa de Huéspedes (El Hotel) en el Centro de Estudiantes constituye uno de los proyectos principales para la generación de ingresos en el Recinto. El Hotel Universitario se encuentra integrado al Centro Universitario, en el mismo corazón del Recinto de Río Piedras y cuenta con 30 habitaciones. Los servicios del Hotel se ampliarán al crear paquetes de servicios. El Centro Universitario cuenta con salones de conferencia, áreas de estudio, esparcimiento, concesionarios de alimentos y otros servicios esenciales. Esto permitirá el alquiler de facilidades para congresos y simposios. Será requisito que las facilidades se conviertan en un Hotel/escuela para un Programa de Práctica Universitaria Intramural de Profesores y Estudiantes de la UPR-Carolina (Escuela de Administración de Hoteles y Restaurantes) y UPR-Río Piedras (FAE & Nutrición, Humanidades -idiomas, historia, etc.)

Las mejoras propuestas al sótano del Centro de Estudiantes consisten en atender problemas de infiltración de agua, mejoras a la infraestructura sanitaria para construir nuevos baños, electricidad, y mejoras a los accesos y zona del hotel. Estas mejoras al sótano del Centro de Estudiantes son un atractivo adicional para el Hotel, toda vez que facilita ofrecer amenidades adicionales complementarias a su oferta de servicios. Por otra parte, la comunidad universitaria se expresó en una encuesta y recomendó el uso del sótano para un Centro de Bienestar (Wellness Center). De igual forma, el alcance de este proyecto sería habilitar los espacios para dejarlos listos para arrendar ya sea a través de un RFP o de una alianza público-privada o un modelo cooperativo que invierta en el diseño de los espacios, mobiliario y otros.

El edificio de Servicios Médicos es una estructura diseñada por Henry Klumb y se encuentra aledaño al Centro de Estudiantes. El mismo fue afectado adversamente por el Huracán María y se encuentra en el informe de daños notificados a FEMA. En este edificio, una vez rehabilitado, se reubicarían las unidades del Medicina Ocupacional, Programa de Ayuda al Empleado, Oficina de Protección y Salud Ocupacional, así como servicios médicos para toda la comunidad universitaria y público general (no se limitaría a servicios médicos a estudiantes). En colaboración con el Decanato de Estudiantes, los servicios médicos se facturarían a los planes médicos de los pacientes.

El edificio de la antigua Escuela de Arquitectura fue diseñado por Henry Klumb en el 1958. Es uno de los edificios que forman parte del patrimonio de la arquitectura moderna en el Recinto de Río Piedras de la UPR. Este cuenta con un área aproximada de 35,000 pies cuadrados de construcción divididos en dos plantas. Actualmente la estructura presenta daños severos y rotura del sistema de impermeabilización del techo. A consecuencia del embate del huracán María la estructura perdió las ventanas y la entrada de agua al edificio provocó daños severos a paredes y plafones; hongos y humedad en las paredes. El edificio de la antigua Escuela de Arquitectura, una vez rehabilitado, sería utilizado como un Centro de Innovación como apoyo a la gestión de la División de Educación Continua y Estudios Profesionales y a los servicios que ofrece. Al estar cerca del Centro de Estudiantes, toda actividad de la DECEP, tendría acceso al Hotel, a los concesionarios de alimento,

a los servicios médicos y otros. Esto permitirá convertir el área en una de las redes de actividad económica asociada al Centro de Estudiantes.

Por último y no menos importante, convertiremos las fases de planificación y diseño de los proyectos de infraestructura en prácticas supervisadas e internados de modo que docentes y estudiantes puedan participar de los mismos de manera preferencial. Esto se logrará a través de la Oficina de Planificación y Desarrollo Físico y se beneficiarán la Escuela de Planificación y la Escuela de Arquitectura.

Por otra parte, estaremos llevando a cabo proyectos de embellecimiento y mantenimiento en el Recinto:

- Mejoras y mantenimiento a las subestaciones críticas del Recinto
- Continuación del plan de migración de luminarias a LED
- Pintura del Puente del Complejo Deportivo y Embellecimiento del Recinto
- Mejoras Pluviales a la Biblioteca Lázaro
- Cambio de ornamentación en el Cuadrángulo Histórico y Paseo Real
- Reorganización y revisión de tareas a brigadas de conservación: proyecto piloto con la asesoría de un docente de gerencia de operación de la EGAE
- Repavimentación Fase 3: Estacionamiento de Ciencias Sociales

Concurrente con los trabajos de infraestructura, pintura y limpieza, y con miras a atender de forma efectiva las nuevas fuentes de ingresos, estableceremos una unidad de arrendamiento de espacios físicos en el Recinto. Revisaremos el reglamento, para viabilizar las nuevas actividades tomando en cuenta que las actividades académicas y estudiantiles mantienen prioridad sobre las externas. La nueva oficina utilizará plataformas y proceso digitales para reducir al mínimo los costos de operación.

Indicadores: Completar el 100% de los proyectos de infraestructura en el Recinto; Lograr el 100% del reembolso de FEMA en los proyectos de Cat A y B y los proyectos principales bajo Categoría E; Lograr al menos 3 proyectos con fondos federales bajo las propuestas sometidas al programa de la Sección 404 de PA de FEMA; Sistema de Supresión de incendios al día; Evaluación de Bueno a Excelente de las áreas de limpieza en el Recinto; Publicación de las Subastas de Concesionarios de Alimentos;

Aumento de un 25% anual por los ingresos de arrendamiento de espacios físicos bajo el Decanato de Administración.

Transparencia y rendición de cuentas

Proyectos:

- Toma el pulso administrativo: Publicación de los datos sobre el progreso y alcance de los indicadores en un portal oficial del Decanato de Administración
- Establecimiento de un Blog para la participación de la comunidad en el desarrollo de proyectos.

La transparencia, rendición de cuentas y participación comunitaria es indispensable para la toma de decisiones y para la evaluación de los proyectos. Estaremos diseñando en la página del Decanato de Administración un *dashboard* que incluya información sobre el progreso de los proyectos y el cumplimiento con los indicadores. Además, abriremos un blog para que la comunidad se exprese sobre los proyectos de interés y nos haga saber sus recomendaciones.

Para lograr lo antes propuesto, cuento con más de diecisiete años de experiencia vinculados a la administración universitaria. Mi carrera profesional, dentro y fuera de la Universidad, en puestos de alta gerencia, me permite conocer a cabalidad los procesos y la reglamentación universitaria; y al mismo tiempo allegar ideas innovadoras que pueden ser de valor al Recinto en esta coyuntura histórica. Conozco los estilos de trabajo universitarios, sus dinámicas y sus necesidades. Me caracterizo por un alto sentido de sensibilidad ante los problemas y por identificar soluciones de consenso. Cuento con un equipo de trabajo, un grupo de directores de unidad y una base de empleados comprometidos con una agenda administrativa común. Amo a la universidad y estaré siempre agradecida de esta gran comunidad. Por todo lo antes mencionado, de contar con el respaldo de la comunidad universitaria y de este cuerpo, aceptaré muy honrada y con mucha humildad el puesto de Decana de Administración.