

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

PROYECTO DE EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCESOS DE LA OFICINA DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DEL SISTEMA DE
ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

ANA LUCÍA PÉREZ MONGE

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP
PROFESOR TUTOR

Dra. Eugenia Gamboa Ramírez, MGTH
LECTORA No.1

Ing. Bolívar Solórzano Granados, MSCE, MSM, PMP.
LECTOR No.2

Ana Lucía Pérez Monge
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, ya que gracias a él todo esto es posible.

A la Virgen de los Ángeles, por todas las bendiciones.

A mis padres: Maritza y Luis, por ser siempre el pilar de mis sueños y logros.

A mi esposo: Mariano Sáenz, por ser mi gran compañero de vida y de mis proyectos.

A mis cuatro abuelos, porque la mejor enseñanza es la que ellos me dan todos los días de mi vida.

A mis hermanos por apoyarme siempre.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en especial:

Al Sistema de Estudios de Posgrado, por permitirme realizar este proyecto.

Al Estadístico y amigo: Esteban García, por brindarme siempre su ayuda.

A mis compañeros de trabajo en la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP, Marcela Arce, Mauricio Vega y Sonia Garita, por el apoyo en el desarrollo del proyecto.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del Problema	3
1.4 Objetivo General	3
1.5 Objetivos Específicos	4
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Marco Institucional	5
2.1.1 Antecedentes de la Institución	5
2.1.2 Misión y visión	8
2.1.3 Estructura organizativa	9
2.1.4 Productos que ofrece	11
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	12
2.2.1 Proyecto	12
2.2.2 Administración de Proyectos	13
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	13
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	14
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	16
2.3 Otros conceptos	18
2.3.1 Posgrado	18
2.3.2 Proceso	18
2.3.3 Admisión	18
2.3.4 Evaluación	18
2.3.5 Propuesta	18
2.3.6 Matriz de Procesos	19
2.3.7 Análisis por factores	19
2.3.8 FODA	19
2.3.9 Sistema de Información para la dirección de proyectos	19
2.3.10 Modelo de Madurez (OPM3)	20
2.3.11 Juicio de Expertos	20
2.3.12 Reuniones	20
2.3.13 Técnicas Analíticas	20
3. MARCO METODOLÓGICO	22
3.1 Fuentes de Información	22
3.1.1 Fuentes Primarias	22
3.1.2 Fuentes Secundarias	23

3.2 Métodos de Investigación	25
3.2.1 Método Analítico.....	26
3.2.2 Método Estadístico.....	26
3.2.3 Método Observación Científica	26
3.2.4 Método deductivo indirecto-inferencia o conclusión mediata-formal	27
3.2.5 Método lógico inductivo	27
3.2.6 Método Delphi	27
3.3 Herramientas.	31
3.3.1 Supuestos y Restricciones.	32
3.3.2 Entregables.....	33
4. DESARROLLO.....	35
4.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos de la OAE	35
4.1.1 Definición de la muestra seleccionada.....	35
4.1.2 Análisis de los resultados de la Evaluación de los Estudiantes Activos, matriculados en el año 2015.	37
4.1.3. Análisis de los resultados de la Evaluación de los Estudiantes Graduados en el año 2015.....	49
4.1.4 Análisis de los resultados de la Evaluación de los procesos por los Programas de Posgrados.....	61
4.1.5 Análisis de los Resultados de las Evaluaciones.....	67
4.2. Descripción de los procesos que se llevan a cabo en la OAE	69
4.2.1 Análisis FODA	82
4.3 Propuesta de Acciones de Mejora	83
4.3.1 Análisis de las Propuestas de Mejora.	94
4.4 Plan para la Implementación de las Propuestas de Mejora.....	94
4.4.1 Descripción de las Actividades de mejora para los procesos de la OAE	95
4.4.2 Cronograma de las Actividades de mejora para los procesos de la OAE	97
4.4.3 Identificación y clasificación de los Involucrados del proyecto	99
4.4.4 Estimación de los Recursos de las Actividades del Proyecto.....	99
4.4.5 Estimación de los Costos de las Actividades del Proyecto.	103
5. CONCLUSIONES	111
6. RECOMENDACIONES	113
7. ANEXOS	117
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	117
Anexo 2: EDT del PFG	123
Anexo 3: CRONOGRAMA	124
Anexo 4: Evaluación a los estudiantes activos del año 2015. SEP-UCR, realizada por el sistema Google docs/forms	129
Anexo 5: Evaluación a los estudiantes graduados en el 2015. SEP-UCR, realizada por el sistema Google docs/forms	130
Anexo 6: Formularios utilizados en los distintos procesos de la OAE.	133
Formulario de Reporte Horarios	133
Anexo 7. Formulario de Solicitud de creación o modificación de cursos (regulares y optativos)	134
Anexo 8. Formulario de Solicitud de Inclusión	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Organigrama de la Vicerrectoría de Investigación.	9
Figura N°2 Organigrama del SEP.	10
Figura N°3 Ciclo de Vida del Proyecto según Lledó (2013).	13
Figura N°4 Ciclo de Vida del Proyecto según la <i>Guía del PMBOK®</i>	14
Figura N°5 Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos.	15
Figura N° 6 Grupo de procesos de la dirección de proyectos según <i>Guía del PMBOK®</i>	15

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Programas del Sistema de Estudios de Posgrado.	6
Cuadro N°2 Resumen de los servicios y procesos que se realizan en la OAE-SEP.	12
Cuadro N°3 Fuentes de información utilizadas.	24
Cuadro N°4 Métodos de Investigación Utilizadas....	28
Cuadro N°5 Herramientas Utilizadas.....	31
Cuadro N°6 Supuestos y Restricciones.	32
Cuadro N°7 Entregables.	34
Cuadro N°8 Distribución de la Muestra de "Estudiantes Activos entrantes del año 2015"	36
Cuadro N°9 Distribución Muestral "Estudiantes Graduados en el 2015".....	36
Cuadro N° 10 Distribución Muestral de los Programas de Posgrados del SEP- UCR.	37
Cuadro N° 11. Respuesta de la Pregunta N° 7. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de Admisión al Programa de Posgrado?	40
Cuadro N° 12. Respuesta de la Pregunta N° 10. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de empadronamiento al Programa de Posgrado?	43
Cuadro N° 13. Respuesta de la Pregunta N° 14. Piense en el proceso de inclusión y exclusión de cursos ¿hay alguna recomendación que pueda hacer para ayudar a mejorar dichos procesos?	45
Cuadro N° 14 Respuesta de la Pregunta N° 18. ¿Por qué?.....	46
Cuadro N° 15. Respuesta de la Pregunta N° 19. ¿Qué recomendaría usted para mejorar todos los procesos anteriormente mencionados?	47
Cuadro N° 16. Respuesta de la Pregunta N° 08. Piense en el proceso de Inclusión y Exclusión de cursos ¿hay alguna recomendación que pueda hacer para ayudar a mejorar dichos procesos?	51
Cuadro N° 17. Respuesta de la Pregunta N° 10. ¿Qué opina del proceso de Interrupción o Separación temporal de cursos?, que cambios recomendarías? ...	52
Cuadro N° 18. Respuesta de la Pregunta 13. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de solicitud de Constancia del SEP?	52
Cuadro N° 19 . Respuesta de la Pregunta N° 15. ¿Qué opina sobre el proceso de solicitud de Revisión de Formato de Tesis y Trabajo Final de Investigación Aplicada?.....	53
Cuadro N° 20. Respuesta de la pregunta N° 17. ¿Qué cambios recomendaría para el proceso de recepción de requisitos de graduación?	55
Cuadro N° 21. Respuesta de la Pregunta N° 22. ¿Por qué?.....	57
Cuadro N° 22. Respuesta de la pregunta N° 23. ¿Qué recomendaría usted para mejorar todos los procesos anteriormente mencionados?	59
Cuadro N° 23. Respuesta de la Pregunta N° 03. De los procesos mencionados anteriormente ¿a Cuáles le realizaría cambios y por qué?	66
Cuadro N° 24. Matriz de Desglose de los procesos de la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP-UCR	71
Cuadro N° 25. FODA de la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP-UCR.....	82
Cuadro N° 26. Cuadro de Propuestas de Acciones de Mejora	84
Cuadro N° 27. Cuadro de la descripción de las Actividades de Mejora	95

Cuadro N°28 Cronograma de las actividades de mejora	97
Cuadro N° 29. Identificación y Clasificación de los Involucrados directos e indirectos del Proyecto.	99
Cuadro N° 30. Recursos de las Actividades de mejora de los Procesos de la OAE	100
Cuadro N° 31. Descripción del salario base y costo por hora de cada funcionario involucrado en el proyecto.....	104
Cuadro N°32. Cálculo de costo según actividades de mejora para los procesos de la OAE en el año 2016-2017	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Respuesta de la Pregunta N°3. ¿Por cuál medio se informó sobre la Maestría, Especialidad y Doctorado?.....	38
Gráfico N° 2. Respuesta de la Pregunta N° 4. ¿El medio que utilizó, le brindó la información de forma oportuna y completa?	39
Gráfico N° 3. Respuesta de la Pregunta N° 5. ¿Dónde realizó su proceso de admisión?	39
Gráfico N° 4. Respuesta de la Pregunta N° 6. ¿Cómo califica su proceso de admisión?.....	40
Gráfico N° 5. Respuesta de la Pregunta N° 8. ¿Dónde realizó el proceso de empadronamiento?	42
Gráfico N° 6. Respuesta de la Pregunta N° 9. ¿Cómo califica su proceso de empadronamiento?	42
Gráfico N° 7. Respuesta de la Pregunta N° 11. ¿Recibió una inducción para el proceso de matrícula Web?.....	44
Gráfico N°8. Respuesta de la Pregunta N°12. En el proceso de Matrícula ¿recibió algún acompañamiento por parte de su Programa de Posgrado?	44
Gráfico N° 9. Respuesta de la Pregunta N° 13. ¿Ha realizado procesos de matrícula por inclusión o exclusión de cursos por boleta?	44
Gráfico N° 10. Respuesta de la Pregunta N° 15. De todos los procesos mencionados anteriormente ¿Usted los realizó personalmente?.....	46
Gráfico N° 11. Respuesta de la Pregunta N° 17. ¿Está de acuerdo que los procesos se realicen en forma personal?.....	46
Gráfico N° 12 Respuesta de la Pregunta N°03. ¿Por cuál medio se informó sobre la Maestría, Especialidad y Doctorado?	49
Gráfico N° 13. Respuesta de la Pregunta N°04. ¿El medio que utilizó, le brindo la información de forma oportuna y completa?	50
Gráfico N° 14. Respuesta de la Pregunta N° 06. ¿En el proceso de Matrícula ¿recibió algún acompañamiento por parte de su Programa de Posgrado?	50
Gráfico N° 15. Respuesta de la Pregunta N° 07. ¿Realizó en algún momento procesos de Matrícula por Inclusión o Exclusión de cursos por boleta?	50
Gráfico N° 16. Respuesta de la Pregunta N° 09. ¿Tramitó en algún momento Interrupción de Estudio o Separaciones temporales durante sus estudios?	51
Gráfico N° 17. Respuesta de la Pregunta N° 11. ¿Solicitó algún tipo de Constancia, en el SEP?	52
Gráfico N° 18. Respuesta de la Pregunta N° 14. ¿Realizó trámites de Revisión de Formato de Tesis y Trabajo Final de Investigación Aplicada?	53
Gráfico N° 19. Respuesta de la pregunta N° 16. ¿Cuál fue su tipo de Juramentación?.....	55
Gráfico N° 20. Respuesta de la Pregunta N° 21. ¿Está de acuerdo que los procesos se realicen en forma personal?.....	57
Gráfico N° 21. Respuesta de la Pregunta N° 02. El proceso de apertura de promoción.....	61
Gráfico N° 22. Respuesta de la Pregunta N°02. <u>El proceso de comunicación de la apertura de promoción.</u>	61

Gráfico N° 23. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>El p roceso de Empadronamiento.</u>	62
Gráfico N° 24. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>El p roceso de admisión que se lleva a cabo en el SEP.</u>	62
Gráfico N° 25. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>El p roceso de Activación de los estudiantes.</u>	62
Gráfico N° 26. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>El p roceso de Inclusión y Exclusiones extemporáneas.</u>	63
Gráfico N° 27. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>La a probación de horarios y asignación de Aulas.</u>	63
Gráfico N° 28. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>Las separaciones de estudiantes del Programa de Posgrado.</u>	63
Gráfico N° 29. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>Las solicitudes de Interrupción de Estudios de los estudiantes.</u>	64
Gráfico N° 30. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>El p roceso de la confección de los formularios de Cobros de Crédito.</u>	64
Gráfico N° 31. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>La c reación o modificación de siglas del plan de estudio.</u>	64
Gráfico N° 32. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>El p roceso de ratificación de Comité Examinador.</u>	65
Gráfico N° 33. Respuesta de la Pregunta N° 02. <u>El p roceso de confección de las Actas de Defensa de Tesis o TFIA.</u>	65

ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

OAE: Oficina de Asuntos Estudiantiles

OAF: Oficina de Administración Financiera

ORH: Oficina de Recursos Humanos

ORI: Oficina de Registro de Información

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

SAE: Sistema de Aplicación Estudiantiles

SEP: Sistema de Estudios de Posgrado

SIBDI: Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información

SISEP: Sistema de Información del Sistema de Estudios de Posgrado

UCR: Universidad de Costa Rica

VI: Vicerrectoría de Investigación

RESUMEN EJECUTIVO

Durante todo el proceso de esta investigación, se recalcó la importancia que conlleva la aplicación de las herramientas claves para la buena administración de los proyectos en las organizaciones, con el fin de lograr objetivos que permitan no solo el bienestar de la misma organización, sino de los interesados y los usuarios. Gracias a esta enseñanza es que nace este proyecto, el cual se desarrolló con el fin de promover el mejoramiento continuo de los procesos, que se realizan en la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE) del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), además del mejoramiento de la relación con los usuarios directos, quienes son los estudiantes y los funcionarios de los Programas de Posgrado.

Dicho proyecto, se estableció a raíz de la observación del desarrollo de los procesos en la ejecución de las labores diarias de la OAE, así como por comentarios verbales de parte de los usuarios.

El objetivo general de este proyecto, fue la evaluación de los diferentes procesos que se realizan en la OAE del SEP, para identificar y atender las oportunidades de mejora aplicables en los servicios que se brindan a los usuarios, (estudiantes y Programas de Posgrados). Los objetivos específicos fueron: diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos; describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE, y realizar un análisis FODA para evaluar la efectividad de los procesos actuales; proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis, para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados; y por último establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.

Para la ejecución del proyecto, se utilizó el método analítico, para el caso del análisis de los procesos, la descripción y evaluación de los mismos, tomando en cuenta su composición, los documentos requeridos, el orden del proceso, el usuario y la persona responsable para dicha ejecución, en forma individual y con la descripción de la relación entre las mismas. También se utilizó el método estadístico, con la aplicación de una encuesta a cincuenta estudiantes, escogidos al azar entre las siete áreas de los Programas de Posgrados, para la recopilación de las opiniones y los criterios del usuario principal de los procesos de la OEA; al mismo tiempo se desarrolló una encuesta a los participantes de diez Programas de Posgrados, con el fin de conocer la opinión de estos usuarios sobre las técnicas que se desarrollan en conjunto.

Por último, se llevo a cabo una entrevista con los funcionarios de la OEA, para conocer el procedimiento que ellos efectúan en conjunto con el método de observación sistemática y participativa de los procesos; gracias a esto se construyó la matriz con el desglose de los procedimientos. Esta recolección de datos con los expertos se efectuó en la OAE, la cual buscó la exposición de todos los procesos, y la descripción de cómo se desarrollan; con esto se logró establecer el plan de mejora de los procesos.

Gracias al desarrollo de las evaluaciones aplicadas a los estudiantes activos y graduados en el 2015, así como a los funcionarios de los Programas de Posgrado, se identificaron muchas de las fallas que se presentan en los diferentes procesos,

como son: la falta de comunicación o capacitación a los usuarios directos, la necesidad de implementar la digitalización de los documentos o requisitos de las diferentes solicitudes, y la necesidad de hacer las solicitudes sin tener que hacerlo presencialmente. Estas evaluaciones ayudaron a documentar aquellos aspectos importantes para el mejoramiento continuo de los procesos, considerando la opinión directa de los usuarios involucrados de la OAE.

Luego, se desarrolló una investigación en la que se efectuó tanto la observación del progreso de los procesos, como también se entrevistó a los funcionarios de la OAE. Se realizó una matriz con el desglose de las descripciones de los procesos que se llevan a cabo por cada uno de los funcionarios de la OAE; se estableció el procedimiento con los involucrados directos e indirectos, el responsable de realizarlo, la descripción del proceso, y la documentación requerida, distribuidos según el orden cronológico que se lleva a cabo desde el inicio de la Maestría, Especialidad o Doctorado. Al mismo tiempo, se desarrolló un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la OAE, con el fin de identificar las mejoras para cada proceso.

Para finalizar con el Proyecto, se realizó una matriz estructural de las posibles mejoras por cada uno de los procesos desarrollados en la OAE, en relación con los comentarios y recomendaciones brindadas por los estudiantes graduados y activos, así como los de los funcionarios que realizaron la evaluación de los Programas de Posgrados. Lo anterior, para la evaluación según las fallas señaladas por los mismos usuarios.

Y por último, se estableció un Plan para la implementación de la propuesta de mejora, que sirvió para asegurar el desarrollo de las actividades que se realizan actualmente, no solo en la OAE, sino con los funcionarios del SEP, y los usuarios de los servicios, en el corto, mediano y largo plazo en el que se desarrollaron cronogramas de acción con las diferentes unidades de la UCR.

Con base en el análisis de la estructura del proyecto, se concluyó que en la OAE deben realizar acciones que faciliten los procesos con la implementación de la digitalización de los mismos, igualmente se concluyó que hay una falta de la mejora en la información que se suministra a los mismos usuarios en los medios de comunicación que se utilizan, así como la comunicación entre las mismas oficinas de la UCR, como con los Posgrados con el SEP. Otro aspecto importante que se concluye es que en la ejecución de este proyecto se estimó una inversión de tres millones y medio de colones, que corresponde a una inversión del tiempo laborado según el salario base de los funcionarios del SEP involucrados en el proyecto, incluyendo la Directora de Proyectos.

Finalmente, se recomienda realizar una revisión de los diferentes requisitos presentados para cada proceso y la sincronización de los mismos, realizar periódicamente capacitaciones con el fin de actualizar y mejorar los procesos con los Posgrados, crear un sistema digital que facilite las solicitudes de los servicios y realizar controles de los procesos y los cambios establecidos para el mejoramiento continuo.

1. INTRODUCCIÓN

En la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK), se describe la administración de Proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, a las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en 5 grupos de Procesos” (PMI, 2013, p5).

Con base en este conocimiento de las herramientas y técnicas básicas de la *Guía del PMBOK®*, se desarrolla el presente proyecto, el cual consiste en llevar a cabo una evaluación y una propuesta de mejora de los procesos de la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE) del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Este proyecto nace, ante la necesidad de mejora de los servicios brindados a los usuarios (estudiantes y funcionarios de los Programas de Posgrado); lo anterior, ya que se ha identificado la duplicación de procesos y falta de coordinación entre los involucrados directos (SEP y Programas de Posgrados); los cuales, al final afectan directamente al estudiante, principal beneficiario del servicio que se brinda. Todo lo anterior, basado en la experiencia laboral personal durante ocho meses, y la experiencia laboral de los funcionarios que componen la OAE.

Para el desarrollo del proyecto, se aplicó una encuesta entre los usuarios, e involucrados directos (estudiantes y funcionarios de los Programas de Posgrado), con el fin de identificar aquellos procesos ineficientes, y se realizó una matriz de desglose de los procesos de la OAE, la cual permitió establecer acciones de mejora; así como, una propuesta para la implementación de acciones que conduzcan a la eficiencia del proceso y lograr una mejora en el servicio al cliente.

1.1 Antecedentes

La Universidad de Costa Rica (UCR), se creó el 26 de agosto de 1940, con la Ley de la República N° 362, en el Gobierno de Rafael Angel Calderón Guardia. Es una institución autónoma, que goza de independencia para el desempeño de sus funciones. En el año 1946, tal y como lo indica la historia del SEP, presentada en

su página web, se plantea por primera vez la necesidad de implementar estudios de posgraduados, sin embargo, fue hasta el año 1966 en el II Congreso Universitario, que se decide iniciar con los posgrados adscritos a unidades académicas. En los años 1971 y 1972, se organiza un Sistema de Estudios de Posgrado, que permitirá y facilitará la comunicación del grado con los centros e institutos de investigación nacionales y extranjeras. Es así como, el SEP inicia en 1975 con tres programas: Microbiología, Filosofía, y Ciencias Agrícolas y Química. Actualmente, cuenta con aproximadamente 300 Programas de Posgrados abarcando Especialidades, Maestrías Profesionales, Maestrías Académicas y Doctorados; los cuales ofrecen aproximadamente 900 grupos por ciclo; en la actualidad hay un total de 3048 estudiantes matriculados.

1.2 Problemática

Actualmente, la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP-UCR realiza varios procesos con relación a los usuarios (estudiantes y funcionarios del Programa de Posgrado). En muchos de ellos, sin importar su finalidad (admisión, matrícula, permanencia o graduación), deben realizar gestiones en forma personal tanto en los Programas de Posgrados como en la Decanatura. Esto obliga a los estudiantes a invertir tiempo en trasladarse a ambas instancias, para la solicitud del servicio requerido como lo son: admisión, empadronamiento, solicitud de constancias, solicitud de Actas de Defensa de Tesis, revisión de forma de tesis, entrega de requisitos de graduación, inclusión de cursos, entre otros.

Al no haber una clara descripción de dichos procesos, no se puede visualizar la importancia de las vías y de los involucrados, para sintetizar aquellos procesos que permiten a los estudiantes realizar sus solicitudes de forma eficaz.

También se ha reflejado, una falta de coordinación entre los funcionarios de los Programas de Posgrado y la OAE-SEP, en relación con la estructura y desarrollo de procesos y actividades para beneficio de los estudiantes.

1.3 Justificación del Problema

El propósito del proyecto, es llevar a cabo una evaluación de los procesos que se desarrollan en la OAE del SEP-UCR, con el fin de identificar cuáles aspectos tienen oportunidades de mejora, tanto en la atención de los estudiantes como a las unidades académicas que cuentan con Programas de Posgrado.

Lo anterior, se plantea a la luz de la experiencia vivida por el autor de este PFG, y a las observaciones presentadas en forma verbal por parte de los usuarios, sobre la reiteración de procesos y acciones para cada una de las etapas que se requieren en un posgrado, que se refieren a la admisión, la matrícula, la permanencia y la graduación.

Una vez identificados estos puntos de mejora, se plantearán las recomendaciones para su implementación, así como un plan para llevarlas a cabo, obteniendo así como resultado el mejoramiento de los servicios, y la implementación de acciones con mayor coordinación entre la OAE-SEP con los funcionarios de los Programas de Posgrado, y brindando a los estudiantes un mejor servicio en el desarrollo de sus necesidades y el proceso para llevarlo a cabo. Este mejoramiento en los servicios, incluye además, el brindar al estudiante los medios necesarios para que pueda realizar cualquier trámite, sin necesidad de invertir tiempo en hacerlo personalmente en las instancias involucradas (OAE-SEP y Programas de Posgrado).

1.4 Objetivo General

Evaluar los diferentes procesos que se realizan en la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE) del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), para proponer un Plan de Implementación de Mejoras de los servicios que se brindan a los usuarios (estudiantes y Programas de Posgrados).

1.5 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos.
2. Describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE y realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad de los procesos actuales.
3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados.
4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

La UCR fue creada en 1940, mediante la Ley de la República N° 362, inicia sus labores docentes con un aproximado de 700 estudiantes, distribuidos en las carreras de Farmacia, Agronomía, Pedagogía, Letras, Ciencias, Bellas Artes e Ingeniería, el Artículo 3 del Estatuto Orgánico, indica lo siguiente:

La Universidad de Costa Rica, se crea con el propósito de obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo (p.1).

Como se indica en el Catálogo del SEP (2011), la UCR es una “institución autónoma de cultura superior (...) está constituida por una comunidad de profesores, estudiantes y funcionarios administrativos, dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento”.

En el Capítulo I, Organización Universitaria, Artículo 7, indica: “La Universidad de Costa Rica está regida por la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario, el Rector y los Vicerrectores” (p.2). Las Vicerrectorías que conforman la Institución son: Docencia, Investigación, Acción Social, Vida Estudiantil y Administración.

El SEP de la UCR, nace en 1975, se encuentra adscrito estructuralmente a la Vicerrectoría de Investigación (VI), cuyo propósito está establecido en el Capítulo X del Estatuto Orgánico, Artículo 122 A (1974), establece lo siguiente:

El Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica organiza, orienta, impulsa y administra sus programas de estudio. Su objetivo es la formación de investigadores, docentes y profesionales universitarios de alto nivel, capaces de

desarrollar sus actividades en forma independiente y provechosa para la comunidad costarricense. (p.31)

El SEP, inicia con cuatro Programas de Posgrados los cuales corresponden a: Microbiología, Filosofía, Ciencias Agrícolas y Química, consolidando así las Maestrías Académicas o Científicas. A mediados de la década de los ochenta, se crean las Especialidades en Derecho y en Medicina, tiempo después las de Microbiología y Física; gracias a esto, se logró la interacción de trabajo con otras Instituciones Públicas como la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), y el Sistema Judicial.

En los años noventa, se realizó la apertura de las Maestrías Profesionales con investigación y la apertura de nuevos Programas de Posgrado con la finalidad de financiamiento complementario, lo cual significa que su ingreso económico es exclusivamente lo establecido de las ganancias del cobro de los créditos matriculados en dichos programas.

Debido a este sistema de autofinanciamiento de los Programas de Posgrados, es que nacen con ello, el establecimiento de porcentaje de beca y exoneración, para los estudiantes de estos Posgrados, así como la creación del “Fondo Solidario y redistribución en la Decanatura”.

En la actualidad, el SEP está constituido en siete áreas, las cuales se pueden visualizar con sus Programas de Posgrado en el Cuadro N °1.

Cuadro N°1 Programas del Sistema de Estudios de Posgrado.

Área de Artes y Letras	Programa de Posgrado en Artes,
	Programa de Posgrado en Enseñanza del Castellano y Literatura,
	Programa de Posgrado en Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera,
	Programa de Posgrado en Español como segunda Lengua.
	Programa de Posgrado en Filosofía.
	Programa de Posgrado en Lingüística.
	Programa de Posgrado en Literatura.

Área de Agroalimentarias	Programa de Posgrado en Ciencias Agrícolas y Recursos Naturales
	Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial
	Programa de Posgrado en Desarrollo Integrado en Regiones Bajo Riego
	Programa de Posgrado en Ciencias de Alimentos
Área de Ciencias Básicas	Programa de Posgrado en Biología
	Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible
	Programa de Posgrado en Ciencias de la Atmósfera
	Programa de Posgrado en Física
	Programa de Posgrado en Geología
	Programa de Posgrado en Química
	Programa de Posgrado en Matemática
	Programa de Posgrado en Gestión Integrada en Áreas Costeras Tropicales
Área de Ciencias Sociales	Programa de Doctorado en Educación
	Programa de Doctorado en Gobierno y Política Públicas
	Programa de Posgrado en Administración Pública
	Programa de Posgrado en Administración Universitaria
	Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
	Programa de Posgrado en Antropología
	Programa de Posgrado en Bibliotecología
	Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación
	Programa de Posgrado en Ciencias del Movimiento Humano
	Programa de Posgrado en Ciencias Políticas
	Programa de Posgrado en Comunicación
	Programa de Posgrado en Derecho
	Programa de Posgrado en Economía
	Programa de Posgrado en Educación
	Programa de Posgrado en Estadística
	Programa de Posgrado en Estudios de la Mujer
	Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo
	Programa de Posgrado en Geografía
	Programa de Posgrado en Gestión Hotelera
	Programa de Posgrado en Historia
	Programa de Posgrado en Planificación Curricular
	Programa de Posgrado en Psicología
	Programa de Posgrado en Sociología

	Programa de Posgrado en Trabajo Social
Área de Ingenierías	Programa de Posgrado en Arquitectura
	Programa de Posgrado en Computación
	Programa de Doctorado en Ingeniería
	Programa de Posgrado en Ingeniería Civil
	Programa de Posgrado en Ingeniería Eléctrica
	Programa de Posgrado en Ingeniería Industrial
	Programa de Posgrado en Ingeniería Mecánica
	Programa de Posgrado en Ingeniería Química
Área Intersdisciplinarias	Programa de Doctorado en Ciencias
	Programa de Doctorado en Estudio de la Sociedad y Cultura
	Programa de Posgrado en Ciencias Cognoscitivas
	Programa de Posgrado en Gerontología
	Programa de Posgrado en Gestión Ambiental y Ecoturismo
Área de Salud	Programa de Posgrado en Ciencias Biomédicas
	Programa de Posgrado en Ciencias de la Enfermería
	Programa de Posgrado en Ciencias Médicas
	Programa de Posgrado en Especialidades en Microbiología
	Programa de Posgrado en Especialidades Médicas
	Programa de Posgrado en Especialidades Médico Forenses
	Programa de Posgrado en Farmacia
	Programa de Posgrado en Microbiología, Parasitología, y Química Clínica
	Programa de Posgrado en Nutrición Humana
	Programa de Posgrado en Odontología
	Programa de Posgrado en Salud Pública

Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Misión y visión

De acuerdo con lo que se indica en la página web del SEP¹, la misión y visión son las siguientes:

Misión:

Contribuir en la formación de investigadores, docentes y profesionales con excelencia académica, visión humanista y responsabilidad social, tanto en campos disciplinarios como inter, multi y transdisciplinarios.

¹ Fuente: Sistema de Estudios de Posgrado (2012). Misión y Visión. Recopilado de: <http://www.sep.ucr.ac.cr/sep/misionvision.html>

Visión:

Constituirse en un espacio de referencia nacional e internacional de formación en el más alto nivel universitario, basado en la calidad de una sólida tradición que se renueva frente a las demandas del entorno y que además tiene como perspectiva un horizonte siempre superior.

2.1.3 Estructura organizativa

Como se menciona anteriormente el SEP, pertenece a la VI de la UCR, como un “sistema que se dedica a la formación de investigadores, docentes y profesionales universitarios de alto nivel” (Estatuto Orgánico, 1974, p.32) y para efectos de la gestión, se encuentra estructurada, tal y como se muestra en la siguiente Figura N°1 del Organigrama de la VI.

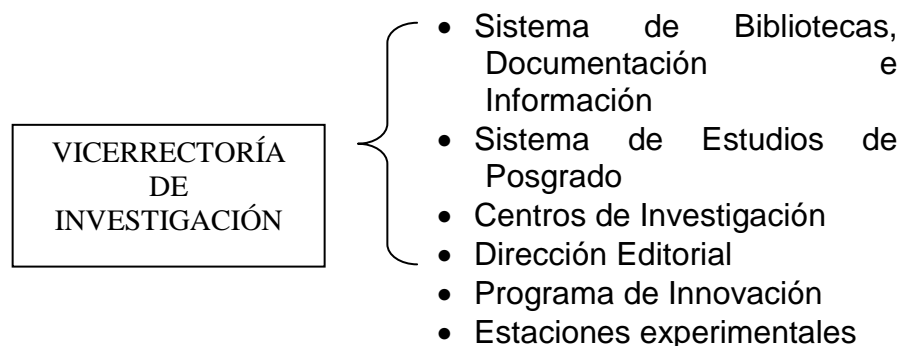


Figura N°1 Organigrama de la Vicerrectoría de Investigación.

Fuente: Organigrama Institucional UCR (citado en Universidad de Costa Rica, 2015).

El Sistema de Estudios de Posgrado, no cuenta a la fecha con un organigrama compuesto de los diferentes puestos y su estructura de trabajo, por lo tanto, se desarrolla una representación gráfica de la estructura en la Figura N°2:

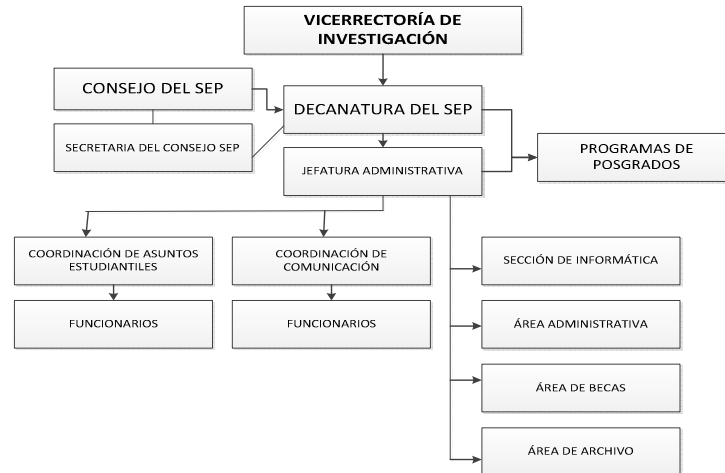


Figura N°2 Organigrama del SEP.

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la Figura N° 2, el SEP, se encuentra adscrito directo a la VI, el siguiente nivel de autoridad le corresponde a la Decanatura del SEP, quien representa la autoridad máxima dentro del SEP, y a su vez es miembro principal del Consejo SEP, el cual está conformado por la Vicerrectora de Investigación, el Vicerrector de Docencia, Representantes de cada área de los Programas de Posgrado y la Decana del SEP, a quienes le corresponde velar por los asuntos más importantes del SEP. Entre las principales funciones se pueden mencionar: la aprobación y ratificación los porcentajes de beca de las solicitudes enviadas por los Programas de Posgrados, aprobación de cambios sobre el costo de crédito, separaciones definitivas, cambio en el plan de estudios y creación de cursos, evaluar los resultados de los Programas de Posgrados, cancelar los Programas de Posgrados, resolver situaciones o apelaciones, aprobación de becas al exterior, entre otros.

El nivel jerárquico después de la Decanatura, le corresponde a la Jefatura Administrativa, la cual se encarga de velar por el funcionamiento administrativo del SEP, quien adicionalmente coordina con los diferentes Programas de Posgrados, las gestiones que se requiera para el buen funcionamiento de los mismos.

Internamente en el SEP, se encuentra la coordinación de la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE), la coordinación de la Unidad Comunicación, y las secciones de: Informática, Administrativa, Becas y de Archivo.

Lo descrito anteriormente, se encuentra establecido en el Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado, promulgado en 1979-2011, el cual, señala en su Artículo 5 lo siguiente:

El Sistema de Estudios de Posgrado estará dirigido por un Consejo y por un Decano, todo bajo la jurisdicción de la Vicerrectoría de Investigación. Cada programa estará a cargo de una Comisión del Programa y cada Comisión será dirigida por un Director. (Consejo Universitario, 1979, p.1).

2.1.4 Productos que ofrece

El enfoque principal del SEP, es de ofrecer al público en general, una “formación de investigadores, docentes y profesionales universitarios de alto nivel, capaces de desarrollar actividades en forma independiente y provechosa para la comunidad costarricense” (Reglamento General del Sistema de Estudios de Posgrado, Artículo 1, 1979-2011, p.1).

Directamente, en la OAE-SEP, ofrece servicios administrativos a los usuarios e involucrados en sus diferentes etapas, las cuales podemos visualizar, en forma resumida, en el Cuadro N°2:

Cuadro N° 2 Resumen de los servicios y procesos que se realizan en la OAE-SEP.

PROCESOS	USUARIOS	
	ESTUDIANTES	POSGRADOS
Aprobación de apertura del Programa de Posgrado		X
Proceso de admisión a los Programas	X	X
Seguimiento y acompañamiento en la Matrícula	X	X
Aprobación y desarrollo de las inclusiones de matrícula	X	X
Aprobación de horarios y asignación de aulas		X
Exclusión de cursos	X	X
Interrupción de matrícula	X	X
Separaciones del Programa		X
Emisión de Constancias	X	
Revisión de costos de créditos-proceso de cobro		X
Resolución de problemas y apelaciones		X
Creación de siglas de cursos nuevos		X
Establecimiento de horarios		X
Revisión de formato de tesis	X	
Acta de defensa de trabajo Final de Graduación y Tesis	X	X
Ratificación del comité examinador	X	X
Revisión de requisitos de graduación	X	X
Graduación	X	

Fuente Elaboración propia

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

En la revista digital Promodegocios.net (2012) comenta que proyecto es: “es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo”.

PMI (2013) define proyecto como: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (...). El proyecto tiene un principio y un final definido” (p.3)

Lledó (2013) afirma que un Proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.21)

2.2.2 Administración de Proyectos

Gido & Clements (2012) afirma en su libro Administración Exitosa de Proyectos, la administración de proyectos: “Implementación de Técnicas para tener un cliente satisfecho (...). Terminar todo el alcance del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto” (p.17).

PMI (2013) define administración de proyectos como: es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos” (p.5).

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Gido & Clements (2012) afirma en su libro Administración Exitosa de Proyectos, que el ciclo de vida de un proyecto corresponde a la: “Cantidad relativa de esfuerzo y tiempo dedicada a cada fase (...). Los proyectos nacen cuando el cliente identifica una necesidad...=. La fase final de vida de un proyecto es concluirlo” (págs. 7-8-10).

Lledó (2013) afirma que el ciclo de un Proyecto “es el tiempo que transcurre desde la concepción del producto hasta su retiro del mercado. Generalmente a lo largo del ciclo de vida de un producto se originan distintos tipos de proyectos” (p.34).

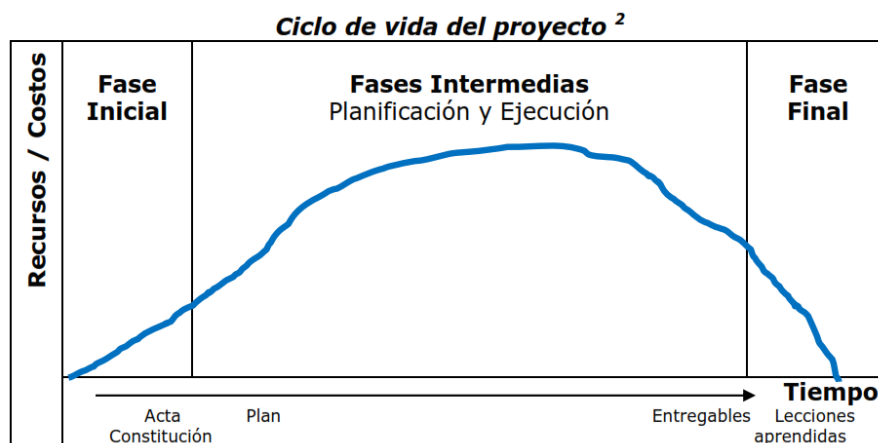


Figura N° 3 Ciclo de Vida del Proyecto según Lledó (2013).

Fuente: Lledó, 2013, p.35

PMI (2013) define el ciclo de vida del proyecto como: “es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.” (p.38).

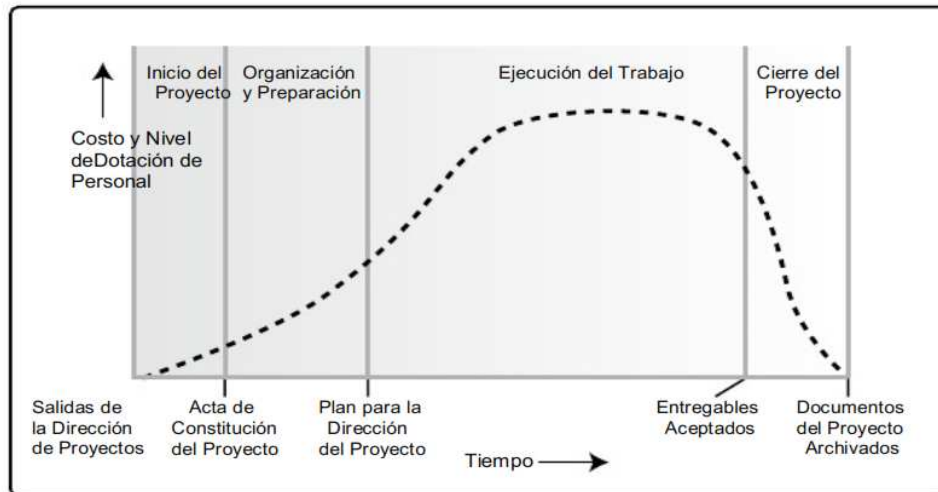


Figura N°4 Ciclo de Vida del Proyecto según la *Guía del PMBOK®*.

Fuente: PMI, 2013, p. 39

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Gido & Clements (2012) afirma en su libro *Administración Exitosa de Proyectos*, que el proceso de la administración de proyectos significa: “Planear el Trabajo y después trabajar en el plan (...) implica primero establecer un plan y después llevarlo a cabo para lograr el objetivo del proyecto” (p.10)

Lledó (2013) afirma lo siguiente de los procesos de la administración de proyectos: “Se han identificado 47 procesos para la dirección de proyectos que debería conocer un buen DP. Cada uno de estos procesos, con sus entradas, herramientas y salidas, será desarrollado en los próximos capítulos de este libro. No es necesario aplicar todos los procesos en cada proyecto, los procesos a implementar dependerán del contexto, el tipo de proyecto, los recursos de la empresa, etc” (p.45).



Figura N°5 Grupo de procesos de la Dirección de Pr oyectos.

Fuente: Lledó, 2013, p. 46

PMI (2013) afirma: “Los procesos de la dirección de proyectos se presentan como elementos diferenciados con interfaces bien definidas. Sin embargo, en la práctica se superponen y actúan unos sobre otros de múltiples formas que no se detallan exhaustivamente en este documento (...). Los Grupos de Procesos requeridos y los procesos que los constituyen sirven de guía para aplicar los conocimientos y las habilidades adecuados en materia de dirección de proyectos durante el desarrollo del proyecto” (p.50).

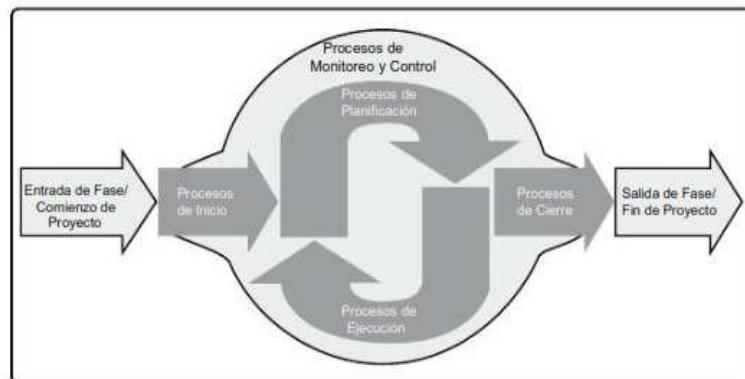


Gráfico 3-1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Figura N°6 Grupo de procesos de la dirección de pr oyectos según *Guía del PMBOK®*.

Fuente: PMI, 2013, p.50.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

PMI (2013) afirma: “Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo (...). Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de los Costos del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto” (p.60).

Lledó (2013) afirma: “Para ser un buen DP hay que conocer distintas áreas específicas de la dirección de proyectos. En base a la *Guía del PMBOK®* existen diez áreas del conocimiento:

1. Gestión de la Integración. La cual incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI, 2013, p. 63).

2. Gestión del Alcance. La cual incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito (PMI, 2013, p. 105).

3. Gestión del Tiempo. La cual incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto (PMI, 2013, p. 141).

4. Gestión del Costo. La cual incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado (PMI, 2013, p. 193).

5. Gestión de la Calidad. La cual incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido (PMI, 2013, p. 227).

6. Gestión de los Recursos Humanos. La cual incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto (PMI, 2013, p. 255).

7. Gestión de las Comunicaciones. La cual incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2013, p. 287).

8. Gestión de los Riesgos. La cual incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto (PMI, 2013, p. 309).

9. Gestión de las Adquisiciones. La cual incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto (PMI, 2013, p. 355).

10. Gestión de los Interesados. La cual incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2013, p. 391).

2.3 Otros conceptos

2.3.1 Posgrado

La Real Academia Española (2014) define posgrado como: “Ciclo de estudios de especialización posterior a la graduación o licenciatura”.

2.3.2 Proceso

La Real Academia Española (2014) define proceso como: “el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”.

2.3.3 Admisión

La Real Academia Española (2014) define admisión como: “Trámite previo en que se decide, atendiendo a aspectos de forma, si una demanda o recurso deben pasar o no a ser resultados en cuanto a fondo”.

2.3.4 Evaluación

“Se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores” (Definición ABC.2015. Recopilado de: <http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>).

2.3.5 Propuesta

La Real Academia Española (2014) define propuesta como: “Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin”.

2.3.6 Matriz de Procesos

²Mateo R. en su Blog de Producción, Tendencias y Estrategias, definen la matriz de los procesos como:

Una representación gráfica que establece una clasificación de procesos productivos, de acuerdo con el volumen de producción y la flexibilidad (...). Esta matriz refleja una relación entre los ciclos de vida del producto y el proceso, que determina una evolución temporal desde volúmenes bajos de producción con elevada flexibilidad, hacia grandes volúmenes muy estandarizados.

2.3.7 Análisis por factores

Dallas (2010) lo define en su libro de Métodos multivariados aplicados al análisis de datos como: “Se utiliza para estudiar las relaciones que podrían existir entre las variables medidas en un conjunto de datos (...). Un Objetivo básico es determinar si las variables exhiben patrones de relación entre sí” (p.4).

2.3.8 FODA

En la *Guía del PMBOK®* lo define como: “Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para aumentar el espectro de riesgos identificados, incluidos los riesgos generados internamente” (PMI, 2013., p326).

2.3.9 Sistema de Información para la dirección de proyectos

El sistema de información para la dirección de proyectos, que forma parte de los factores ambientales, proporciona acceso a herramientas tales como una herramienta de programación, un sistema de autorización de trabajos, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación y distribución de la información o interfaces a otros sistemas automáticos en línea. (PMI, 2013., p84).

² Mateo R. (2010, 02 de abril) Producción, Tendencias y Estrategias [Web log post]. Recuperado de: <https://raquelmateo.wordpress.com/2010/04/02/la-matriz-producto-proceso/>

2.3.10 Modelo de Madurez (OPM3)

En la *Guía del PMBOK®* lo define como: “Modelo de Madurez para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM3® por sus siglas en inglés) examina las capacidades del proceso de dirección de proyectos de una empresa” (PMI, 2013., p318).

2.3.11 Juicio de Expertos

“Se utiliza para evaluar las entradas necesarias para dirigir y gestionar la ejecución del plan para la dirección del proyecto. Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a todos los detalles técnicos y de gestión” (PMI, 2013., p83).

2.3.12 Reuniones

Las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto. Los asistentes a las reuniones pueden incluir al director del proyecto, al equipo del proyecto y a los interesados adecuados, involucrados o afectados por los asuntos tratados (PMI, 2013., p84).

2.3.13 Técnicas Analíticas

Se emplean para pronosticar resultados potenciales sobre la base de posibles variaciones en las variables del proyecto o ambientales y sus relaciones con otras variables. A continuación se citan algunos ejemplos de técnicas analíticas utilizadas en los proyectos:

- Análisis de regresión,
- Métodos de clasificación,
- Análisis causal,”
- Análisis de causa raíz,
- Métodos de pronóstico (p.ej. series temporales, construcción de escenarios, simulación, etc.),
- Análisis de modos de fallo y efectos (FMEA),

- Análisis de árbol de fallos (FTA),
- Análisis de reservas,
- Análisis de tendencias,
- Gestión del valor ganado, y
- Análisis de variación

3. MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este trabajo se basa en evaluar los diferentes procesos que se realizan en la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE) del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) para identificar y atender las oportunidades de mejora aplicables en los servicios que se brindan a los estudiantes, como a los Programas de Posgrados.

3.1 Fuentes de Información

³La Biblioteca Virtual de la Universidad de Granada define fuentes de Información como: “son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. La difusión del uso de la comunicación a través del ordenador y de flujos de información a través de Internet, adquiere una importancia estratégica decisiva en las sociedades desarrolladas”.

3.1.1 Fuentes Primarias

⁴La Biblioteca Virtual de la Universidad de Alcalá define fuentes primarias como: “Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas”.

Las fuentes primarias utilizadas en este PFG, son las siguientes:

- Encuesta de los usuarios principales (estudiantes y funcionario de los Programas de Posgrado).
- Observación de los procedimientos que llevan a cabo los expertos.
- Documento de Manual de Procesos de los Programas de Posgrado del SEP.
- Entrevista y consulta directa con los funcionario de la OAE.

³ Universidad de Granada. Fuentes de Información. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>

⁴ Universidad de Alcalá. Biblioteca. Fuentes de Información. Recuperado de: http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

- Tabulaciones y resultados de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico.

3.1.2 Fuentes Secundarias

⁵ La Biblioteca Virtual de la Universidad de Alcalá define fuentes primarias como: “Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones”.

Las fuentes secundarias utilizadas en este PFG, son las siguientes:

- Libro de Administración de Proyectos, específicamente el de Pablo Lledó (2013) de “Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Canadá. Editorial– Victoria, BC, y la *Guía del PMBOK®*. “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2013).
- Enciclopedias.
- Páginas de Internet con información básica para el desarrollo del trabajo.
- Documentos, material electrónico utilizado en los cursos, libros, y documentos en relación con el tema de este PFG

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro N°3:

⁵ Universidad de Alcalá. Biblioteca. Fuentes de Información. Recuperado de: http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

Cuadro N°3 Fuentes de información utilizadas.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos.	Para este objetivo se utilizará el Documento de Manual de Procesos de los Programas de Posgrado del SEP, para la confección de la encuesta que se les efectuará a los usuarios y que corresponde a la otra fuente primaria en este objetivo.	Se utilizará: <ul style="list-style-type: none"> • Libro de Estadística, Dallas E. J. (2000). Métodos Multivariados aplicados al análisis de datos • Documentos con los datos de la muestra seleccionada. • Correos electrónicos • Documentos de los Programas de Posgrados.
2. Describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE y realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad de los procesos actuales.	Para el caso de este objetivo se utilizará el documento de Manual de Procesos de los Programas de Posgrado del SEP, y se llevaran a cabo las entrevistas y consulta a los funcionarios de la OAE. Así como se llevará a cabo la observación de los procedimientos que llevan a cabo los expertos.	Se utilizará: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Guía del PMBOK®</i>. (PMI, 2013) • Documentos y material de clase. • Páginas Web.

<p>3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados.</p>	<p>Para este objetivo, se utilizará los datos de las tabulaciones y análisis de los resultados de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico. Se utilizará también la entrevista con los funcionarios de la OAE</p>	<p>Se utilizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información de los cuadros y gráficos de la información recopilada. • <i>Guía del PMBOK®</i>. (PMI, 2013) • Libro de Estadística, Dallas E. J. (2000). Métodos Multivariados aplicados al análisis de datos
<p>4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.</p>	<p>Se utilizará las tabulaciones y resultados de la aplicación de las herramientas utilizadas para el diagnóstico.</p>	<p>Se utilizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Guía del PMBOK®</i>. (PMI, 2013). • Documentos y material de clase

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

Ramos (2008), lo define como: “el camino más adecuado para lograr un fin (...). Es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados. (p.1-2)

Metodología se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación. La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

3.2.1 Método Analítico

El método analítico se define como “La distinción de elementos de un fenómeno y el proceso de revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado (...). Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objetivo de estudiar y examinar por separado, para ver las relaciones entre las mismas”. (Ramos, 2008, p12-13)

3.2.2 Método Estadístico

“El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión. El método estadístico tiene las siguientes etapas: 1. Recolección (medición) 2. Recuento (cómputo) 3. Presentación 4. Síntesis 5. Análisis” (Reynaga, 2003, p.17)

3.2.3 Método Observación Científica

“La observación científica como método consiste en la percepción directa del objetivo de investigación. La observación investigativa es el instrumento universal del científico. La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetivos y fenómenos”. (Ramos, 2008, p.2-3).

3.2.3.1 Observación Sistemática.

“Requiere de un control adecuado que garantice la mayor objetividad, realizándose la observación de forma reiterada y por diferentes observadores, inclusive para garantizar la uniformidad de los resultados de éste” (Ramos, 2008, p6).

3.2.3.2 Observación Participativa.

“En ella el observador forma parte del grupo observado y participa en él durante el tiempo que dure la observación” (Ramos, 2008, p6).

3.2.4 Método deductivo indirecto-inferencia o conclusión mediata-formal

Necesita de silogismo lógico, en donde silogismo es un argumento que consta de tres posiciones, es decir se compara dos extremos (premisas o términos) con un tercero para descubrir la relación entre ellos. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión (Ramos, 2008, p9).

3.2.5 Método lógico inductivo

“Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigaciones de leyes científicas y las demostraciones” (Ramos, 2008, p10).

3.2.6 Método Delphi

La técnica Delphi es una manera de lograr un consenso de expertos (...). Un facilitador utiliza un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes del proyecto. Las respuestas son resumidas y posteriormente enviadas nuevamente a los expertos para recabar comentarios adicionales. En pocas rondas de este proceso se puede lograr el consenso. (PMI, 2013, p324)

En el cuadro N° 4 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro N°4 Métodos de Investigación Utilizadas.

Objetivos	Métodos de investigación				
	Método Analítico	Método Estadístico	Método de Observación	Método de Delphi	Método Lógico Inductivo
1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos.	Se realizará un análisis de la situación de los procesos, desde el punto de vista de los usuarios, para comprar los procesos y determinar similitudes.	Se efectuará una encuesta con una muestra aleatoria entre las siete áreas del SEP de los usuarios de los procesos de la OAE (estudiantes y posgrados).	Se Observará los procesos señalados como problemáticos, con base en los resultados del diagnóstico de los procesos.		
2. Describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE y realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad de los procesos actuales.	Se realizará una descripción de la situación de los procesos, con el fin de comparar la distribución de los procesos y labores que se realizan en la	Se efectuará una entrevista a los funcionarios de la OAE para determinar las acciones correctas que conlleva cada proceso, el cual	Se realizará una observación de forma participativa y sistemática con el fin de describir todos los procesos, en relación con su función, su	Para la descripción, se reunirá a todo el equipo de expertos de los procesos para que evalúen y describan cuales son los procesos que se realizan en la OAE,	

	OAE, con el fin de estudiar cada uno de los procesos y las relaciones entre ellas.	también permitirá el control de los procesos y la ejecución de los mismos, con base en los resultados estadísticos.	desarrollo y sus responsables.	con base en sus características.	
3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados.	Analizará los resultados de las herramientas de investigación, para determinar las acciones de mejora en los servicios.			Con base en el criterio de los expertos, se establecerá las mejoras que se deban establecer en los proceso, con la ayuda de los resultados obtenidos en los análisis de la situación, y con base en la experiencia.	

4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.					Con base en todos los resultados anteriores, se establecerá un razonamiento de los procesos para llevar a cabo un plan de mejora.
--	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

3.3 Herramientas.

⁶“Herramienta es aquel elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad”. En el Cuadro N°5 presenta las herramientas que se utilizaran para alcanzar cada uno de los objetivos específicos:

Cuadro N°5 Herramientas Utilizadas.

Objetivos	Herramientas
1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de Expertos. • Técnicas analíticas • Encuesta • Observaciones • Investigación
2. Describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE y realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad de los procesos actuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de expertos • Reuniones • Sistema de Información • Entrevista • Observaciones • Investigación documental
3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de control de cambios • Modelo de Madurez de las Capacidades (OPM3) • Sistema de Información • Generación de alternativas
4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de control de cambios • Prototipos • Análisis de los Documentos

Fuente: Elaboración propia

⁶ Definición ABC (2015). Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/herramienta.php>

3.3.1 Supuestos y Restricciones.

Los supuestos “son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos” (PMI, 2013, p124).

Las restricciones “Son factores limitantes que afectan la ejecución de un proyecto o proceso. Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo” (PMI, 2013, p124).

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro N°6, a continuación.

Cuadro N°6 Supuestos y Restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos.	Toda la muestra seleccionada para la encuesta, lo realizarán con efectividad, lo que permite tener toda la información necesaria para el diagnóstico de los procesos correspondientes.	El medio de comunicación con la muestra es el correo electrónico, lo que puede fallar por errores de escritura o por problemas en la conexión con el Internet.
2. Describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE y realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad de los procesos actuales.	Que tanto el Manual de los Puestos del SEP como la entrevista de los expertos que laboran en la OAE, se pueda llevar a cabo en el tiempo destinado la descripción de los procesos	Que el tiempo destinado para la entrevista con los expertos, sea muy corta la cual no se pueda obtener la información deseada para el desarrollo del proyecto.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	con la información suficiente.	
3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados.	Se identificaron todos aquellos procesos que deben ser modificados o reprogramados para la mejora de los procesos gracias a las herramientas utilizadas.	Que el tiempo destinado en el cronograma para el análisis de los resultados y la propuesta de las acciones de mejora no permite abarcar todas las posibles mejoras que se deban hacer en los procesos efectuados en la OAE.
4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.	Gracias a todos los análisis y diagnósticos, así como las herramientas utilizadas, se pudo plantear la propuesta de mejora de los servicios, y que sea aprobada por la Jefatura del SEP para ser aplicada.	Que el tiempo programado en el cronograma dificulte el establecimiento el plan de mejora, afectando el tiempo y alcance del mismo.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Entregables.

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto (PMI, 2013, p84).

En el cuadro N° 7 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro N°7 Entregables.

Objetivos	Entregables
1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos.	Documento con los resultados de las tabulaciones de las encuestas realizadas a los usuarios del OAE-SEP.
2. Describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE y realizar un análisis FODA, para evaluar la efectividad de los procesos actuales.	Documento con la descripción completa de los procesos que contenga, el proceso, la estructura, documentos relacionados y responsables del mismo de la OAE.
3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados.	Documento con el análisis de las acciones y con el plan de mejora de los servicios.
4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.	Documento para la Jefatura del SEP, con el Plan para la implementación de la propuesta de mejora de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

4. DESARROLLO

4.1 Diagnóstico de la situación actual de los procesos de la OAE

Para el desarrollo del PFG se realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de la Oficina de Asuntos Estudiantiles, con el fin de visualizar aquellos procesos que pueden ser simplificados con la coordinación de todos los involucrados, los cuales corresponden a los estudiantes como usuarios principales y a los funcionarios de los Programas de Posgrado.

Para este diagnóstico se desarrolló un Modelo Estadístico de Encuestas a tres diferentes poblaciones. Estas corresponden a los “Estudiantes Activos entrantes del año 2015”, los “Estudiantes Graduados en el año 2015”, y a los Programas de Posgrados. La división se estableció de acuerdo con los requerimientos y procesos de la Oficina de Asuntos Estudiantiles, los que se desarrollan en el inicio, desarrollo y final de la Maestría, Especialidad o Doctorado, tanto con los estudiantes como del Programa de Posgrado.

4.1.1 Definición de la muestra seleccionada

Para seleccionar la muestra para aplicar las encuestas, se dividió la población estudiantil en dos grupos, la primera los estudiantes activos y admitidos en el año 2015, así como los estudiantes graduados en las graduaciones extraordinarias de febrero, junio, y agosto y las extraordinarias del mes de abril y octubre del 2015. Lo anterior, se establece por las especificaciones generales de los procesos que se llevan a cabo en la OAE, los cuales empiezan desde la admisión y empadronamiento hasta la conclusión de su Maestría, Especialidad o Doctorado con la graduación respectiva. Es por lo anterior que se establece esta división para que las preguntas estén acorde con los tiempos reales de los procesos que han llevado a cabo con la OAE y los Programas de Posgrados.

Para el establecimiento del total de la muestra seleccionada para las tres encuestas aplicadas, se estableció el tamaño de la muestra total de todos los usuarios encuestados, tomando en cuenta el total de los estudiantes en condición activa y graduada en el año 2015, la cual según el Sistema Web de Información

del Sistema de Estudios de Posgrado (SISEP) corresponde a 722 estudiantes activos en el 2015 y un total de 643 estudiantes graduados en el 2015. Con el total de ambas muestras de la población estudiantil, se estableció el tamaño muestral con la división por cada muestra individual, dando como resultado una muestra total de 223 estudiantes para aplicar la encuesta tanto de los activos como de los graduados. Con base en este dato se calculó la proporción por cada muestra individual, resultando para los estudiantes activos un total de 118 estudiantes a entrevistar y para los graduados un total de 105 estudiantes los cuales se establecen según el total de estudiantes por área de Maestría, como se puede observar en el Cuadros N°8 y Cuadro N°9, respectivamente.

Cuadro N°8 Distribución de la Muestra de "Estudiantes Activos entrantes del año 2015"

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LOS ESTUDIANTES ACTIVOS I-2015			
Programas por Área	# Población	% Poblacional	Distrib. Muestral
ARTES Y LETRAS	61	0,084	10
CIENCIAS BÁSICAS	144	0,199	24
CIENCIAS SOCIALES	214	0,296	35
INGENIERÍAS Y AGRONOMÍAS	43	0,060	7
ÁREA SALUD	221	0,306	36
INTERDISPLINARIAS E INTERINSTITUCIONALES	39	0,054	6
TOTAL	722	1,000	118

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°9 Distribución Muestral "Estudiantes Graduados en el 2015"

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL DE LOS ESTUDIANTES GRADUADOS 2015 (JURAMENTACIÓN ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIA)			
Programas por Área	# Población	% Poblacional	Distrib. Muestral
ARTES Y LETRAS	30	0,047	5
CIENCIAS BÁSICAS	27	0,042	5
CIENCIAS SOCIALES	234	0,364	38
INGENIERÍAS Y AGRONOMÍAS	45	0,070	7
ÁREA SALUD	299	0,465	49
INTERDISPLINARIAS E INTERINSTITUCIONALES	8	0,012	1
TOTAL	643	0,1	105

Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de la tercera encuesta, va dirigida a la población de los Programas de Posgrados, ya que corresponden a uno de los usuarios directos de los procesos con la OAE. El cálculo de la distribución muestral, se estableció con el total de los programas de posgrados que están distribuidos en las siete áreas de los Programas de Posgrados Activos del SEP. El total obtenido en el cálculo corresponde a un total de 39 Maestrías, Especialidades y Doctorados entrevistados, con las especificaciones directas de los procesos que los involucra con la OAE, la cual se puede observar en el Cuadro N°10 a continuación:

Cuadro N°10 Distribución Muestral de los Programas de Posgrados del SEP-UCR.

DISTRIBUCIÓN MUESTRAL PARA LA ENCUESTA A LOS PROGRAMAS DE POSGRADOS				
Cantidad	Programa por Área	# Población	% Población	Distrib. Muestral
71	ARTES Y LETRAS	7	0,10	4
72	CIENCIAS BÁSICAS	9	0,13	5
73	CIENCIAS SOCIALES	23	0,34	13
74	INGENIERÍAS Y AGRONOMÍAS	11	0,16	6
75	ÁREA SALUD	12	0,18	7
78	INTERDISPLINARIAS	5	0,07	3
79	INTERINSTITUCIONALES	1	0,01	1
TOTAL		68	1,00	39

Fuente: Elaboración Propia

Todo lo anterior, se establece con el objetivo de conocer la opinión de la población directa que realiza y utiliza los servicios y procesos de la OAE del SEP, e identificar con base en los resultados obtenidos, cuál es nuestro plan a seguir para el mejoramiento continuo de los distintos procesos.

4.1.2 Análisis de los resultados de la Evaluación de los Estudiantes Activos, matriculados en el año 2015.

Para el desarrollo de esta evaluación se utilizó el sistema Google docs en el que se envió vía correo electrónico, un cuestionario con 19 preguntas a los estudiantes que se seleccionaron al azar de la lista de "Activos" del 2015, los cuales

corresponden a todos los estudiantes que entraron y realizaron matrícula en el año 2015. Como un dato aclaratorio, de estas 19 preguntas, solo cuatro de ellas se efectuaron para la recopilación de cierta información adicional del objetivo de este proyecto, por solicitud de la Decana del SEP. Las otras preguntas fueron orientadas conforme a los procesos que se llevan a cabo con la población específica encuestada. Lo anterior ya que este tipo de población no han realizado con la OAE procesos como los de separación, interrupciones, certificaciones, graduaciones, entre otros. Los resultados de los mismos los podemos visualizar a continuación.

4.1.2.1. Medios de información sobre la Maestría, Especialidad o Doctorado cursado.

Esta sección de la evaluación lo que permite es identificar los medios de comunicación más utilizados por los estudiantes para obtener información de los servicios del SEP y valorar la efectividad de la información suministrada por dichos medios; ya con base en esto, podemos realmente valorar cuales son los medios más efectivos de utilizar para tener una comunicación más eficaz, con el fin de utilizarlo para abarcar aspectos importantes como las admisión y procesos de matrícula y correspondientes a la apertura de los cursos.

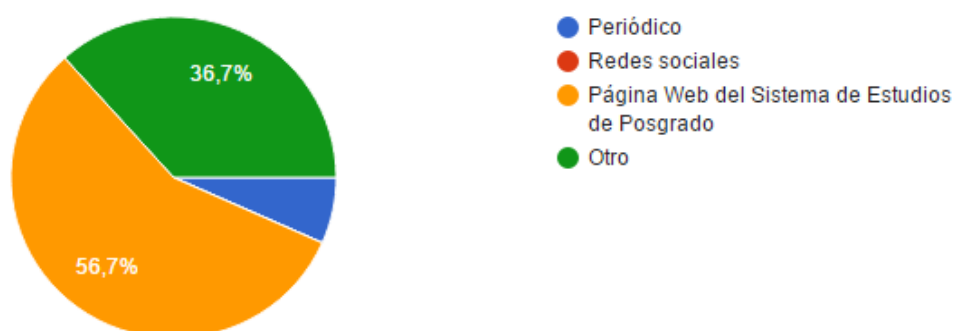


Gráfico N°1. Respuesta de la Pregunta N°3. ¿Por cuál medio se informó sobre la Maestría, Especialidad y Doctorado?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

En el resultado de esta pregunta, lo que podemos evidenciar es que el medio de comunicación más utilizado por los estudiantes es la página web del SEP para informarse sobre las aperturas de las maestrías, especialidades y doctorados del SEP. Lo que se puede utilizar para la mejora en la comunicación entre los “usuarios” (estudiantes).

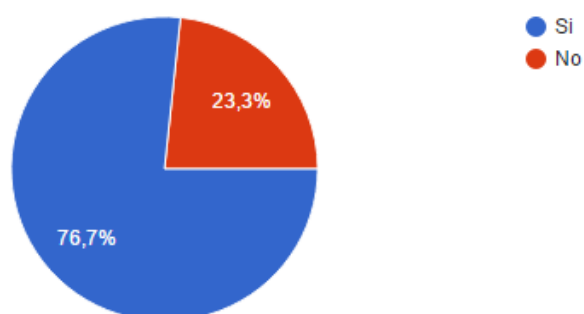


Gráfico N°2. Respuesta de la Pregunta N°4. ¿El medio que utilizó, le brindó la información de forma oportuna y completa?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

En la pregunta 4, según los resultados, el 76% de los estudiantes entrevistados, consideran que la información que recibieron de la maestría fue de forma oportuna y completa, por lo que se considera que la información suministrada en el caso de los periódicos, y páginas web, ha facilitado buena información sobre las aperturas de las maestrías, especialidades y doctorados del SEP.

4.1.2.2. Procesos de Admisión.

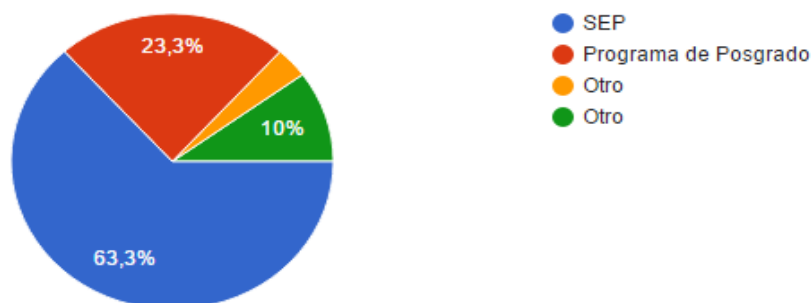


Gráfico N°3. Respuesta de la Pregunta N°5. ¿Dónde realizó su proceso de admisión?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Estos resultados lo que nos demuestran es que la mayoría de los estudiantes (63.3%) de los entrevistados realizaron su proceso de empadronamiento en el Sistema de Estudios de Posgrado, el cual también refleja que el porcentaje mínimo son los Programas de Posgrados que reciben sus procesos de admisión para agilizar los procesos y facilitar la recepción de los documentos.

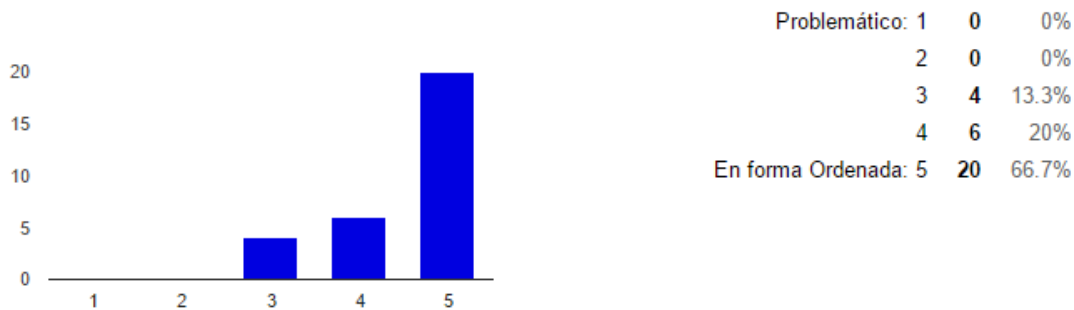


Gráfico N°4. Respuesta de la Pregunta N°6. ¿Cómo califica su proceso de admisión?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Del total de los estudiantes entrevistados el 66.7% que realizaron procesos de empadronamiento, consideran que este proceso se realiza de forma ordenada.

Cuadro N°11. Respuesta de la Pregunta N°7. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de Admisión al Programa de Posgrado?

Que sea más abierta la posibilidad para los estudiantes sin graduarse
Ninguna, me parece que está bien
En relación con las cartas de recomendación, que se pongan de acuerdo para informar sobre los profesores que pueden y los que no pueden, porque me dijeron que los profesores que están en el comité de posgrado no se podían y tuve que pedirle las cartas a otros profes no necesariamente adecuados.
Que las cosas que se ofrezcan se cumplan.
Continuar con la calidad humana que nos caracteriza como UCR
Si un estudiante ya había sido empadronado, porque razones tiene que volver a formalizar como si fuera nuevo se siente un sistema burocrático. O CON UNA TECNOLOGÍA DE 30 AÑOS ATRAZADA.
Brindar información del Posgrado de manera masiva y con tiempo de anticipación
Que le manden información de fechas y detalles así, de otras maestrías o de otros cursos de otras maestrías al correo
Me parece que descentralizar los procesos para que cada Facultad entregue los documentos al SEP hace que el sistema sea fluido y ordenado.

Actualizar los requisitos requeridos para ingresar al posgrado, por ejemplo "carta escrita a mano". Los requisitos deben actualizarse con respecto a la era tecnológica en la que vivimos.
Cambio en el sistema de entrevistas, hacer una entrevista más completa e integral.
Tal vez dar oportunidad que se pueda matricular dos veces al año. y no únicamente para el mes de marzo
Nada todo, Excelente
Ninguna, todo está muy bien
Más información sobre posibles formas de financiamiento para nacionales
Que los trámites se puedan realizar por vía internet, y se escaneen documentos para enviar con la información solicitada
No realizar servicio social obligatorio de médico especialista
Divulgas aún más el programa en colegios (estudiante de sexto grado) y en universidades estatales que imparten carreras afines a biología. Saludos
Las cartas no deben ser a mano. ¿Para qué cartas de recomendación? Digitalizar el proceso.
Buscar estrategias para mejorar la adjudicación de becas y los métodos de recepción de documentos, ya que no todos estamos cerca en el valle central.
Menos presencial.
Información más completa y actualizada en la página, sobre horarios, fechas para completar el proceso y documentos requeridos.
Creo que no es para nada necesario tener que hacer cartas de motivación para entrar al posgrado a mano. Los formularios que llenan los profesores no debería ser las cartas de recomendación (no se en realidad cuál es el motivo de esto), pero cartas escritas por el propio profesor me parecen que son mejores porque demuestran en realidad el contacto que uno tuvo con ellos. Además los trámites deberían ser en línea como en otras universidades, sin necesidad que la persona esté presente.
Que los resultados los publiquen de manera conjunta y publica
Más trámites en línea (y que sean trámites en línea realmente flexibles... no en línea pero que haya que hacer llamadas o ir a recoger contraseñas varias veces)
A la hora de matricular el primer bloque de la carrera, a los estudiantes nuevos no nos aparecía la maestría en ematrícula, así que considero que debería verificarse que todos estén incluidos antes de iniciar los procesos de prematrícula, pues de lo contrario hay que estar llamando a todo lado a ver quién puede resolverle estos asunto de forma pronto para no tener problemas posteriores con la matrícula.
Que tenga horarios más accesibles para las personas que trabajan, y mejor información del proceso. Porque yo lleve todo a micro y me dijeron que no era ahí que era en el SEP lo lleve al SEP y la muchacha me dijo que no era ahí que era en micro hasta que al final se pusieron de acuerdo que era en el SEP

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Al preguntarle a los entrevistados sobre las recomendaciones que les darían al proceso, se evidencia todos los aspectos posibles a mejorar como lo son: brindar mejor información del proceso, revisión y actualización de los requisitos

solicitados, y principalmente que los documentos se puedan entregar en forma digital al SEP.

4.1.2.3. Procesos de Empadronamiento.

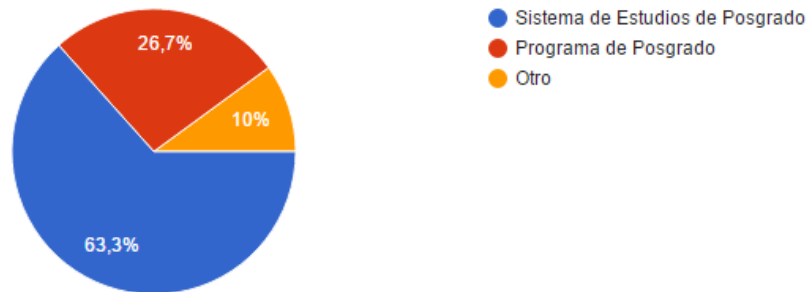


Gráfico N°5. Respuesta de la Pregunta N°8. ¿Dónde realizó el proceso de empadronamiento?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Igual que en el proceso de admisión, la mayoría de los estudiantes entrevistados realizaron su proceso de empadronamiento en el SEP, ya que son muy pocos los Posgrados que realizan los procesos de empadronamiento desde el Programa, como el caso del Posgrado en Especialidades Médicas.

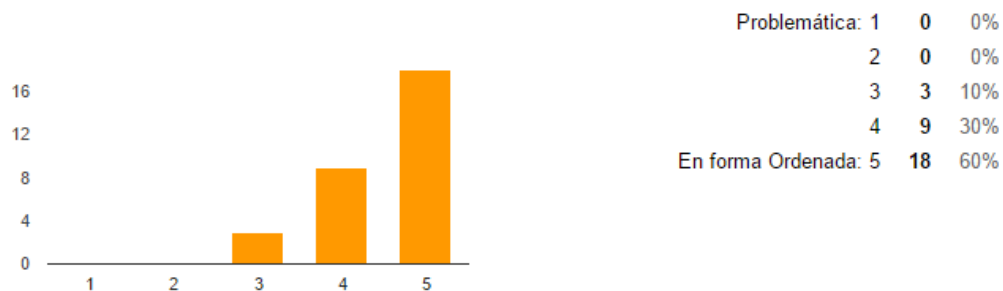


Gráfico N°6. Respuesta de la Pregunta N°9. ¿Cómo califica su proceso de empadronamiento?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

También comentaron que el proceso de empadronamiento realizado ya sea en el SEP como en el Programa de Posgrado se realizó en forma ordenada.

Cuadro N°12. Respuesta de la Pregunta N°10. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de empadronamiento al Programa de Posgrado?

En realidad no tuve problemas.
Ninguno
Se supone que todo está en el sistema de computadora, todavía se presentan documentos vigentes, debería ser todo digitalizado.
Todo resultó muy bien.
Muy ordenado, nada que recomendar
Me parece q está bien actualmente es ordenado
Facilitar más medios para matricular y hacer el proceso medio electrónicos
Sigan así.
Excelente
Que los trámites se puedan realizar por vía internet, y se escaneen documentos para enviar con la información solicitada
Ninguna
Digitalizarlo.
Ninguna, todo está muy bien
Menos presencial.
Que siga siendo desde las facultades.
En general se trabaja de manera ordenada.
Indicar dónde queda el SEP, además todos los requisitos.
ninguna

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Al preguntarle a los entrevistados sobre las recomendaciones que les darían al proceso de empadronamiento, se evidencia todos los aspectos posibles a mejorar como lo son: que estos procesos fueran de forma digital con el fin de evitar realizar los procesos en forma presencial y que se logre ampliar las entregas en los Programas de Posgrados.

4.1.2.4. Procesos de Matrícula.

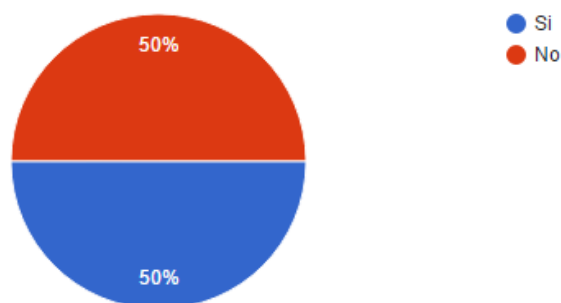


Gráfico N°7. Respuesta de la Pregunta N°11. ¿Recibió una inducción para el proceso de matrícula Web?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

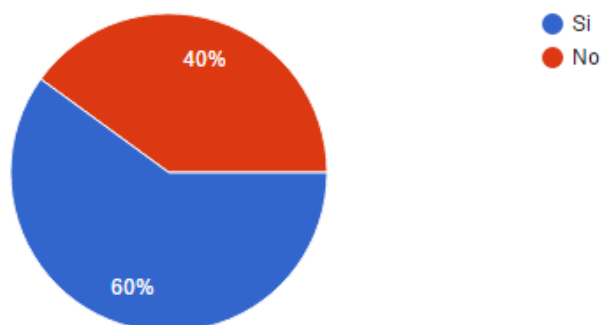


Gráfico N°8. Respuesta de la Pregunta N°12. En el proceso de Matrícula ¿recibió algún acompañamiento por parte de su Programa de Posgrado?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

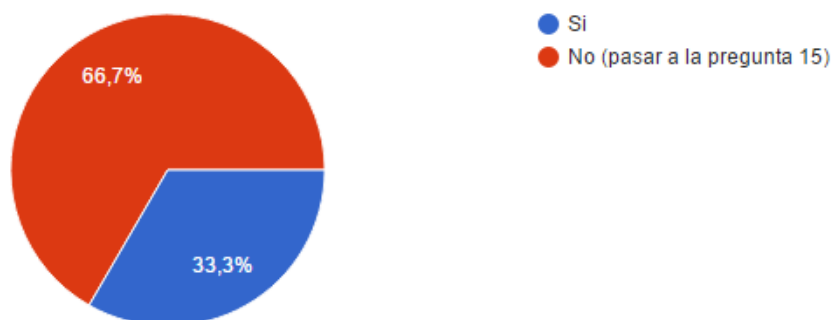


Gráfico N°9. Respuesta de la Pregunta N°13. ¿Ha realizado procesos de matrícula por inclusión o exclusión de cursos por boleta?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Aunque el el 40% de los estudiantes, en la pregunta 12 consideran que no recibieron acompañamiento del Programa de Posgrado en el momento que recibieron la matrícula; el 66.7% de estos estudiantes confirman que no realizaron matrícula por inclusión extraordinaria ni exclusión de los cursos que por error se matricularon, lo que señala que la mayoría de estudiantes ya conocen el proceso de matrícula o no le produjo dificultad realizar la matrícula en periodo ordinario.

Cuadro N°13. Respuesta de la Pregunta N°14. Piens e en el proceso de inclusión y exclusión de cursos ¿hay alguna recomendación que pueda hacer para ayudar a mejorar dichos procesos?

Hola, Sugiero habilitar en el proceso de Inclusión la opción de envío por correo electrónico de la Boleta por Inclusión, debidamente llenada y con el aval del profesor consejero, porque existimos estudiantes de zonas muy alejadas de San José y como el trámite es personal nos obliga a desplazarnos a la Sede Rodrigo Facio incurriendo en gastos económicos importantes (para un estudiante) y de tiempo. Honestamente y con todo respeto, a cómo está el proceso de Inclusión funciona bien, uno se matricula, pero es un proceso engorroso y poco práctico por lo mencionado anteriormente, y no es beneficioso para el estudiante ni para los funcionarios del SEP que suben la información al sistema. El proceso de Exclusión de cursos me parece bien. Saludos.

Si el proceso debería ser totalmente en línea independientemente de la razón por la cual uno hizo inclusión por boleta.

En lo personal no se me han reconocido mis materias con formalidad cursadas en años anteriores lo cual me ha obligado a ser matricula por inclusión.

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

4.1.2.5. Procedimiento.

Esta sección de la evaluación, tiene como finalidad conocer la opinión de los usuarios (estudiantes), sobre la forma en que se llevan a cabo todos los procesos mencionados en las preguntas que realizaron anteriormente. Con base en esto, se busca tomar nota para realizar medidas de cambios y mejoramiento no solo del mismo proceso sino de su desarrollo.

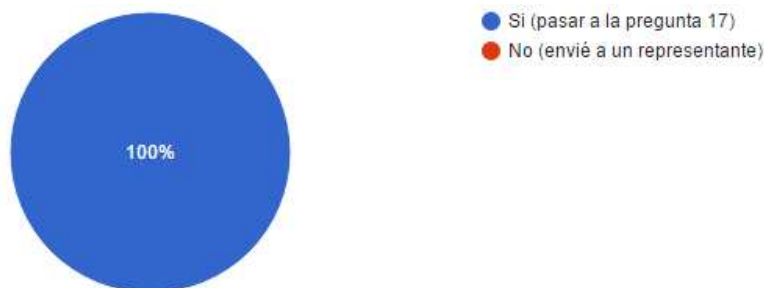


Gráfico N°10. Respuesta de la Pregunta N°15. De todos los procesos mencionados anteriormente ¿Usted los realizó personalmente?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

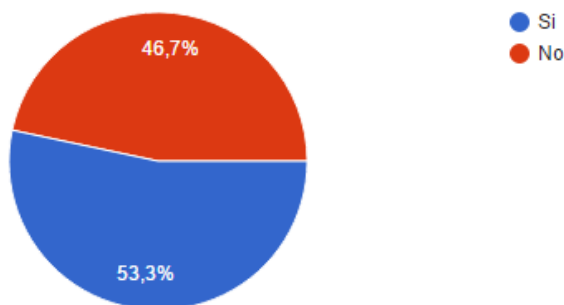


Gráfico N°11. Respuesta de la Pregunta N°17. ¿Est á de acuerdo que los procesos se realicen en forma personal?

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Cuadro N°14 Respuesta de la Pregunta N°18. ¿Por q ué?

Por motivos laborales y de horario no estoy de acuerdo
No me parece necesario que sea un trámite personal, pues algunas personas pueden no tener la disponibilidad para hacerlo y la oficina de posgrado tiene un horario distinto
Me parece, ya que se puede evitar anomalías
Porque las declaraciones juradas deben ser personales por ejemplo.
Usar web, y de manera flexible
La información personal es más amena, y se logran aclarar dudas.
No me parece, porque en ocasiones no se puede dejar algún documento por falta de tiempo o porque en el trabajo laboral no se le brinda el espacio, también porque uno se puede encontrar fuera del país.
Porque le da credibilidad al Programa y seguridad a uno como estudiante.
Es más ordenado.
No me parece ya que pueden existir dificultades con el horario brindado.
Deberían intentar hacerlos por internet, ya que es mucho más práctico

Porque la información es sensible y los trámites no pueden ser delegados.
Para algunas personas puede ser difícil ir a las oficinas, etc. me parece que si la persona autoriza a otra a realizar los trámites, no debería de existir ningún inconveniente.
Es muy complicado ponerse de acuerdo con la persona encargada de la oficina de posgrado cuando uno se encuentra fuera del país, no se le da el apoyo que se necesita para resolver el problema. Creo que si uno se encuentra en una situación como la que experimenté yo, uno se siente frustrado por no poder hacer nada para matricular los cursos que se necesitan. Además esos procesos de inclusión los he tenido que realizar porque no todos los cursos que aparecen dentro de la lista de cursos ofrecidos por el posgrado de la escuela, aparecen en ematricula. Y cada vez que pregunto al respecto no hay nadie que me pueda dar una solución al problema.
Para admitir a una persona en la UCR, se debe presentar personalmente por respeto a la Institución a la que desea formar parte.
Porque hay problemas con el horario de trabajo.
Todo el proceso debería ser de manera virtual ya que por motivo de horario laboral a veces no coincide con el horario de disposición de la Universidad entonces hay que solicitar permiso en el trabajo para poder cumplir. Otra opción es que una tercera persona pueda a nombre de interesado realizar las gestiones o entrega de documentos.
Porque algunos profesionales no nos encontramos cercanos a los centros donde se realizan los diferentes procesos. O se dificulta por motivos laborales u horarios.
Seguridad y para evitar problemas
Porque en mi caso que trabajo muchas veces no se dispone del tiempo para acudir en horas hábiles, por lo que es de mucha utilidad enviar a alguien de confianza que le facilite el proceso. Por otro lado, lo ideal es que uno mismo se presente, pero si es así el SEP o la UCR deberían ampliar su horario de atención para que las personas que trabajan tiempo completo puedan acudir a realizar trámites ya sea relacionado con el proceso de admisión o cualquier trámite de índole estudiantil.
Es difícil por ser en horario de oficina, de ahí que sea mejor digitalizarlo y mientras se hace eso, que una persona con simple autorización y copia de cédula gestione por uno.

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Con los resultados de las preguntas 17 y 18 de la encuesta a los estudiantes activos, lo que refleja es la opinión de los entrevistados sobre realizar todos los procesos en forma presencial, de los cuales se puede recalcar que los estudiantes solicitan que los trámites se puedan realizar en forma digital para evitar trasladarse o pedir permisos en sus centros de trabajo.

Cuadro N°15. Respuesta de la Pregunta N°19. ¿Qué recomendaría usted para mejorar todos los procesos anteriormente mencionados?

Mayor información sobre los procesos de nivelación y matrícula de los mismos
Todo trámite debe ser digital, solo la entrevista debería ser personal, ya que los documentos se pueden corroborar pidiendo información, pero lo que piensa la persona como tal, se hace por una entrevista.
Proceso de inclusión y exclusión se debería hacer por la web

No tengo recomendaciones
Ampliar el horario de oficina o sustituir los asistentes de oficina cuando se incapacitan.
La verdad que la secretaria es muy eficiente, no tengo recomendaciones.
Más difusión de la información, agilidad para mantener actualizada toda la información.
Más flexibilidad en cuanto a tramites
El sistema E-matrícula debe ser más eficiente porque no es posible que los cursos que se imparten en el semestre no aparezcan en el sistema, esto no puede ser. En los dos semestres de ser estudiante del SEP únicamente matriculé Seminario de Posgrado I y II porque solo estos estaban en el sistema. Saludos.
Facilitar los procesos de recepción de documentos.
Que una vez presentado y dentro de algún programa, pueda enviar alguna información en formato digital, para evitar aumentar la huella ecológica del sistema.
Brindar mayor información y de manera anticipada, además utilizar la tecnología como herramienta de facilitación de entrega de documentos o gestiones.
Que la plataforma web no tenga tanta burocracia, que no haya que ir a pedir claves en horario de trabajo
Que los trámites se puedan realizar por vía internet, y se escaneen documentos para enviar con la información solicitada
Digitalizar como se hizo con este formulario.
Que se logren hacer virtuales en la mayoría de las cosas.
Más información entre las secretarias, un proceso más rápido y habilitar diferentes horarios para la gente que trabaja
Excelentes
Debería de haber una forma en la que se puedan realizar estos trámites en línea y no en papel. O al menos poder autorizar a alguien para que los realice (en mi caso se me dijo que no se podía). Y poder asegurar al estudiante que TODOS los cursos que se ofrecerán en la escuela estén disponibles en ematrícula para ser matriculados.

Fuente: Evaluación de los estudiantes activos 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Los resultados de la pregunta 19 lo que nos da son las recomendaciones que los estudiantes brindan para aplicar al mejoramiento de los procesos del OAE del SEP, en las cuales nos recalcan nuevamente la necesidad de mejorar la recepción de los documentos con la implementación de un sistema digital donde puedan realizar todo lo necesario sin trasladarse hasta la UCR ni solicitar permisos, también generar oportunidades para las personas que se encuentran fuera de San José y del país; así como ampliar más los medios de comunicación y mejorar la información brindada para todos aquellos procesos.

4.1.3. Análisis de los resultados de la Evaluación de los Estudiantes Graduados en el año 2015.

Con el propósito de conocer cuáles son las experiencias de los estudiantes que finalizan su Maestría, Especialidad o Doctorado en este 2015, con los procesos que se realizan durante el cierre de sus estudios, se realizó esta evaluación en un periodo de dos meses plazo para la recopilación de los datos.

De los datos obtenidos en la evaluación efectuada se puede analizar los siguientes resultados.

4.1.3.1. Medios de Información sobre de la Maestría, Especialidad o Doctorado cursado.

Para el desarrollo de esta evaluación se utilizó también el sistema Google docs, en el que se envió vía correo electrónico un cuestionario con 23 preguntas a los estudiantes que se seleccionaron al azar de la lista de “graduados” del 2015, los cuales corresponden a todos los estudiantes que finalizaron su plan de estudios y se juramentaron en la graduación ordinaria de Abril, así como las extraordinarias de febrero, junio y agosto del 2015. Como un dato aclaratorio, de estas 23 preguntas, solo cuatro de ellas se efectuaron para la recopilación de cierta información adicional del objetivo de este proyecto, por solicitud de la Decana del SEP, las otras preguntas fueron orientadas conforme a los procesos que se llevan a cabo con la población específica encuestada.

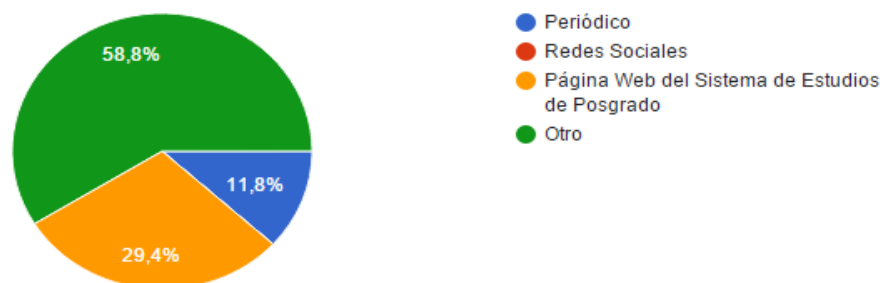


Gráfico N° 12 Respuesta de la Pregunta N° 03. ¿Por cuál medio se informó sobre la Maestría, Especialidad y Doctorado?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

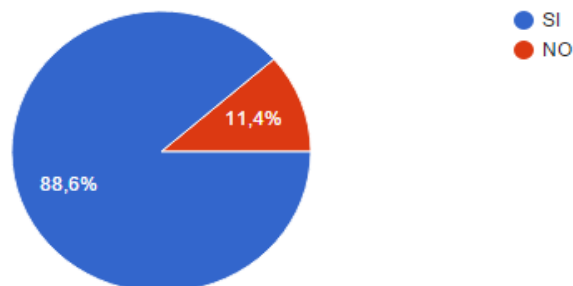


Gráfico N°13. Respuesta de la Pregunta N°04. ¿El medio que utilizó, le brindó la información de forma oportuna y completa?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Para el caso de los estudiantes graduados, indican que recibieron de otro medio la información de los programas de posgrados aparte de los periódicos y páginas web o redes sociales, de los cuales el 88.6% consideran que la información se brindó de forma oportuna y completa.

4.1.3.2. Proceso de Matricula.

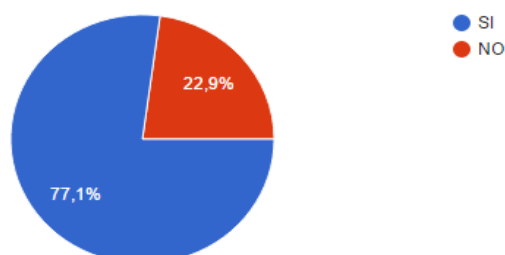


Gráfico N°14. Respuesta de la Pregunta N°06. ¿En el proceso de Matrícula ¿recibió algún acompañamiento por parte de su Programa de Posgrado?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

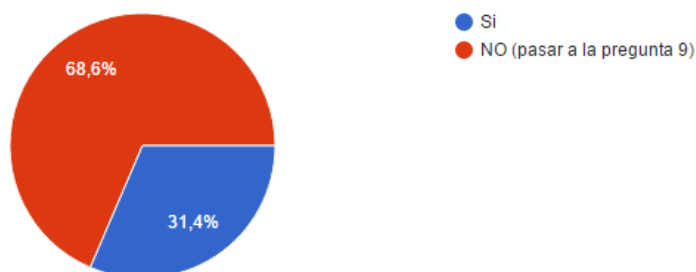


Gráfico N°15. Respuesta de la Pregunta N°07. ¿Realizó en algún momento procesos de Matrícula por Inclusión o Exclusión de cursos por boleta?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Para el caso del proceso de matrícula, los estudiantes graduados en el 2015, comentaron que la mayoría de ellos (77.1% de los entrevistados), durante su carrera recibieron acompañamiento del Programa de Posgrado durante el proceso de Matrícula. Lo anterior se refleja en los resultados de la pregunta 07 donde indica que el 68% responde que no realizó procesos de inclusión ni de exclusión durante el trayecto de su carrera.

Cuadro N° 16. Respuesta de la Pregunta N°08. Piens e en el proceso de Inclusión y Exclusión de cursos ¿hay alguna recomendación que pueda hacer para ayudar a mejorar dichos procesos?

Ninguna recomendación
En general existe mucho acompañamiento de parte del programa durante el desarrollo de los cursos
Todo está bien no hay sugerencias.
Mayor agilidad y comprobar que las personas encargadas de realizar los trámites tengan total claridad de los procedimientos
Estuvo bastante bien. Solo era cuestión de llenar una fórmula y entregarla a la directora del Programa o enviársela escaneada
Me parece que estuvo bien

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

4.1.3.3. Proceso de Interrupciones de estudios o Separaciones temporal de la Maestría, Especialidad o Doctorado.

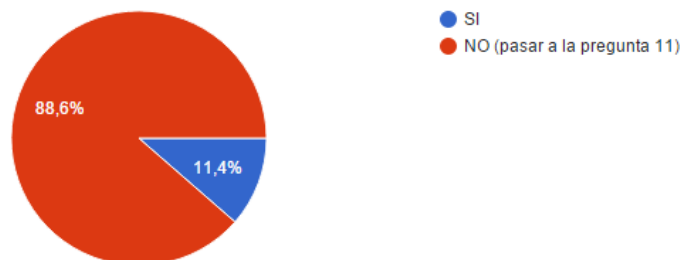


Gráfico N° 16. Respuesta de la Pregunta N°09. ¿Tra mitó en algún momento Interrupción de Estudio o Separaciones temporales durante sus estudios?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Cuadro N° 17. Respuesta de la Pregunta N° 10. ¿Qué opina del proceso de Interrupción o Separación temporal de cursos?, que cambios recomendarías?

Lo ideal sería que el proceso estuviera automatizado. De forma que los formularios se encuentren en algún sitio y en línea se pudieran llenar y en el caso de la firma del profesor tutor este ingrese a la herramienta y brinde su visto bueno o firma digital para poder enviar el formulario a quien corresponda.

Creo que esto facilitaría mucho el proceso tanto para el estudiante como para los profesores y los encargados de revisar la información.

Lo solicité al CENDEISSS. Me pareció adecuado el proceso.

Todo bien se tramito mi solicitud sin ningún inconveniente

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

El proceso de Interrupción de Estudios se presenta por casos específicos, es por lo que en los resultados de la Pregunta 09 tenemos con mayoría la afirmación de que nunca han realizado el proceso de interrupción, pero aquellos que si lo han realizados comentan los resultados de la Pregunta 10, que debería mejorar el proceso del trámite con los Programas y el SEP.

4.1.3.4. Proceso de solicitud de Constancias.

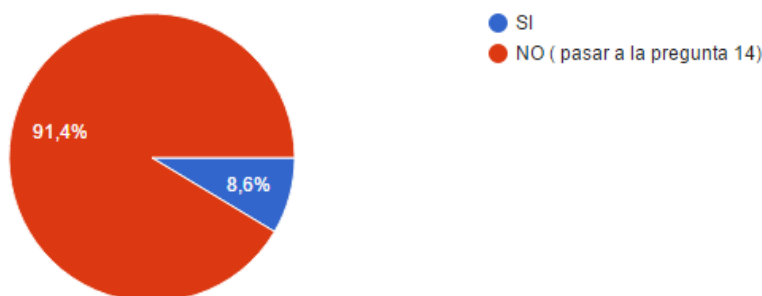


Gráfico N° 17. Respuesta de la Pregunta N° 11. ¿So licitó algún tipo de Constancia, en el SEP?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Cuadro N° 18. Respuesta de la Pregunta 13. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de solicitud de Constancia del SEP?

Que se pueda realizar la solicitar en forma digital, más para los que no podemos trasladarnos hasta el SEP.

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

El proceso de la solicitud y confección de constancias, se da por petición ante una necesidad del estudiante, en la mayoría de los casos lo utilizan los estudiantes de Especialidades Médicas para los procesos del Servicio Social con el Colegio de Médicos quienes necesitan algún documento oficial que especifique el estado actual del estudiante, pero si se refleja en los resultados de la pregunta 12 en el que el 91.4% de los estudiantes entrevistados no solicitaron certificaciones y entre las recomendaciones fueron que se implementara la solicitud en forma digital.

4.1.3.5. Proceso de solicitud de Revisión de Formato de Tesis y Trabajo Final de Investigación Aplicada.

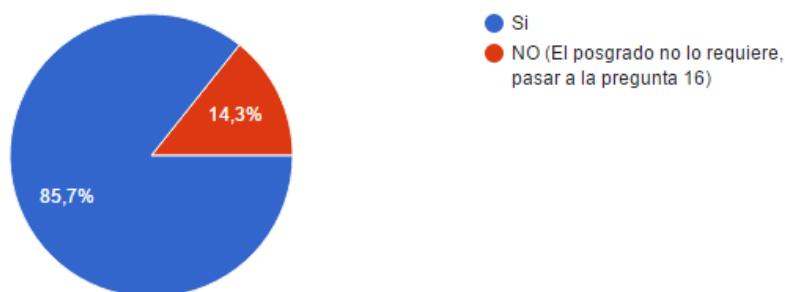


Gráfico N° 18. Respuesta de la Pregunta N° 14. ¿Realizó trámites de Revisión de Formato de Tesis y Trabajo Final de Investigación Aplicada?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Cuadro N° 19 . Respuesta de la Pregunta N° 15. ¿Qué opina sobre el proceso de solicitud de Revisión de Formato de Tesis y Trabajo Final de Investigación Aplicada?

Me parece bien aunque creo que podría ser mejor. La revisión de mi trabajo para poder presentar la tesis tardó mucho porque en lugar de mandarlo una sola vez a revisión lo mandaron dos veces
Muy bueno
Recomendaría reducir la cantidad de días hábiles que se tarda en el proceso de revisión y que sea una revisión de tipo digital en sustitución de la presentación en papel
Me parece bien pero sentí que no había coordinación entre la secretaría de la maestría y el SEP.
Podría hacerse totalmente en formato digital y de la misma manera recibir las observaciones.
El servicio me parece muy acertado, ayuda a identificar posibles errores de formato que pueden pasar por alto por parte del estudiante.
Me parece que fue un trámite bastante rápido y no me generó problema alguno.
Ágil, buena atención
Acorde, oportuno,

Es claro, las observaciones son pertinentes y fácilmente comprensibles.
Es bueno, sin embargo no soy claros con respecto a la fecha y hora específica que estará el resultado de la revisión, en mi caso fui en varias ocasiones, en el rango de fechas indicadas, y el trabajo no estaba listo.
Excelente
Fue ágil
Es necesario y conveniente.
Fue rápido y eficiente
Me parece que este proceso se puede mejorar bastante. Es un poco incómodo para uno como estudiante ir a diferentes lugares a entregar/recoger papeles. Lo digo porque en varias ocasiones (como 3 o 4) tuve que sacar días de vacaciones o permisos para solamente ir a recoger un documento de una oficina y dejarlo en otra. Siendo la misma Universidad se podrían organizar mejor para que no sea necesario que uno vaya a hacer solo ese trámite, ya que hay varios aspectos negativos que se presentan en esto, uno es que a los jefes o a los clientes no les agrada que uno esté pidiendo permisos de este tipo, comprendo que si fuera algo en lo que estrictamente se requiere la presencia de uno, uno haga el esfuerzo para hacerlo. En mi caso, soy de San Ramón de Alajuela, lo que hacía que "perdiera" un día laboral completo en éste trámite. Otra posibilidad es como que se organice de manera que, uno pueda ir y en un solo día: recoger el papel, esperar firmas (sabiendo que ese día van a estar las personas necesarias) e ir a entregarlo inmediatamente, y no dividir esto en 3 días diferentes. Pienso que de una u otra forma esto puede cerrar las puertas para que estudiantes que no son de San José, puedan realizar los trámites de postgrado.
Bien, las recomendaciones fueron claras
Hubo confusión en un inicio con respecto a fechas pero siempre se aclararon dudas
Me parece un proceso rápido siempre y cuando uno se apegue a las normas de formato previamente establecidas. en mi caso no tuve ninguna corrección
Excelente me parece que duraron el tiempo prudencial
Creo que parte del proceso se podría automatizar, no todo tiene que ser de manera presencial. Además se podría extender o modificar el horario de las oficinas del SEP, ya que es necesario ir varias veces durante el proceso de revisión, lo cual resulta complicado cuando el estudiante trabaja, pues hay que solicitar permisos o vacaciones para realizar los trámites.
Es un gasto y un desgaste. La revisión de formato debería ser un paso antes, se podría hacer por correo... es demasiado papeleo para que solo se fijen en el formato... hay que hacerlo de una manera más eficiente.
Es engorroso y obliga a ir dos veces a hacer el trámite, primero la revisión para después volver con las copias

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Para el caso del proceso de revisión del Formato de Tesis o TFIA, es uno de los procesos que se realizan en la etapa final de su Maestría, Especialidad o Doctorado, en el cual los resultados que se reflejan en la pregunta número 15, los estudiantes recomiendan realizar una serie de cambios al proceso para el mejoramiento continuo, como eliminar que la revisión deba ser en forma física y no en digital, lo que permite tramitar la revisión en forma web y evitar los gastos

extremos para la impresión de los mismo para la revisión de formatos, así también permite el acceso a este proceso a estudiantes que se encuentren fuera de San José y del país, también coordinar mejor el trámite con los Programas de Posgrados para que apoyen en el proceso.

4.1.3.6. Proceso de Graduación.

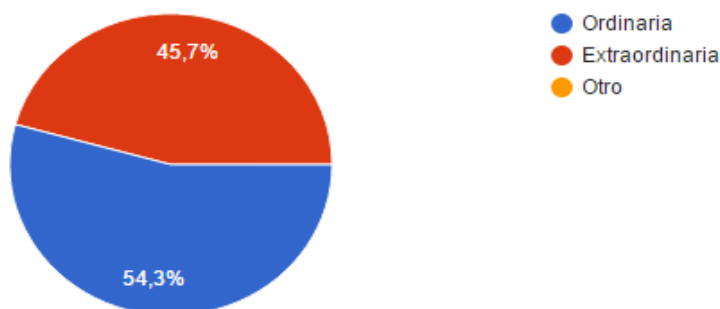


Gráfico N° 19. Respuesta de la pregunta N° 16. ¿Cuál fue su tipo de Juramentación?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Cuadro N° 20. Respuesta de la pregunta N° 17. ¿Qué cambios recomendaría para el proceso de recepción de requisitos de graduación?

Que fueran más claros en cuanto a los papeles que se deben entregar y los lugares correspondientes, así como el tiempo para entregar los documentos que deben firmar los profesores (o permitir correos electrónicos o documentos escaneados con la firma), pues a veces están fuera del país o de vacaciones y esto retrasa el proceso de graduación.
Debería haber un sistema interno, que evite que uno tenga que ir a retirar una certificación de cursos y presentarlo en postgrado, suponiendo que es la misma Universidad deberían ambos departamentos tener sincronizada esa información.
Que el horario de atención sea para personas que trabajan o que se puedan realizar vía internet, escaneo
Me parece que funciona bien, sin embargo, el acceso a la información no es tan claro, yo tuve que repetir un trámite por una situación que no se explicitaba en ninguno de los listados de requisitos, se podrían hacer más completos y accesibles. Además se podría recibir los documentos de forma digital, firmados digitalmente.
Mayor rapidez
Que fueran en línea
En realidad fue muy sencillo, quizás hacer todo en línea sería mejor.
Ninguno.
Ninguno todo está bien

Pues podría ser trabajar más con plataformas digitales pues en ocasiones como en mi caso me encontraba laborando en una zona la cual estaba muy lejos de la GAM o cualquier sede.
ninguna, todo resultó muy bien
Más claridad... un acompañamiento al estudiantado. A veces la comunicación falla gravemente y las fechas no están tan claras o una no sabe dónde llamar. El SEP es como un ente en el espacio sideral... debería ser un brazo importante para el estudiantado.
Que gestionarán algunas cosas internamente con cada posgrado
Ser más ágiles en responder que ya estaba listo los trámites, hubo mucha confusión y lo pasaban de un lugar a otro a la hora de solicitar lo que solicitaba el colegio profesional respectivo para participar en el servicio social obligatorio
Me parece que está bien
Que los documentos se puedan enviar escaneados y/o mediante alguna herramienta para no tener que hacer todo el proceso de manera presencial.
Que haya horario más cómodo de entrega de documentos en el caso de las personas que trabajan.
La verdad no recuerdo cuáles fueron los papeles necesarios a presentar para la graduación, pero no recuerdo tener algún problema con eso.
Que debería existir una confirmación vía correo electrónico
Omitir aportar certificaciones de la misma UCR debido a que al tratarse de la misma institución el SEP podría tener acceso a copias de expediente académico y certificación de materias. Aceptar el formato digital de los documentos.
Que no se tenga que pagar si uno tiene graduación de honor para no tener que pedir reintegro
Que se permita enviar digital para la revisión y cuando se acepte llevar todo físico.
Revisar los mecanismos para otorgar beneficios a los graduandos de honor.
Mejorar la opción de hacer algunos trámites en Sedes Regionales

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Entre las respuestas de la pregunta 16 y 17, podemos observar que para el caso de la totalidad de los estudiantes entrevistados un poco más de la mitad de ellos, tuvieron una graduación en periodo ordinario, lo cual corresponde a los actos de juramentación que se organizan directamente desde la OAE. Entre los comentarios del proceso indican que se permita realizar o tramitar los requisitos en forma digital, apoyar a los de las zonas alejadas y de las Sedes Regionales y tener mejor comunicación.

4.1.3.7. Procedimiento.

Esta sección de la evaluación, tiene como finalidad conocer la opinión de los usuarios (estudiantes), sobre la forma en que se llevan a cabo todos los procesos mencionados en las preguntas que realizaron anteriormente. Con base en esto, se

busca tomar nota para realizar medidas de cambios y mejoramiento no solo del mismo proceso sino de su desarrollo.

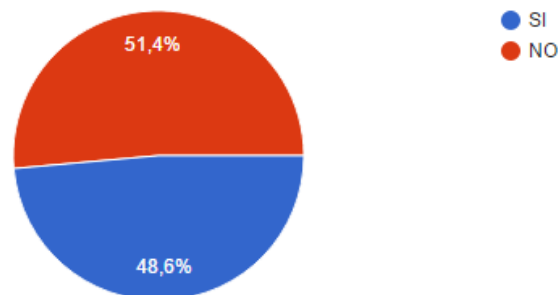


Gráfico N° 20. Respuesta de la Pregunta N° 21. ¿Está de acuerdo que los procesos se realicen en forma personal?

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Del total de los estudiantes entrevistados, comentaron el 51 % que no se encuentran de acuerdo que los procesos se realicen en forma personal, pero el 48.6% comenta que si está de acuerdo con presentarse personalmente al SEP o a los Posgrados para realizar los trámites correspondientes.

Cuadro N° 21. Respuesta de la Pregunta N° 22. ¿Por qué?

Porque uno garantiza que se lleven a cabo con seguridad. Pero no estaría de más que algunos se puedan hacer por medio de una tercera persona, sin mayor dificultad.
Es mejor mantener el control del proceso uno mismo
En ocasiones no se puede acceder a trámites por asuntos laborales o de distancia
Por seguridad es lo más conveniente.
Soy el interesado y el que he efectuado todo el proceso para obtener un título, por tanto tengo que ser el que lo efectué.
Al ser un proceso de entrega de documentos considero que con la autorización para la entrega facilitaría, principalmente para aquellas personas que trabajan fueran del área metropolitana y que se les dificulta trasladarse a la universidad
Prefiero los trámites personales, pero en ocasiones es necesario enviar a alguien por causas de fuerza mayor.
Porque a veces no siempre podemos obtener permisos en el trabajo para salir en horas de oficina para ustedes deberían abrir los sábados.
En ocasiones, se dificulta hacerlos uno mismo, será muy bueno, que los pudieran realizar familiares cercanos, debido a los horarios puesto que el trabajo y las distancias, dificultan realizarlos a tiempo.

Muchas personas poseen obligaciones laborales que les dificulta presentarse a los sitios de atención.
Permite que el interesado resuelva situaciones imprevistas de inmediato.
Muchas limitaciones de tiempo
Debido al trabajo en el hospital uno tiene poco tiempo para realizar estos procesos, y a veces tardan bastante tiempo o hay que pedir permiso para ir en días diferentes.
Algunas veces los trámites son sencillos y los medios electrónicos pueden ser una forma ágil y segura para realizarlos. Las limitaciones de parqueo desaniman para trasladarse a diferentes sitios a los trámites, y los traslados a su vez consumen tiempo, algunas veces limitado por las actividades laborales y académicas que uno está asumiendo.
A veces uno trabaja y no tiene tanta flexibilidad laboral para ir realizar tantos trámites
Porque uno es el interesado
Estoy de acuerdo de que sean personales, pero no en que haya que ir físicamente a las oficinas, ya hay suficientes elementos para digitalizar el proceso.
Es más seguro que se obtenga toda la información que se necesita
Porque normalmente las personas que hacemos posgrado trabajamos... y los horarios para hacer todos los trámites es en horario laboral... depende donde una labora así puede ser más complicado el tema de los permisos... que de por sí ya una solicitó para sus estudios.
Porque es uno quien conoce mejor su trabajo y el costo, cualquier duda que surja en el proceso solo uno puede contestarla
Porque una aprende a moverse en el ambiente universitario y de Enviar a alguien externo puede resultar muy difícil lo mismo que responder preguntas personales
Cuando se trabaja los horarios para la realización de trámites en el SEP no son los más idóneos, y no siempre se cuenta con la disponibilidad para poder realizarlos
Creo que debería ser un proceso más automatizado, ya que a los que no tenemos quien nos realice los trámites se nos complica el estar realizando visitas a la Universidad luego de terminar los cursos.
Pues me parece que es lo mejor en caso de que falta algún requisito documental a la hora de la entrega. Claro también podrían implementar las plataformas digitales para ciertos trámites.
Por lo delicado de los títulos de posgrado, se puede prestar para muchas cosas sino se hace de manera personal.
Por el trámite que es debe ser personal pero también debe existir la forma de autorizar a otra persona por aquello de una situación especial.
Porque hay momentos en que no se puede realizar ya sea laboral, enfermedad, etc
Puede que una persona no esté en el país y eso sería un problema
Porque la situaciones son particulares

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Como lo analizamos en las respuestas anteriores la mitad de los entrevistados comentan que no están de acuerdo con hacer los trámites en forma personal y en la pregunta 22 comentan que mucho de eso se debe a que están fuera de San José o del país y no pueden presentarse a las instalaciones de la UCR para realizar los trámites respectivos, así como aquellos estudiantes que comentan que

por motivos de permisos laborales y de sus patrones no pueden estar llegando en horas laborales a realizar los trámites al SEP. Por otra parte, está la otra mitad que comenta que si están de acuerdo con realizar los trámites en forma personal, de los cuales indican que gracias a esto pueden tener la seguridad de la entrega de los documentos y están seguros de la finalidad de dichos trámites y conocer más sobre el estado de ellos como estudiantes.

Cuadro N°22. Respuesta de la pregunta N°23. ¿Qué recomendaría usted para mejorar todos los procesos anteriormente mencionados?

Tener en el sitio web información más completa de los procesos para no tener que llamar a preguntar.
Me parece que está bien
Hacer todo en línea
Como lo mencioné antes, creo que una Universidad como la UCR, tiene todos los recursos (personal y tecnológicos) para eliminar la burocracia y hacer de este proceso, un proceso ágil y que favorezca al estudiante. Siendo una Universidad pública debería darle al estado en general una lección de cómo utilizar la tecnología a su favor.
La verdad mi experiencia fue bastante buena y no veo cómo se podría mejorar el proceso de matrícula, trámites de graduación, etc.
En realidad la mayoría de procesos me parecen bien estructurados y funcionales. Pero hay cosas como la revisión de formato y pagos que uno podría agilizar por medio electrónicos. Pero tampoco son la catástrofe porque se hacen solo una vez.
Agilización...
El contar con una herramienta que automatice estos procesos, de forma que se agilice la realización de trámites para todas las partes involucradas. Sería un cambio para mejor, tal como sucedió con el proceso de matrícula, que antes se debía realizar de forma presencial y con la llegada de un sistema se logró facilitar a los usuarios esta labor.
Un sistema centralizado de información, visible y de fácil acceso. Se podría implementar la recepción digital de documentos, con la firma digital, sería mucho más ágil e igual de seguro.
Poner en práctica los resultados de esta encuesta.
Que las personas piensen más en las personas usuarias finales a la hora de realizar los pasos de un trámite... piensan en la institucionalidad de la UCR... pero no en la complejidad de cumplir la burocracia para el estudiantado. Mayor acompañamiento a las y los estudiantes... diría que el SEP es solo un ente ejecutor de normas y demás... pero debería ser una instancia, insisto, de acompañamiento al proceso educativo de él o la estudiante. No solo aparecer cuando una se va a graduar :(
Que los trámites los pueda hacer otra persona, o que pongan un horario más extenso para recibir la documentación
Nada en particular. El trato recibido fue siempre amable y diligente. Gracias.
Que se utilice el correo electrónico para agilizar trámites.
Mejorar la accesibilidad para estudiantes de zonas alejadas

Ampliar los plazos de recepción de documentación para graduación. Sustituir documentos impresos por digitales, así como constancias y documentos (requisitos de graduación), Integración con sistemas de la universidad (informáticos) Que la oficina de cada posgrado pueda recolectar documentos de graduación. En graduaciones de honor agilizar el proceso de reintegro del dinero de los derechos de graduación, ya que es un trámite algo burocrático Mejorar la divulgación del suplemento de graduación por otros medios digitales (redes sociales), por ejemplo) y que sea periódico para todas las juramentaciones (ordinarias y extraordinarias) y se den a conocer eventos importantes por ejemplo, primeras promociones de X programa por ejemplo:

1. Extiendan horarios
 2. Modernicen la recepción de documentos
 3. Agilicen trámites para obtener el marchamo: se paga desde el principio, sin embargo, lo entregan 1 mes después de iniciadas las clases, los guardas no lo dejan entrar sin él aunque se diga que es de postgrado y uno viene con el tiempo limitado por el trabajo y hay que ir hasta el parqueo externo (el cual es muy lerdo con el servicio de buses). Lo entregan tarde pero cobran lo mismo y además no le dejan entrar hasta que no lo envíen aprobado!!

Que los trámites se pueda hacer de forma electrónica. En el caso de las graduaciones de honor, yo pude hacerla, sin embargo opté por no ir a retirar la devolución del dinero de los derechos de graduación debido a lo siguiente: 1. Tuve que destinar toda una mañana de tiempo laboral a solo investigar cual era el procedimiento, situación que nunca se aclaró ya que nadie dio una respuesta concreta al trámite. 2. Se piden una serie de requisitos que deben volver a llevarse después de ir a retirar información tales como formularios, recibos, etc.; y las personas que cursan posgrados, normalmente tenemos obligaciones laborales. 3. En conclusión, es más caro pedir permisos e invertir tiempo en solicitar el reintegro, que el valor del mismo reintegro. Saludos.

Que exista alguna plataforma en la que se puedan entregar los documentos, con alguna clave asignada a cada estudiante para que, por ejemplo, antes de imprimir y empastar la tesis, se pueda entregar en formato PDF para la revisión y que el estudiante ahorre esos gastos.

Realizar en línea la mayoría de los procesos

Pues personalmente tuve inconvenientes con el traslado de la sede para graduación pues el postgrado se da en la sede de occidente y la graduación se realiza en San Pedro pero quizás la molestia más grande fue con la funcionaria Shirley Conejo de docencia de la sede de Occidente quien de forma muy descortés y poco profesional me atendió cuando me encontraba tramitando lo referente a las entradas de graduación y al mismo proceso de traslado de graduación. En personal deberían de capacitar a la funcionaria en cuanto al trato digno y amable hacia el estudiante sea cual sea su nivel.

Los procesos los pueda realizar un familiar cercano.

Digitalizar procesos.

Como mencioné no tuve mayor problema que recuerde en ninguno de los procesos.

Fuente: Evaluación de los estudiantes graduados 2015, Google docs, realizado de la página:
<https://docs.google.com/forms>

Entre los comentarios finales de los estudiantes graduados en el 2015, se asemejan a todos los demás comentarios de las anteriores preguntas, donde indican entre las principales recomendaciones, tener un sistema digital que permita realizar todos aquellos trámites en forma digital, sin tener que trasladarse hasta las instalaciones, igualmente tener una mejor comunicación entre los

Posgrados y el SEP, revisión de los requisitos y programas que actualmente se están utilizando.

4.1.4 Análisis de los resultados de la Evaluación de los procesos por los Programas de Posgrados.

Pregunta 2. De acuerdo con su criterio, ¿Cómo lleva a cabo la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP los siguientes procesos? Favor calificar utilizando la siguiente escala

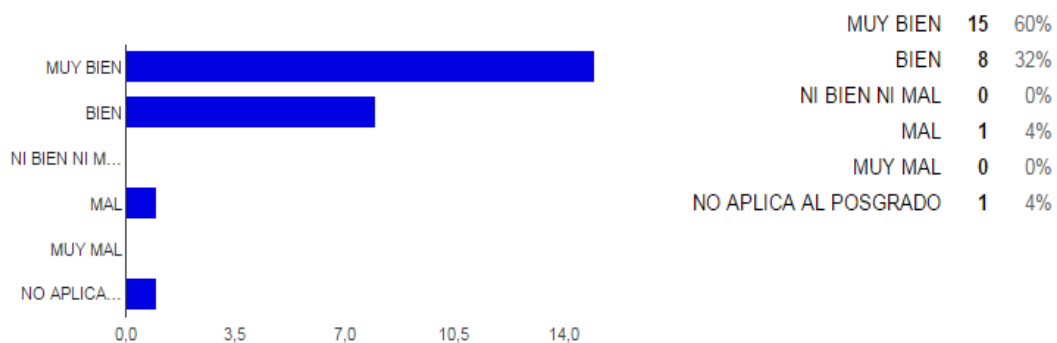


Gráfico N°21. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de apertura de promoción.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

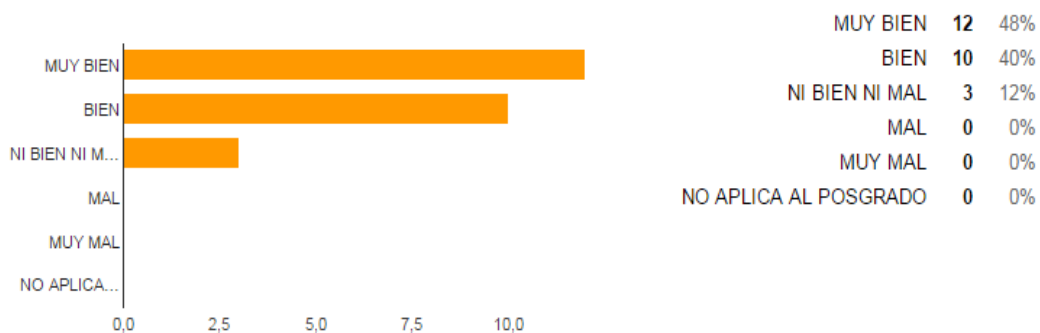


Gráfico N°22. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de comunicación de la apertura de promoción.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

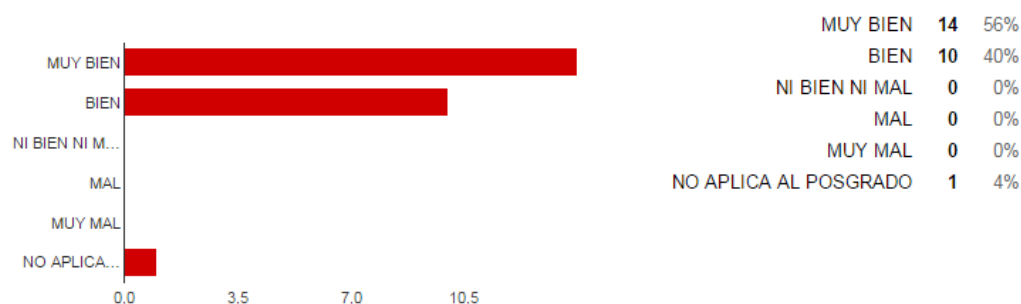


Gráfico N°23. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de Empadronamiento.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

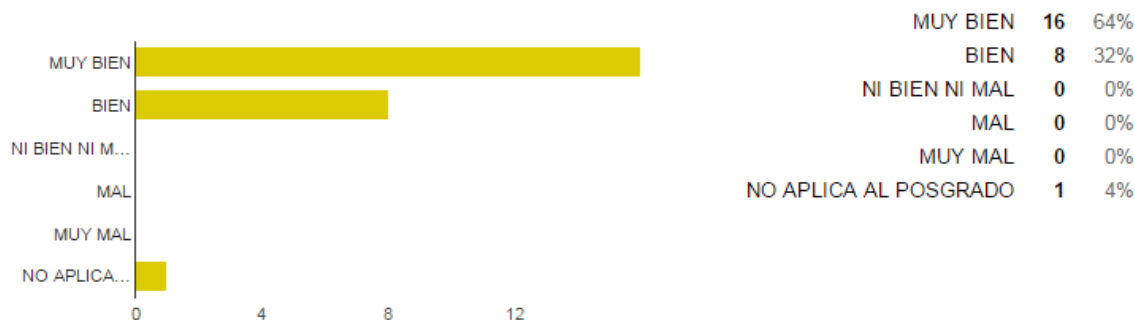


Gráfico N°24. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de admisión que se lleva a cabo en el SEP.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

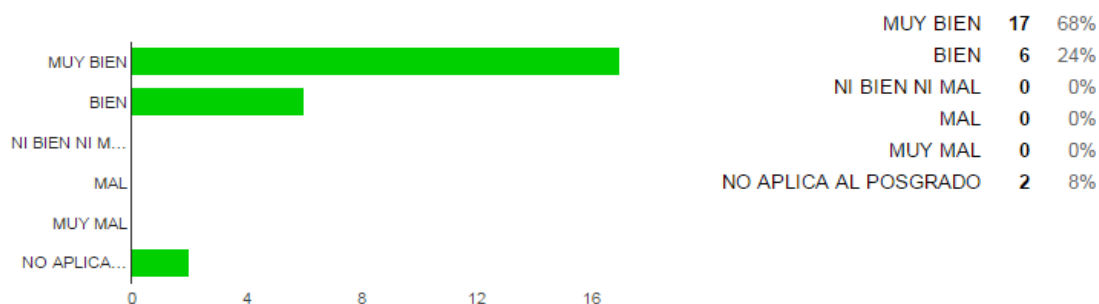


Gráfico N°25. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de Activación de los estudiantes.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

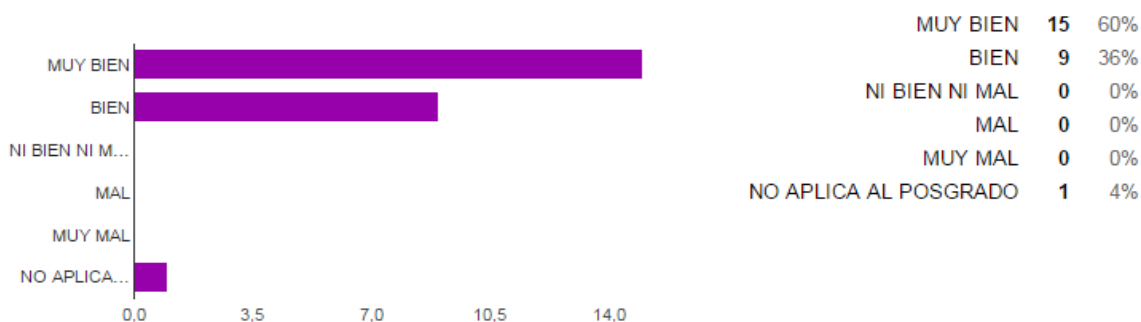


Gráfico N°26. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de Inclusión y Exclusiones extemporáneas

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los procesos del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

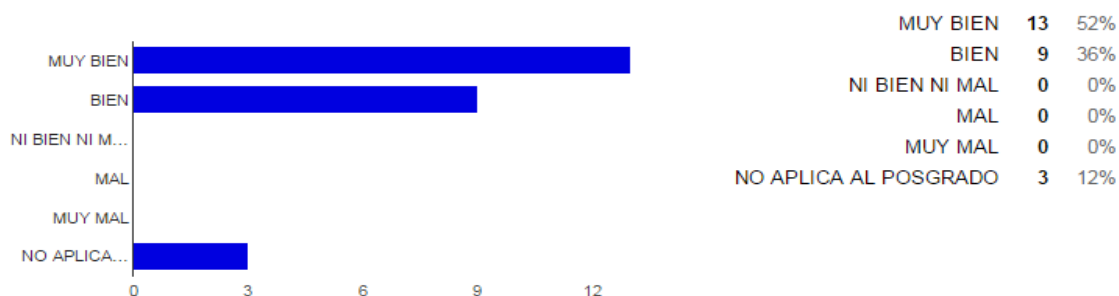


Gráfico N°27. Respuesta de la Pregunta N°02. La a aprobación de horarios y asignación de Aulas.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los procesos del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

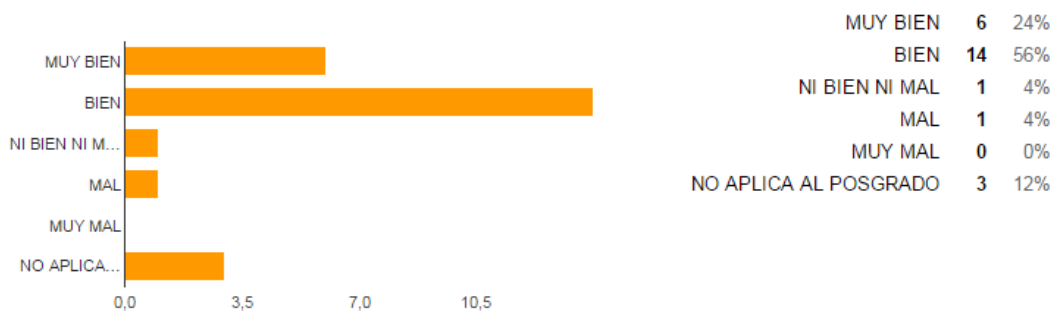


Gráfico N°28. Respuesta de la Pregunta N°02. Las separaciones de estudiantes del Programa de Posgrado.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los procesos del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

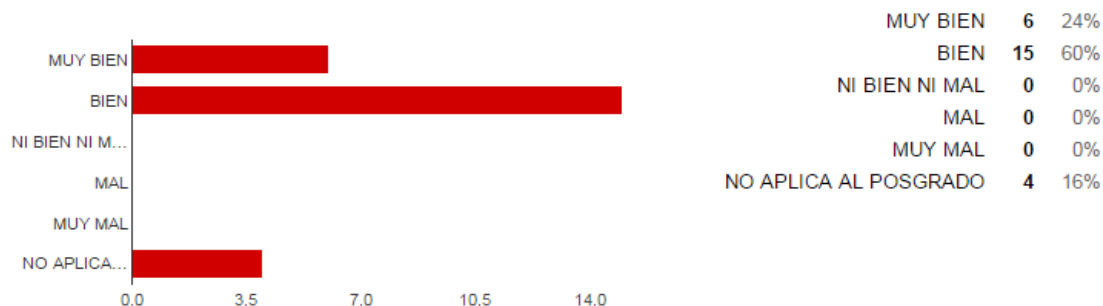


Gráfico N°29. Respuesta de la Pregunta N°02. Las solicitudes de Interrupción de Estudios de los estudiantes.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

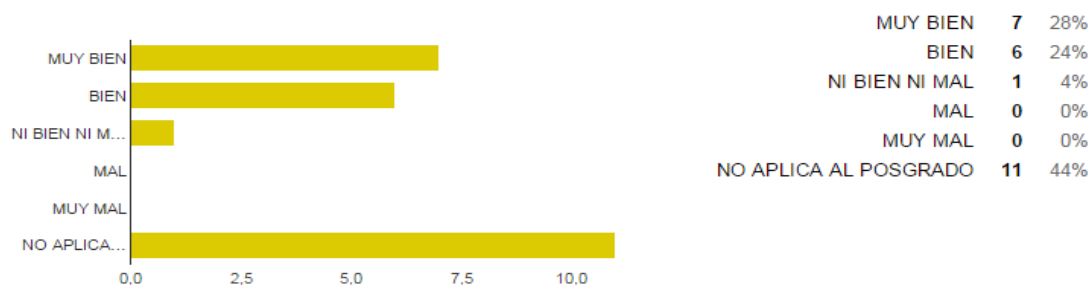


Gráfico N°30. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de la confección de los formularios de Cobros de Crédito.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

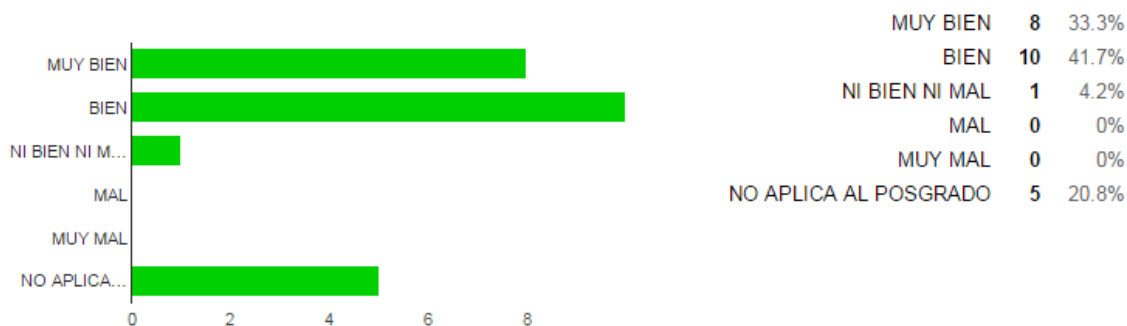


Gráfico N°31. Respuesta de la Pregunta N°02. La creación o modificación de siglas del plan de estudio.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

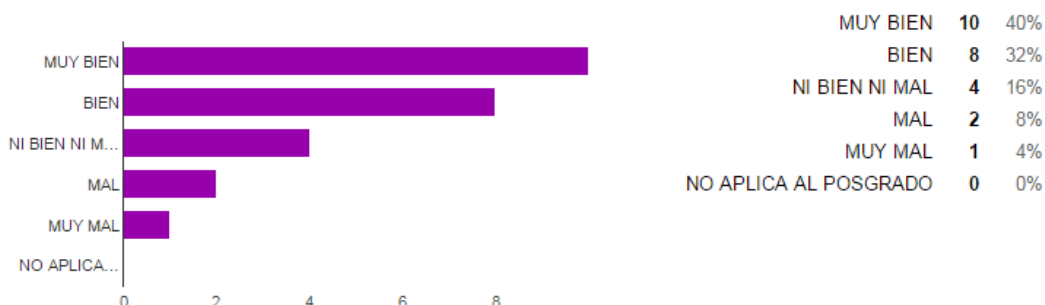


Gráfico N°32. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de ratificación de Comité Examinador.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los procesos del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

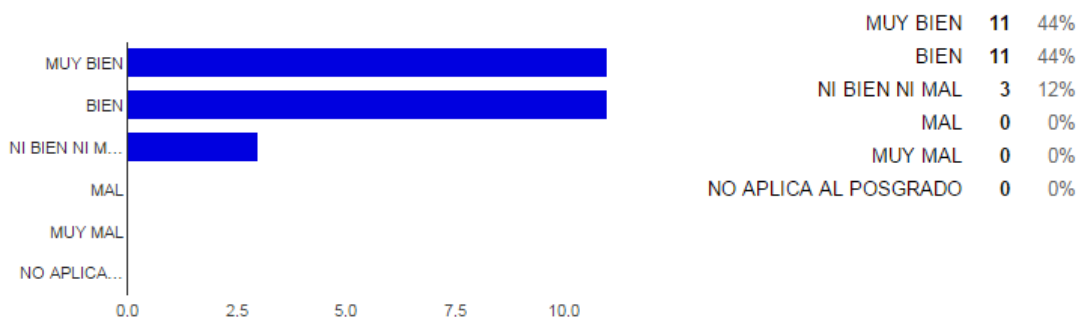


Gráfico N°33. Respuesta de la Pregunta N°02. El proceso de confección de las Actas de Defensa de Tesis o TFIA.

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los procesos del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

Para el caso de la evaluación de los Programas de Posgrado se realizó la calificación de trece procesos que se llevan a cabo en la OAE-SEP directamente con los Programas de Posgrados, de los cuales la mayoría de ellas, los porcentajes más altos indican que estos trece procesos los califican con las escalas más altas correspondientes a “muy bien” y “bien”, indicando con ello que dichos procesos, tal y como se realizan actualmente se están haciendo en forma efectiva aunque muchos de ellos en la pregunta N°3 comentan cambios que se pueden aplicar para el mejoramiento de dichos procesos.

Entre estos procesos calificados, el de la ratificación de comité examinador, fue el único que obtuvo una calificación de “muy mal” siendo el nivel de calificación menor para la escala por escoger, también se indica que el proceso de apertura

de promoción, el 4% de los entrevistados indican que dicho proceso se realiza "mal", igualmente en el caso de las separaciones de los estudiantes de los Programas de Posgrados. Con lo anterior estos tres procesos fueron los únicos que tuvieron calificaciones más bajas de la escala por escoger según la opinión personal de los funcionarios de los Posgrados escogidos para desarrollar esta evaluación.

Cuadro N° 23. Respuesta de la Pregunta N° 03. De los procesos mencionados anteriormente ¿a Cuáles le realizaría cambios y por qué?

En realidad todos funcionan muy bien. Quizás la prontitud con que se deben resolver las admisiones sí debería revisarse otorgando más tiempo a los posgrados para poder revisar los expedientes y decidir al respecto.
No le realizaría cambios a ninguno.
Confección de actas. Deberían ser de forma electrónica mediante firma digital.
Que se difundieran mejor y más asertivamente los anuncios de nuevas promociones de los programas. Lo demás funciona adecuadamente.
Buenas tardes Quizá a uno de los procesos que le realizaría cambios es al proceso de confección de actas de Defensa de Tesis, debido a que en ocasiones el Acta se encuentra lista incluso el mismo día que el estudiante defiende la tesis, no obstante, no dudo que esto se deba a la cantidad de trabajo en la confección de actas
Primero me parece excelente esta iniciativa ya que lejos de señalar a "alguien" pienso que buscará el mejoramiento del SEP. Indicaré los puntos débiles que encuentre y las posibles soluciones que, a mi criterio, podrían apoyar su labor: -Comunicación de la apertura de promoción, en su página Web y en UCR informa está bien, creo que no se llega más lejos por disposiciones de la misma Universidad, y creo que es más responsabilidad de cada Posgrado, el diseño de la papelería (afiches, despleables, etc.) está muy bien. -Proceso de admisión: Imagino el volumen de trabajo que esto les representa por lo que creo conveniente que el proceso lo realice cada Programa de Posgrado (me parece que ya lo han aplicado pero no han comunicado oficialmente que se puede), sugiero que si lo hacen en el SEP, deberían ir registrando los expedientes de manera que podamos contar con información como el número de candidatos que han llegado para programarnos, en nuestro caso, hay entrevistas posterior al recibo de los expedientes y al desconocer la cantidad de chanditas eso supone poner a correr a docentes que nos ayudan con ese proceso. -Las cartas de separación oficial llegan muchísimos meses después de la solicitud. En cuanto a las separaciones temporales ni creo que eso realmente sirva, ya que las cartas llegan prácticamente cuando están terminando los ciclos, no deberíamos comunicar las temporales, no creo que realmente sea un insumo importante para la gestión del SEP, creo que es más interno del Posgrado. Y las separaciones definitivas deberían procesarlas más rápido (realmente desconozco si el trabajo a lo interno con Registro sea mucho) -Ratificaciones de comité asesor: Estas respuestas también duran mucho en llegar, considero que deberían solicitar las cartas digitales.
Al proceso de Ratificación de Comité Asesor ya que durante este año, este servicio fue muy malo, dado que las respuestas duraban varios meses o hasta que el posgrado llamara preguntando, a pesar de que las respuestas son un machote para todas sólo es verificar que cumpla con los requisitos, por lo tanto no son efectivas y afecta a los estudiantes para continuar con su proceso académico.

<p>En realidad no realizaría cambios a los procesos, pero si debe mejorar la comunicación, generalmente hay que insistir para que los funcionarios respondan a los correos electrónicos, específicamente a los que se refieren a consultas sobre procesos tramitados. También debe mejorar la información que ustedes manejan a lo interno, ya que solicitan documentos o información (valga la redundancia) que ya han sido enviados con anterioridad.</p>
<p>En nuestro caso por ser un programa en una Sede algunos de los procesos los realizamos desde nuestro programa o los coordinamos con la oficina de Registro aquí en la Sede. Pero los tramites que realizamos directamente en el SEP siempre requieren el tiempo de espera entre Sedes y esto es entendible para las dos partes, que podemos reducir por medio de un canal más fluido como puede ser una llamada o un correo que no ha venido funcionando.</p>
<p>Al proceso de ratificación de Comité Examinador, no es posible que tengan los posgrados que pedirle a los mismos graduados del posgrado que colaboran como Lectores, copia de los título de maestría cuando se supone que el SEP tiene una base de datos que tiene registrada esa información.</p>
<p>Sería conveniente que las solicitudes de inclusión y exclusión, las tramite el estudiante vía web, previa autorización de la Directora del Programa. Cambiaría la modalidad de aprobación de las solicitudes de separación temporal, ya que muchas veces estas son presentadas en forma tardía por los estudiantes, no siempre pueden ser analizadas oportunamente y en muchas ocasiones, el SEP ratifica, mucho tiempo después de avanzado el ciclo para el cual se solicita la separación temporal.</p>
<p>1) Proceso de ratificación de comité examinador, agilizar el trámite, ya que en varias ocasiones el estudiante está a punto de presentar su candidatura y aun no se cuenta con el Vo. Bo. Del SEP (a pesar de que la solicitud se envió con 1 o 2 meses de anticipación). 2) Confección actas de defensa de TESIS Y TFIA, agilizar el trámite, pues generalmente las actas se reciben 1 o 2 días antes de la actividad, además es importante verificar la información, debido a que hemos tenido varios casos de errores en los temas de las tesis, así como en la información de los miembros.</p>
<p>A ninguno porque todos trabajan muy bien.</p>
<p>Que sea más ágil la respuesta al proceso de ratificación de Comité Asesor, así como en las consultas que se hagan al respecto en este tema. También, muy importante la apertura y amabilidad de la persona encargada de esto.</p>
<p>Separaciones temporales y definitivas : es necesario disminuir el tiempo de respuesta</p>
<p>Al proceso de apertura de promoción le cambiaríamos la duración del plazo establecido para la recepción de solicitudes de ingreso, es muy corto el tiempo entre la comunicación, la divulgación y la recepción de documentos, especialmente porque en nuestro caso los candidatos deben participar en una entrevista y en una charla de inducción.</p>
<p>A la comunicación de la apertura. Me gustaría que hubiera apoyo para promocionar en Colegios de Profesionales a través del SEP, pues a veces cuesta esta comunicación con los colegios, pues no contamos con el apoyo administrativo</p>

Fuente: Escala de evaluación de los Programas de Posgrados a los proceso del SEP, Google docs, realizado de la página: <https://docs.google.com/forms>

4.1.5 Análisis de los Resultados de las Evaluaciones.

Las evaluaciones aplicadas, fueron desarrolladas por los estudiantes (activos y graduados 2015) y funcionarios de los distintos Programas de Posgrados del SEP-UCR escogidos al azar, los cuales fueron seleccionados para brindar la opinión

personal de cada uno de los procesos según su estado actual. De estas opiniones y recomendaciones brindadas en las evaluaciones podemos destacar lo siguiente:

- Tanto los estudiantes entrevistados (activos y graduados 2015), como los funcionarios de los Programas de Posgrados, califican los procesos en forma positiva, indicando que como se realizan en la actualidad se realizan en forma correcta, pero al mismo tiempo recomiendan la implementando medidas de mejora.
- Entre las recomendaciones que se les solicitó a los entrevistados, todos coinciden en que es una necesidad de que se actualicen los requisitos y documentos solicitados para los distintos procesos.
- Que haya mejor comunicación entre las partes como la Oficina de Registro (ORI), la Oficina de Financiero (OAF), Becas, Asuntos Internacionales, y entre los mismos Programas de Posgrados, para que cuando necesiten algún documento o dato, se actualice según los registros estudiantiles que tienen cada unidad.
- Crear Sistemas digitales para los distintos procesos que se realicen en la OAE del SEP, lo cual les permitiría a los estudiantes tener acceso en web solicitar los servicios, y tener la posibilidad adjuntar, y descargar documentos que les permita simplificar el traslado para realizar dicha solicitud.
- Mejorar y ampliar las redes de comunicación desde el inicio de la comunicación de las aperturas de los Posgrados, así como las distintas informaciones de importancia para el trayecto del Posgrado de los estudiantes, ligando la información desde la página web del SEP así como en las páginas web de cada uno de los Programas de Posgrado. Esto permitirá desarrollar un medio en el cual se pueda dar no solo información básica de la Maestría, Especialidad o Doctorado, sino información que les sirva como capacitación en distintos procesos como lo son los aspectos importantes de como matricular en línea, o brindar a los Posgrados información de cómo utilizar y aprovechar las

herramientas básicas con que se cuenta como el SAE y SISEP, se pueda conocer como dar seguimiento a los procesos de matrícula, la confección de siglas, horarios, designación de profesores, creación de listas de clases; todo esto corresponde a la mayoría de las dudas que presentaron los funcionarios de los Posgrados a la OAE del SEP.

- Capacitar a los Programas de Posgrados para que les brinda a los estudiantes un mayor acompañamiento, y al mismo tiempo, que apoyen en las distintos procesos que llevan a cabo los estudiantes con el SEP.
- En la evaluación de los Programas de Posgrados el proceso que recibió más crítica en la escala de calificación fue la de “ratificación del comité examinador” para la defensa de la Tesis o TFIA. Lo que comentan es que debe realizarse un estudio o control de todos los procesos realizados para el cumplimiento de los requisitos para que los estudiantes puedan defender su trabajo final, del cual se desarrolle en forma ordenada y controlada, con el fin de avanzar en forma secuencial con los Programas de Posgrados.
- Y otro aspecto importante en la evaluación de los Posgrados, es la necesidad de la actualización de todos los procesos para mejorar los servicios tanto para los posgrados como para los estudiantes.
- Y por último la necesidad de capacitación al personal a cargo de los Programas de Posgrados, en especial aquellos posgrados que tiene cambio de personal; para reforzar las labores específicas que deben realizar los posgrados.

4.2. Descripción de los procesos que se llevan a cabo en la OAE

Para la descripción de los procesos que se llevan a cabo en la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE), se desarrolló una matriz con la descripción de todos los procesos, ordenados cronológicamente según los llevan a cabo los usuarios en el desarrollo de su Maestría, Especialidades y Doctorados. En esta matriz se establece también quiénes son los involucrados directos e indirectos de cada

proceso, así como la descripción detallada de la documentación requerida para cumplir dichos procesos.

El desarrollo de esta matriz descriptiva, se realizó bajo la observación de los procesos y mediante la utilización del manual de puestos del SEP, con la salvedad de que dicho manual, actualmente se encuentra desactualizado. Es por ello que gracias a la integración de la observación de los procesos desarrollados y con la entrevista al personal administrativo de la OAE, se describen todos aquellos procesos que se llevan a cabo en el SEP. El personal administrativo de la OAE del SEP está conformado por cuatro integrantes: Mauricio Vega, Sonia Garita, Marcela Arce y Ana Lucía Pérez; quienes tienen distribuidos los diferentes procesos que se realizan tanto en los Programas de Posgrados como con los estudiantes.

Seguidamente, de acuerdo con la información recopilada, se desarrolla un análisis FODA de los procesos para señalar cuáles son los cambios requeridos para el mejoramiento continuo, tanto de las debilidades detectadas como de las amenazas que se presentan externamente a los procesos de la OAE-SEP. Al mismo tiempo se identifican cuáles son las fortalezas y destrezas con que se cuenta para aprovecharlas y determinar el plan de mejora de los procesos.

Esta descripción de los procesos la podemos observar en el cuadro n° 24 a continuación:

Cuadro N°24. Matriz de Desglose de los procesos de la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP-UCR

PROCESO		USUARIO DIRECTO	OFICINA INVOLUC.	RESPONSAB DEL PROCESO EN OAE-SEP	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA
ADMISIÓN	APERTURA PROMOCIÓN	PROGRAMAS DE POSGRADO	COMISIÓN DE POSGRADOS Y CONSEJO SEP	MARCELA ARCE	Para la apertura de promoción, los Programas de Posgrados deben reunirse en comisión para analizar los detalles como el ciclo lectivo y el año correspondiente a la nueva promoción estudiantil. En este proceso los Posgrados deben revisar el plan de estudios vigente, con la finalidad de detectar los cambios que deben realizar o la creación de cursos según la necesidad actual. Cuando la Comisión del Posgrado ya tenga aprobada la fecha de inicio (ciclo lectivo de la apertura), el plan de estudios, la lista de profesores y el costo del crédito, se confecciona un oficio con el comunicado de estos datos al SEP, específicamente a la encargada del proceso; acompañada con la copia del acta de la sesión de la Comisión con el aval de la apertura y fecha de la sesión. Esta apertura se le otorga el Visto Bueno directamente del Consejo SEP, comunicándole la decisión respectiva del Consejo al Programa de Posgrado con un oficio del SEP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio con información de la apertura incluyendo: el ciclo lectivo de apertura, el plan de estudios, el personal docente, el costo del crédito y el Acta de la sesión de la Comisión del Posgrado con el aval de la apertura. 2. Oficio de Aval de la Consejo SEP, de apertura por parte del SEP
	PUBLICACIÓN	PROGRAMAS DE POSGRADO	OFICINA DE DIVULGACIÓN Y COMUNICACIÓN SEP		Cuando el Posgrado tiene el aval del Consejo SEP de la apertura, solicita mediante un oficio al SEP la publicación de la apertura de promoción, con la información requerida. La encargada del proceso de la OAE, revisa los documentos con la información de la publicación de la promoción, y se lo entrega al Decanato para el aval de la publicación y el presupuesto se pasa a la Unidad Administrativa para el aval, y cuando se aprueba por ambas entidades se procede con la publicación correspondiente; la encargada de la OAE lo envía a la Oficina de Divulgación y Comunicación del SEP para la publicación en los medios de comunicación correspondientes y en la página web del SEP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio con la información de la publicación: el nombre completo del posgrado por abrir, el ciclo de ingreso, duración del plan de estudios, los medios de publicación, el presupuesto, incluyendo la partida correspondiente, las fechas y lugar de la admisión.

	ADMISIÓN	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	COMISIÓN DE	<p>Uno de los detalles más importantes que se publica es el lugar y las fechas en la que se estará recibiendo los documentos requeridos para la admisión de los estudiantes. El trámite se realiza en forma personal, en el cual, el interesado debe entregar todos los documentos requeridos sin excepción alguna, con las especificaciones que se solicitan, (cuando no pueden realizarlo personalmente, deben hacer una carta de autorización a la persona que realizará el trámite con copia de ambas cédulas), pero toda la documentación requerida debe ir firmada por la persona solicitante de la admisión. Cuando finaliza el periodo de recepción, la persona encargada en la OAE debe revisar todos los documentos de los aspirantes, para revisar que los requisitos sean como se solicitan en los Posgrados, y se registran en el SISEP como solicitantes de la Maestría, y se envían en un periodo de 8 días hábiles desde el día de cierre de la admisión los expedientes de los estudiantes a los Programas de Posgrados con oficio donde informa la condición de cada aspirante. El Programa de Posgrado, debe revisar todos los documentos y en Comisión de Posgrado debe seleccionar a los admitidos al Posgrado, y aquellos aspectos como los nivelatorios que requiere para el ingreso. Dicha decisiones se envían con un oficio a la encargada del proceso en la OAE, para finalizar el proceso de admisión de esa promoción. Los Posgrados les comunican a los estudiantes con un oficio el aval de la apertura y detalles del empadronamiento y matrícula al Posgrado.</p> <p>Algunos Programas de Posgrados, ya sea en Sede Central Rodrigo Facio o en las otras Sedes, apoyan en la recepción de los documentos de admisión para luego ser emitidas a la encargada del proceso en la OAE en el SEP para la revisión final de los documentos y el registro de los mismos en el SISEP.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos de requisitos de admisión, tales como: el formulario de admisión, una fotografía reciente, tres cartas de referencia de algún profesor que le haya dado clases, currículum vitae, carta escrita a mano donde indique el interés del ingreso al programa correspondiente, copia y originales de los títulos universitarios, certificación de notas completas, lista de publicaciones (si cuenta con ello), y en el caso de extranjeros el título universitario debidamente autenticado. 2. Oficio del SEP a los diferentes posgrados detallando el cumplimiento de los requisitos de admisión por parte de los aspirantes. 3. El Programa de posgrado comunica al SEP por medio de oficio, la lista de los aspirantes admitidos, así como, adjunta copia del Acta de la Sesión de la Comisión de Posgrado.
--	-----------------	---	-------------	--	---

	EMPADRONAMIENTO	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	ORI		<p>El proceso de empadronamiento se lleva a cabo en el SEP, y en algunos posgrados con la autorización previa desde el SEP, en las cuales los estudiantes deben una copia de la cedula y llenar el formulario IC4 y la hoja de información personal, y como requisito primordial no debe tener deudas económicas con la UCR. Para este proceso, la encargada revisa nuevamente los documentos para que cumplan con los requisitos de la Oficina de Registro e Información (ORI), y confecciona un oficio en el que envía las IC4, las hoja de información personal y la copia de la cédula de cada estudiante a la ORI en la sección de matrícula, donde registran la información en el Sistema SAE y se le asigna un número de carné solo aquellos casos que correspondan a estudiantes de nuevo ingreso a la UCR. Después del proceso todos los estudiantes quedan empadronados en el Posgrado de su admisión, por lo que se les asigna desde la ORI un código de acceso al sistema de ematrícula para realizar el proceso de matrícula.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los estudiantes entregan los siguientes documentos: la copia de la cédula de identidad, el formulario IC4 completo (ORI), y la Fórmula de Información Personal completa. 2. Oficio del SEP a la ORI con los listados de las solicitudes de empadronamiento por Programa de Posgrado con las fórmulas de requisito.
APERTURA DE CURSO	HORARIOS	PROGRAMA DE POSGRADO	ORI	<p>MAURICIO VEGA</p> <p>Antes del proceso de Matrícula WEB, se debe tramitar por parte del Programa de Posgrado correspondiente, la solicitud de la apertura de los cursos, en el cual el Posgrado debe ingresar en el Sistema de Horario Web, y reportar los cursos y los horarios respectivos para cada curso, así como el aula asignadas. Si algún curso no se encuentra en estado "abierto" para el período de matrícula, el Posgrado debe comunicar con un oficio al encargado del proceso en la OAE, para que cambie el estado del curso correspondiente para la matrícula. Para el caso de los cursos que se imparten en el periodo de verano, los Posgrados no pueden ingresar al sistema los cursos correspondientes a dicha matrícula, sino que deben enviar un oficio al SEP, con la boleta digital de la solicitud de apertura de horarios que se encuentra en la página web del SEP, la cual se envía en físico con firma del director o directora y con sello del posgrado, y acompañada con un oficio que respalde dicha solicitud, todo lo anterior debe realizarse antes del proceso de matrícula WEB.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de los horarios y aulas por parte de los programas de posgrado al Sistema Web de Horarios en la página web: <i>ehorarios.ucr.ac.cr</i> 2. Para el caso de los cursos en verano, deben enviar: <ol style="list-style-type: none"> a. Formulario con la solicitud de apertura de los cursos y horario y las aulas correspondientes. b. Oficio con la solicitud de la apertura y adjuntando el formulario. 	

	AULAS	PROGRAMA DE POSGRADO	ORI		Para el caso de las aulas, los Programas de Posgrados deben con anticipación coordinar con las Escuelas o Decanatos correspondientes para la asignación de las aulas y reportarlo en el mismo Sistema de horarios Web. Si existiera choques de aulas entre los diferentes Posgrados, el encargo del SEP le informará al Posgrado para la búsqueda correspondiente. Cuando tengan ya asignadas las aulas, se ingresan al Sistema Web de Horarios correspondiente con las horas asignadas. Cuando es período de verano, deben enviar un oficio al SEP con la solicitud de los horarios y aulas.	
ACTUALIZACIONES DEL PLAN DE ESTUDIO	CRECIÓN DE SIGLAS	PROGRAMA DE POSGRADO		ANA LUCÍA PÉREZ MONGE	Quando los Posgrados identifican la necesidad de crear un nuevo curso, solicitan con un oficio al SEP la creación de la sigla y establecimiento en el plan de estudios, el cual debe ser tramitado primero por la encargada de la Asesoría Académica María Marta Vargas, quien revisa los atestados solicitados, con el plan de estudio del curso nuevo solicitado, seguidamente se envía por parte de la señora Vargas, copia del plan del nuevo curso con el aval del consejo SEP y de la solicitud presentada por la comisión del Posgrado, directamente a la encargada del proceso en la OAE, quien debe procesar la información del curso nuevo en el SAE para la creación del mismo, una vez finalizado el proceso, la encargada procesa un oficio al Posgrado donde comunica cuales son las siglas nuevas correspondientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio por parte del programa de posgrado solicitando la creación o modificación de siglas para los cursos, para que sea avalado por el Consejo SEP. 2. El Consejo SEP comunica el aval de la creación o modificación de la sigla del curso mediante un oficio a la encargada de la OAE. 3. La encargada del proceso en la OAE crea o modifica la sigla y la comunica al programa de posgrado.
	MODIFICACIÓN DE SIGLAS	PROGRAMA DE POSGRADO			Para el cambio de Siglas, se procesa muy parecido al anterior, en el cual la encargada de la Asesoría Académica Ma. Marta Vargas, revisa los documentos de la solicitud de cambio de créditos, cambio de hora, cambio de nombre y fecha de inicio del curso, para que seguidamente se envíe para revisión de la Comisión del Posgrado y se envíe con una nota interna con los documentos para ser tramitados por parte de la encargada en la OAE, y se procesa en él SEA el cambio del curso con la creación de una nueva versión de la sigla y se envía un oficio de comunicación al Programa de Posgrado correspondiente de la solicitud.	
	CURSOS CON REQUISITO O CORREQUISITO	PROGRAMA DE POSGRADO			En el mismo reporte de los cursos por crear siglas se establece el plan de estudio que se va a asignar según los ciclos correspondientes por matricular en todo el proceso de la Maestría, Especialidad o Doctorado. Este reporte señala cuales cursos ya modificados, creados o existentes, deben establecerse la característica de ser requisito de otro curso anterior o requisito de un curso en el mismo ciclo.	

MATRÍCULA		ACTIVACIONES DE ESTUDIANTES		MAURICIO VEGA	<p>Cuando los estudiantes no matriculan durante dos ciclos consecutivos, su estado estudiantil se establece como “INACTIVO”, pero para efectos de seguir con la trayectoria de su carrera, y poder matricular, o graduarse, debe estar en el estado ACTIVO, por lo tanto los Programas de Posgrados deben solicitar al SEP la activación de estos estudiantes. Para este proceso los Posgrados solicitan al encargado del proceso en la OAE la activación de los estudiantes correspondientes a ese Posgrado mediante un oficio. El encargado del proceso envía un oficio a la ORI para que tramiten dicha solicitud. El trámite tiene un tiempo establecido de 8 días hábiles.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa de posgrado envía un oficio al SEP solicitando la activación del estudiante. 2. El encargado del proceso, en OAE del SEP, envía un oficio con la lista de los estudiantes a la ORI para la activación en el Sistema SAE.
		ORDINARIA	PROGRAMA DE POSGRADO		ORI	
MATRÍCULA		ORDINARIA	ESTUDIANTES	ANA LUCÍA PÉREZ MONGE Y MAURICIO VEGA	<p>Una vez que el estudiante tenga su carné y pin para matrícula debe acceder a la página ematrícula para realizar dicho proceso. Un mes antes de este proceso se realiza una capacitación con los estudiantes nuevos para que conozcan del proceso de matrícula en línea por parte de la OAE Y ORI. Para este proceso lo que se tramita directamente es el acompañamiento a los estudiantes y a los Posgrados, cuando se detecta problemas de acceso al sistema de matrícula en línea, o problemas con el acceso a los cursos requeridos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para estudiantes nuevos: <ol style="list-style-type: none"> a. Se coordina con la unidad de capacitación del área administrativa del SEP una charla de inducción del proceso de matrícula para los estudiantes nuevos. 2. Comunicación vía correo electrónico a los Posgrados sobre las fechas e información importante para la matrícula. 3. Para el proceso de la matrícula <ol style="list-style-type: none"> a. Se utiliza el Sistema de Matrícula Web: https://ematriculacion.ucr.ac.cr. 4. Acompañamiento por parte de la OAE en el proceso de matrícula: <ol style="list-style-type: none"> a. Brindar ayuda a los programas de posgrado el día de la matrícula, en temas tales como: asignación de aulas, aperturas de cursos, profesores consejeros, clave de acceso al Sistema de Matrícula, asignación de planes de estudios, entre otros.
			PROGRAMAS DE POSGRADO		ORI	

	INCLUSIONES EXTRAORDINARIAS	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	ORI	<p>Este proceso se realiza para aquellos casos en el que los estudiantes tienen una condición especial y no pueden realizar la matrícula en el Sistema de ematricula. Estos casos especiales, corresponden cuando un estudiante de grado quiere matricular como optativo un curso de un Posgrado, o un estudiante de un posgrado en particular quiere matricular un curso de otro Programa de Posgrado, o casos en el que es el curso por tutoría o son los últimos cursos de Investigación y no procedió a matricularlos en el periodo ordinario y de inclusión ordinaria. Para este caso el Estudiante con esta condición debe dirigirse al posgrado correspondiente a la Maestría, Especialidad o Doctorado que cursa y llenar un formulario de Inclusiones extemporáneas que se encuentra en el Sistema Web del SEP, y debe entregarla el Posgrado para que ellos lo firmen y sellen; una vez que tenga este documento debe enviarlo con un oficio al SEP para el proceso correspondiente por parte de la encargada, la cual lo ingresa antes de la fecha de cierre para el proceso de cobro, en el sistema SAE. Cuando cierra este periodo y ya se ha enviado el formulario de cobro con todos los estudiantes matriculados se debe realizar un oficio por parte del SEP a la ORI solicitando la inclusión correspondiente, con copia al posgrado y a la Oficina de Administración Financiera; con esta copia el Posgrado debe comunicarse con el estudiante para que proceda con la solicitud en la ORI de la M6 (formulario de inclusión procesada), y proceda a cancelar las deudas en la Oficina de Administración Financiera (OAF).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Programa de Posgrado donde incluya la información detallada de la solicitud de la inclusión extraordinaria del curso, adjuntando la boleta de solicitud por parte del estudiante. 2. Oficio por parte de la OAE a los programa de posgrados, con la confirmación del proceso de inclusión. 3. Para el caso de las inclusiones que quedan fuera del periodo antes del cobro de los créditos: <ol style="list-style-type: none"> a. La OAE envía un oficio a la ORI con la solicitud de la inclusión en el SAE, con dos copias: <ul style="list-style-type: none"> ✓ A la OAF, con el respectivo informe del costo del crédito, adjuntando la boleta M6 que emite ORI una vez incluida en el SAE. ✓ Al Programa de Posgrado para su comunicación
	EXCLUSIONES	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	ORI	<p>Es muy parecido al proceso anterior, pero se tramita cuando se identifica que los estudiantes no matricularon el curso que debían y deben solicitar la exclusión del curso que les aparece en el expediente académico. Lo que deben realizar es contactar al Posgrado para que mediante un oficio comuniquen al SEP la disposición del estudiante para que se le excluya dicho curso, y se emite a la ORI un oficio con la solicitud correspondiente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Programa de Posgrado, solicitando la exclusión de los cursos matriculados.

FORMULARIO DE COBRO	PROGRAMAS DE POSGRADO	OAF	ANA LUCÍA PEREZ	<p>Para el caso de los cursos con financiamiento complementario, se les solicita llenar en el Sistema Web (<i>nuevo diseñado en octubre de 2015</i>) el dato de los estudiantes actualmente matriculados en la Maestría y el costo establecido con el porcentaje de beca ratificado por el Consejo SEP y establecido con anticipación por la Comisión de los Programas de Posgrados. Gracias a este nuevo sistema se ha sintetizado los procesos de reporte no solo del costo sino de las becas y el establecimiento del cobro al día siguiente de haber finalizado el proceso de matrícula tanto para el caso de ordinarios como extraordinario.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La OAE comunica a los programas de posgrado la apertura del Sistema SEP-Web para que procedan a revisar la lista de sus estudiantes activos y empadronados con el fin de incluir la información del costo del crédito correspondiente a cada estudiante e indicando si cuenta con beca. 2. La OAE envía en forma digital, a OAF el formulario del costo del crédito de todos los programas de posgrado complementarios.
SEPARACIONES DEFINITIVAS	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	ORI	MAURICIO VEGA	<p>Las solicitudes de separaciones definitivas de estudiantes a los Programas de Posgrados, se da por tres situaciones, las cuales corresponden por: bajo rendimiento académico, por abandono del programa y por renuncia. Por rendimiento académico se presenta cuando el estudiante obtiene un promedio ponderado inferior a 8,0 y haber terminado su tiempo de prueba y no hubo avance en su rendimiento, o cuando reprueba dos cursos o más en el mismo ciclo lectivo. La situación de separación por abandono, corresponde cuando un estudiante no realiza proceso de matrícula de uno o varios ciclos lectivos. O por último cuando el estudiante decide realizar la renuncia a su Maestría, Especialidad o Doctorado. Para todos estos casos, la comisión del Programa de Posgrado debe examinar los aspectos determinantes de cada caso, y tomar una decisión en Comisión, la cual debe comunicarse con un oficio al SEP, acompañado del argumento correspondiente, según cuál sea el motivo de su solicitud de separación, con los datos completos de la estudiante (nombre, carné, Posgrado, situación); para los casos de renuncia deben adjuntar también la carta de solicitud y con copia del Acta de la Comisión del Posgrado en la que se analizaron los casos de separación. Estos documentos son entregados al encargado del proceso en la OAE en el SEP, para el debido proceso con la Oficina de Registro ORI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Programa de Posgrado a la OAE con los siguientes datos: <ol style="list-style-type: none"> a. Situación de la solicitud de la estudiante, condición académica, o copia de expediente. b. Copia del acta de la Comisión donde se atendió el caso del estudiante. 2. Oficio elaborado por el encargado en la OAE dirigido a la ORI con las especificaciones del proceso y la aprobación de la separación.

INTERRUPCIONES DE ESTUDIO		ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	ORI	<p>ANA LUCIA PEREZ</p> <p>Para el proceso de solicitud de la Interrupciones de estudio, debe ir establecido según las fechas que dispone la Oficina de Registro e Información (ORI), las cuales corresponden a otorgar un tiempo de interrupción de estudios por un ciclo o máximo un año lectivo con posibilidad al final del año de solicitar una ampliación por un año lectivo. El estudiante debe presentar ante el Posgrado una carta con la solicitud de Interrupción y su justificación adecuada la cual debe ser por causa de fuerza mayor, caso fortuito o situaciones excepcionales, según criterios de las Normas y Procedimientos de Matrícula. Cuando el estudiante entrega la solicitud en las fechas establecidas, el Programa de Posgrado debe estudiar la solicitud en Comisión de Posgrado y seguidamente presentarla con un oficio al SEP, con la copia del Acta de la sesión; la cual debe cumplir con todos los requerimientos, y seguidamente se realiza un oficio dirigido a la ORI con los atestados del estudiante acompañado con un formulario de solicitud de IT para la debida revisión por parte de la ORI, quien es la responsable de emitir el criterio final de la aceptación de la IT o el rechazo del mismo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Programa de Posgrado a la OAE, adjuntando: la carta de solicitud del estudiante justificando con pruebas de las causas por la que solicita la IT, y copia del Acta de la Sesión de la Comisión del Programa de Posgrado donde especifique la decisión tomada. 2. Oficio del SEP a la ORI con los siguientes documentos: la copia de la carta de solicitud del estudiante, el formulario de solicitud de IT, y copia del oficio del posgrado. 3. Oficio de la ORI e la OAE, con el comunicado oficial de la solicitud de la IT. 4. Oficio del SEP comunicando de la decisión tomada por la ORI de la IT a los programas de posgrados.
DEFENSA DE TESIS O TFIA	RATIFICACIÓN DE COMITÉ	PROGRAMA DE POSGRADO	DECANATURA SEP	<p>SONIA GARITA</p> <p>El proceso de la ratificación del Comité de Tesis se realiza para especificar quienes son las personas que acompañaran al estudiante durante todo el proceso de investigación de su Trabajo Final de Investigación Aplicada (TFIA), o de su Tesis. Estas personas son: el tutor o profesor guía del Trabajo, el director del Posgrado, y los lectores. Los estudiantes cuando ya hayan coordinado con el Programa de Posgrado quienes corresponden a su Comité de Tesis, envían vía Oficio desde el Posgrado dicha información para la ratificación del Consejo SEP del Comité de Tesis, acompañado con los detalles del tema del Trabajo a desarrollar, y la información de los estudiantes involucrados. Dicho oficio es revisado por la encargada del proceso en la OAE, la cual, con el aval de la Decana del SEP, envía un oficio al Posgrado indicando la ratificación del Comité de Tesis correspondiente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Posgrado al SEP para la solicitud de la ratificación del Comité de Tesis con lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a. Información del o los estudiantes que aplicarán la investigación. b. Nombre del tema de la investigación. c. Nombre del profesor guía. d. Nombre del Director del Posgrado. e. Nombre de los lectores. 2. Oficio del SEP con la confirmación de la ratificación del Comité de Tesis designado.

	ACTA DE DEFENSA	PROGRAMA DE POSGRADO	DECANATURA SEP	<p>Cuando el estudiante tenga definido la fecha de la defensa de su Trabajo Final y ya coordino dicha fecha con el Programa de Posgrado, este último envía un oficio al SEP, con los datos de los miembros del Tribunal Examinador, el tema ratificado, el oficio de la ratificación del Comité de Tesis y la información de a fecha y lugar de la defensa; todo lo anterior con una copia del trabajo Final adjunta, para la lectura de la Decana o representante de la misma.</p> <p>Cuando tengan todos los datos del Tribunal Examinador la encargada del proceso, debe ingresar esta información en el sistema de información del SEP (SISEP), y envía al Posgrado correspondiente, tres copias del Acta de Defensa con tres copias de la hoja de aprobación del Tribunal y los aspectos importantes para tomar en cuenta en la defensa de la Tesis. Cuando finalice la defensa, debe entregar una copia firmada al SEP para el debido registro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del programa de posgrado al SEP con lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a. Información del o los estudiantes. b. Nombre del Tema de la Investigación. c. Nombre del profesor guía. d. Nombre del director del Posgrado. e. Nombre de los lectores. f. Nombre del representante de la Decana. 2. Oficio del SEP con el Acta de la Defensa para los posgrados.
COMSTANCIA	ESTUDIANTES	SONIA GARITA	<p>En este proceso se lleva a cabo cada vez que el estudiante requiera una de las constancias que se pueden emitir desde el SEP, las cuales pueden ser de: reconocimiento y equiparación de estudios de posgrado, de grado mínimo de ingreso, para la Oficina de Asuntos Internaciones, de estudiante: activo-en etapa de investigación-con o sin beca-para la bibliotecas-para la Dirección Nacional de Migración y Extranjería-para las Embajadas, para residencia médica, de pendiente de acto de juramentación, o presentación de examen de candidatura, examen de grado o de Trabajo final de investigación aplicada. Para este proceso el estudiante debe dirigirse en forma personal al SEP y llenar una boleta de <u>"Solicitud de Constancia"</u>, en el cual si necesita alguna otra constancia que no corresponde a las que especifica el listado, debe establecer el detalla en la opción de Otros. Para este proceso la encargada del proceso revisa la información del estudiante que corresponda con la constancia que está procesando y se emite el documento físico con firma de la Decana y se entrega al estudiante que lo solicita. Para este proceso cuenta con cuatro días hábiles para la entrega del mismo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega en el SEP por parte de los estudiantes, el formulario de solicitud de Constancias para los siguientes casos: <ol style="list-style-type: none"> a. Reconocimiento y equiparación b. Grado Mínimo de ingreso c. Para la Oficina de Asuntos Internacionales d. De estudiante: Activo, etapa en investigación, con o sin beca, bibliotecas, para la Dirección Nacional de Migración y Extranjería, y Embajadas. e. Residencia Médica f. Pendiente acto de juramentación g. Presentación Tesis o TEFIA 2. Otras solicitudes de constancias. Entrega al estudiante de la constancia solicitada. 	

GRADUACIONES	ORDINARIAS	ESTUDIANTES	ORI	ANA LUCÍA PEREZ	<p>Se realizan dos veces al año (abril y octubre), las cuales son organizadas por la OAE. Para este proceso los estudiantes deben presentarse en forma personal o con un representante con una carta de autorización a las oficinas del SEP para entregar los requisitos según las fechas establecidas para la recepción, la entrega debe ser en forma completa. Luego que se entrega los documentos hay que verificar por parte de la encarga del proceso que el estudiante no tenga ningún pendiente de pago, que este empadronado en el Posgrado, y que estén todos los requisitos correctos. Si cumple con todo lo requerido, se procede a elaborar la Nómina de Graduación en el SAE, en la cual debe establecer si tiene graduación de honor (solicitud previa), los datos del Posgrado y los datos personales. Se imprime el documento emitido por el SAE-Nóminas para la firma correspondiente de la Decana. Esta Nómina se envía a la oficina de Graduaciones en la ORI, el original de la nómina (firmadas y selladas), con la copia de recibido y copia de la hoja de información personal, y el oficio de conclusión del plan de estudios del Posgrado. En la ORI proceden a confeccionar los títulos y el acta de graduación. Cuando están listos los títulos la ORI los envía al SEP para las firmas correspondientes y la revisión de los mismos por parte de la encargada del SEP, la cual también debe pegar los timbres correspondientes al grado, guardarlos en cada portatítulo y se establece la lista del orden establecido para luego enviar una oficio con el listado de los estudiantes a la Oficina de Divulgación (ODI), para el acto protocolario de la juramentación. Luego, se coordina con los estudiantes para que recojan en el SEP las entradas y los instructivos de la Graduación, y el mismo día de la juramentación, se coordina desde la entrada de los estudiantes, la distribución y entrada de las autoridades invitadas, recopilación de firmas al acta de graduación, coordinación de los estudiantes, proceso protocolarios, actividad cultural, proceso de entrega de títulos, salida de los estudiantes, orden y aseo de las instalaciones y cierra del mismo. Después de la Juramentación se actualiza en el SAE el estado de cada estudiante graduado. Se envía a la Oficina de Registro (ORI), el acta original con la firma de la Decana y con el sello de la unidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de los documentos por parte de los estudiantes que forman parte de los requisitos para la graduación a las oficinas del SEP, los cuales corresponden a: copia de la cédula, hoja de información personal, recibo de pago del derecho de graduación, timbres fiscales, copia del trabajo final, y si cumple con los requisitos la carta. 2. Creación de nómina de graduación en el SAE por parte de la OAE, para la firma de la Decana, la misma es entregada en la ORI. 3. El SEP confecciona, organiza y entrega los instructivos de graduación, así como las entradas para el Acto de Juramentación.
---------------------	-------------------	--------------------	------------	--------------------------------	--	---

	EXTRAORDINARIAS	ESTUDIANTES	ORI	<p>Las graduaciones Extraordinarias, se realizan cuatro veces al año (febrero, junio, agosto, diciembre), las cuales son organizadas y desarrolladas por el personal de Graduaciones de la ORI.</p> <p>Igual que el anterior, los estudiantes deben presentarse en forma personal o con carta de autorización a las oficinas del SEP para entregar los requisitos de graduación según las fechas establecidas para la recepción de los mismos. Si cumple con todo lo requerido, se procede a elaborar la Nómina de Graduación en el SAE, en la cual debe establecer si tiene graduación de honor (solicitud previa), los datos del Posgrado y los datos personales. Se imprime el documento emitido por el SAE-Nóminas para la firma correspondiente de la Decana.</p> <p>Esta Nómina se envía a la oficina de Graduaciones en la ORI, el original de la nómina (firmadas y selladas), con la copia de recibido y copia de la hoja de información personal, y el oficio de conclusión del plan de estudios del Posgrado.</p> <p>En la ORI proceden a confeccionar los títulos y el acta de graduación. Cuando están listos los títulos la ORI los envía al SEP para las firmas correspondientes y la revisión de los mismos por parte de la encargada del SEP, la cual también debe pegar los timbres correspondientes al grado, y se devuelven a la ORI para la juramentación.</p> <p>Cuando finaliza el proceso y se llevó a cabo la graduación por parte de la ORI, se solicita la lista de estudiantes juramentados para actualizar los datos en el SISEP.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Entrega por parte de los estudiantes de los documentos que se solicitan como requisitos de graduación a las oficinas del SEP, los cuales corresponden a: copia de la cédula, hoja de información personal, recibo de pago del derecho de graduación, timbres fiscales, copia del trabajo final, y si cumple con los requisitos la carta. 2 Nómina de Graduación la cual se firma por la Decana y se envía a la ORI.
--	------------------------	--------------------	------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 Análisis FODA

Luego de realizar el desglose de los procesos que se llevan a cabo en la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP-UCR, se procedió a realizar un análisis de la situación global de la oficina en forma interna y externa, con la finalidad de determinar cuáles son las fortalezas con que se cuenta para utilizarlas en los procesos y en los cambios requeridos para el mejoramiento; así como aprovechar las oportunidades que se brindan para la ejecución de los mismos procesos. Al mismo tiempo, se realizó el análisis de las debilidades de la OAE, con el fin de aplicar los cambios requeridos y establecer medidas preventivas para enfrentar las amenazas detectadas.

En el cuadro N°25 podemos analizar la estructura del FODA.

Cuadro N°25. FODA de la Oficina de Asuntos Estudiantiles del SEP-UCR

	Fortalezas	Debilidades
Internas (SEP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción en las labores realizadas por el Personal de la OAE, según criterio de los usuarios en las evaluaciones realizadas (estudiantes y Programas de Posgrados). 2. Creación de nuevos sistemas web como el de horarios y costos que permiten simplificar los procesos en forma digital. 3. Convenios con oficinas como el Sistema de Información de Bibliotecas (SIBDI), que permite el mejoramiento de algunos procesos. 4. Tener entre el equipo del SEP a una funcionaria para las labores de capacitación de los distintos procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carga laboral excesiva que tienen asignada los cuatro colaboradores de la OAE. 2. Contar con solo una funcionaria en el Área de Informática, quien debe atender no solo las necesidades del SEP, sino a los 72 Programas de Posgrados. 3. Poca o mala comunicación con los Posgrados para la realización de algunos procesos. 4. No se cuenta con un control de las actualizaciones de las páginas web tanto del SEP como las de los Programas de Posgrado. 5. Poca coordinación entre las distintas oficinas universitarias involucradas para la simplificación de los procesos, como lo son OAF, ORI, Becas, Asuntos Internacionales, entre otros.

	Oportunidades	Amenazas
Externas (SEP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestigio Internacional por ser Posgrados que imparte la Universidad de Costa Rica. 2. Contar con 72 Programas de Posgrados de siete áreas distintas que imparten Maestrías, Especialidades o Doctorados, no solo a público nacional sino internacional. 3. Ser la única Universidad en el país que ofrece las diferentes Especialidades Médicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitación de los medios de comunicación utilizados por las disposiciones de la Normativa de la UCR, donde solo se debe utilizar como medio oficial el Semanario Universidad o página Web. 2. Desactualización de la información en las páginas Web de los posgrados para el acceso a los estudiantes o candidatos tanto nacionales como extranjeros. 3. Poca participación de los estudiantes en las charlas de inducción para los procesos como matrícula. 4. Falta de coordinación para realizar la capacitación o inducción del personal nuevo en los Programas de Posgrados. 5. Pretensión de algunas universidades privadas de impartir especialidades médicas.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Propuesta de Acciones de Mejora

Para las propuestas de mejora de los distintos procesos de la OAE del SEP, se realizó un cuadro con el análisis detallado de las posibles mejoras para cada uno de los once procesos, establecidos según su estructura del proceso y según los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los estudiantes activos y graduados en el año 2015 y a los funcionarios de los Programas de Posgrado elegidos. Este resultado obtenido por las encuestas aplicadas se detallan tal y como lo mencionan los estudiantes o funcionarios encuestados

El cuadro permite desarrollar el Plan para la Implementación de las Propuestas de Mejora para la OAE del SEP.

Cuadro N° 26. Cuadro de Propuestas de Acciones de Mejora

PROCESO		USUARIO	ESTRUCTURA (DOCUMENTACIÓN REQUERIDA)	RECOMENDACIÓN DEL USUARIO DIRECTO (ESTUDIANTE O FUNCIONARIO DEL PROGRAMA DE POSGRADO)	OPORTUNIDAD DE MEJORA
ADMISIÓN	APERTURA PROMOCIÓN	PROGRAMAS DE POSGRADO	<p>1. Oficio con información de la apertura incluyendo: el ciclo lectivo de apertura, el plan de estudios, el personal docente, el costo del crédito y el Acta de la sesión de la Comisión del Posgrado con el aval de la apertura.</p> <p>2. Oficio de Aval de la Consejo SEP, de apertura por parte del SEP</p>	<p><u>POSGRADOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Que se tramite la solicitud de publicación de la apertura en la misma reunión de Comisión para valorar la apertura, lo que acorta los tiempos de demora para los procesos. • Ampliar los tiempos de entrega de la documentación requerida, para que al final del proceso se cuente con más tiempo para las entrevistas. 	<p>MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Que la Comisión del Posgrado reduzca el tiempo para tomar la decisión de apertura de un Programa para ello se recomienda que en la primera reunión se establezcan todos los detalles que se requieren tales como: el plan de estudios, el establecimiento de siglas, las fechas, el financiamiento, y los requisitos para su publicación, para el envío correspondiente al Consejo del SEP.</i>
	PUBLICACIÓN	PROGRAMAS DE POSGRADO	<p>1. Oficio con la información de la publicación: el nombre completo del posgrado por abrir, el ciclo de ingreso, duración del plan de estudios, los medios de publicación, el presupuesto, incluyendo la partida correspondiente, las fechas y lugar de la admisión.</p>	<p><u>POSGRADOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Que se comunique mejor y más asertivamente los anuncios de nuevas promociones de los programas. • Llevar la publicación a otros canales como los Colegios Profesionales o buscar otras alternativas de divulgación. 	<p>MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Utilizar diferentes medios de comunicación, para ello se debe incluir otras alternativas de comunicación interna de la universidad, tales como: el Canal Universitario, las radioemisoras universitarias, las Escuelas y los Decanatos de la UCR, además de buscar alianzas con los Colegios Profesionales. Actualización periódica de la información suministrada en la página web del SEP-UCR.</i>

	ADMISIÓN	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos de requisitos de admisión, tales como: el formulario de admisión, una fotografía reciente, tres cartas de referencia de algún profesor que le haya dado clases, currículum vitae, carta escrita a mano donde indique el interés del ingreso al programa correspondiente, copia y originales de los títulos universitarios, certificación de notas completas, lista de publicaciones (si cuenta con ello), y en el caso de extranjeros el título universitario debidamente autenticado. 2. Oficio del SEP a los diferentes posgrados detallando el cumplimiento de los requisitos de admisión por parte de los aspirantes. 3. El Programa de posgrado comunica al SEP por medio de oficio, la lista de los aspirantes admitidos, así como, adjunta copia del Acta de la sesión de la Comisión de Posgrado. 	<p><u>ESTUDIANTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los requisitos para la actualización de los mismos. • Analizar la importancia de la carta escrita a mano como requisito. • Que se pueda ingresar los requisitos vía sistema web en forma digital. • Mayor comunicación de los procesos, fechas, lugares y datos del Posgrado de apertura en las páginas Web, así como: el costo, las fechas de matrícula, las becas, entre otros. • Que haya una mayor accesibilidad para las personas que se encuentran fuera de San José o fuera del país para realizar la admisión correspondiente. <p><u>POSGRADOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La prontitud con que se deben resolver las admisiones sí debería revisarse otorgando más tiempo a los posgrados para poder revisar los expedientes y decidir al respecto. • Por el volumen de trabajo que esto les representa, por lo que creo conveniente que el proceso lo realice cada Programa de Posgrado. 	<p><u>MEJORA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisar los contenidos de los documentos que se requieren para la admisión, con el fin de mejorar la pertinencia de los mismos.</i> • <i>Valorar la creación de un Sistema Web que le permita no solo a los estudiantes nacionales que se encuentren fuera del GAM, como los aspirantes extranjeros, tramitar la admisión de los diferentes programas de posgrados.</i> <p>Se propone que el Sistema Web no solo permita crear expedientes estudiantiles digitales y en línea, sino que permita a los diferentes posgrados tener acceso al mismo. Con ello se evitará la duplicación de funciones y documentos, dado que la digitación se realizaría una única vez y estaría disponible, para los programas del SEP y para la OAE del SEP.</p> <p><i>Como una mejora a corto plazo, se plantea que los programas de Posgrados, lleven a cabo el proceso de admisión dado que eso favorecería la comunicación con los aspirantes, ya que se les facilita por los horarios de atención y ubicación geográfica, tales es el caso de las especialidades médicas que existe una oficina en cada Hospital.</i></p>
--	-----------------	---	---	---	---

	EMPADRONAMIENTO	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los estudiantes entregan los siguientes documentos: la copia de la cédula de identidad, el formulario IC4 completo (ORI), y la Fórmula de información personal completa. 2. Oficio del SEP a la ORI con los listados de las solicitudes de empadronamiento por Programa de Posgrado con las fórmulas de requisito. 	<p><u>ESTUDIANTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debería digitalizar el proceso, en el que el formulario se pueda llenar en línea y se adjunten los documentos escaneados. • Tener mejor comunicación del proceso y el proceso de cierre del empadronamiento así como los requisitos. 	<p><u>MEJORA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Realizar el empadronamiento no solo en el las oficinas del SEP sino realizarlo en los diferentes Posgrados, ya que permite una mayor cobertura de horario y ubicación geográfica.</i> • <i>Valorar la posibilidad de digitalizar la fórmula de IC4, o coordinar con los encargados del SAE en ORI; de manera que permita la utilización del mismo para el empadronamiento en forma digital de los estudiantes del SEP.</i>
APERTURA DE CURSO	HORARIOS	PROGRAMA DE POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de los horarios y aulas por parte de los programas de posgrado al Sistema Web de Horarios en la página web: <i>ehorarios.ucr.ac.cr</i> 2. Para el caso de los cursos en verano, deben enviar: <ol style="list-style-type: none"> a. Formulario con la solicitud de apertura de los cursos y horario y las aulas correspondientes. b. Oficio con la solicitud de la apertura y adjuntando el formulario. 	<p>No hubo recomendación del proceso en la evaluación por parte de los funcionarios de los programas de posgrado.</p>	<p>El proceso de asignación de los horarios y aulas para matrícula ha cambiado y mejorado con la creación en este año del sistema digital ehorarios.ucr.ac.cr, por lo anterior se plantea la siguiente mejora.</p> <p><u>MEJORAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El SEP debe capacitar a los funcionarios de los programas de posgrado en la utilización del nuevo sistema y solicitar a la ORI la habilitación del mismo en periodo de verano.</i>
ACTUALIZACIONES DEL PLAN DE ESTUDIO	MODIFICACIÓN DE SIGLAS	PROGRAMA DE POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio por parte del programa de posgrado solicitando la creación o modificación de siglas para los cursos, para que sea avalado por el Consejo SEP. 2. El Consejo SEP comunica el aval de la creación o modificación de la sigla del 	<p><u>POSGRADOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor coordinación entre la creación de siglas o modificación para la actualización del plan de estudios antes del proceso de matrícula. • Que se comunique con más tiempo la 	<p><u>MEJORA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Incluir en sistema digital plantado la posibilidad de que los Posgrados soliciten vía WEB la creación o modificación de las siglas con el plan del curso adjunto en forma digital, lo que permite contar con la</i>

	REQUISITOS Y CORREQUISITO		<p>curso mediante un oficio a la encargada de la OAE.</p> <p>3. La encargada del proceso en la OAE crea o modifica la sigla y la comunica al programa de posgrado.</p>	sigla designada para cada solicitud.	<i>información en forma digital que pueda ser utilizada por el SEP y los Posgrados.</i>
ACTIVACIONES DE ESTUDIANTES	PROGRAMA DE POSGRADO	<p>1. El programa de posgrado envía un oficio al SEP solicitando la activación del estudiante.</p> <p>2. El encargado del proceso, en OAE del SEP, envía un oficio con la lista de los estudiantes a la ORI para la activación en el Sistema SAE.</p>	No hubo recomendación del proceso en la evaluación aplicada a los funcionarios de los programas de posgrado.	<p>MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Solicitarles a los funcionarios encargados en los programas de posgrado la revisión periódica de la información que contiene el SAE de los estudiantes a su cargo. Lo anterior, puede formar parte de los contenidos en las capacitaciones o recordarles por medio de comunicaciones escritas. Esto permitirá llevar a cabo procesos de matrícula más eficientes.</i> 	

MATRÍCULA	ORDINARIA	ESTUDIANTES PROGRAMAS DE POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para estudiantes nuevos: <ol style="list-style-type: none"> a. Se coordina con la unidad de capacitación del área administrativa del SEP una charla de inducción del proceso de matrícula para los estudiantes nuevos. 2. Comunicación vía correo electrónico a los Posgrados sobre las fechas e información importante para la matrícula. 3. Para el proceso de la matrícula <ol style="list-style-type: none"> a. Se utiliza el Sistema de Matrícula Web: https://ematricula.ucr.ac.cr 4. Acompañamiento por parte de la OAE en el proceso de matrícula: <ol style="list-style-type: none"> a. Brindar ayuda a los programas de posgrado el día de la matrícula, en temas tales como: asignación de aulas, aperturas de cursos, profesores consejero, de clave de acceso al Sistema de matrícula, asignación de planes de estudios, entre otros. 	<p>ESTUDIANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que haya una revisión de los cursos y horarios en que se abrieron para el periodo de matrícula para que a la hora de realizar prematrícula y matrícula estén todos los cursos disponibles y visibles en el sistema. • Mayor información de ¿cómo se debe llevar a cabo el proceso de matrícula? • Más acompañamiento de los Posgrados en el proceso de matrícula, ya que algunas veces no se encuentran en periodo de matrícula. • Mejorar el Sistema de ematrícula ya que siempre da problemas a la hora de realizar la prematrícula y matrícula. 	<p>MEJORAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Realizar una charla o capacitación anual a los programas de posgrados para reforzar algunos aspectos importantes que deben tener en cuenta antes del periodo de matrícula, tales como: el estado del estudiante, revisión de los planes de estudios, contar con la asignación de profesores consejeros, entre otros.</i> • <i>Realizar campañas de información dirigidas a los estudiantes de los aspectos importantes para la matrícula, tales como: Contar con la clave de acceso al sistema, conocer la cita de matrícula, entre otros.</i> • <i>Actualizar en la página web del SEP y de los programas de posgrado el proceso que se debe llevar a cabo para efectuar la matrícula en línea.</i>
------------------	------------------	--	---	--	--

	INCLUSIONES EXTRAORDINARIAS	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	<p>1 Oficio del programa de posgrado donde incluya la información detallada de la solicitud de la inclusión extraordinaria del curso, adjuntando la boleta de solicitud por parte del estudiante.</p> <p>2 Oficio por parte de la OAE a los programas de posgrados, con la confirmación del proceso de inclusión.</p> <p>3 Para el caso de las inclusiones que quedan fuera del periodo antes del cobro de los créditos: a. La OAE envía un oficio a la ORI con la solicitud de la inclusión en el SAE, con dos copias: ✓ A OAF, con el respectivo informe del costo del crédito, adjuntando la boleta M6 que emite ORI una vez incluida en el SAE. ✓ Y al programa de posgrado para su comunicación.</p>	<p><u>ESTUDIANTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación de ¿cómo se debe tramitar o conocer más sobre esta posibilidad y los requisitos? • Llenar la boleta en forma digital y que haya una firma digital del Posgrado para casos que se encuentran fuera de San José o del país, podemos matricular los cursos que sean necesariamente en periodo extraordinario. <p><u>POSGRADOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación del proceso y avance de la solicitud de inclusión extraordinaria. • Que se pueda solicitar en forma digital (correo electrónico u otros medios). • Coordinar mejor las fechas en las que se deban entregar las solicitudes. 	<p>MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mejorar la comunicación de las fechas de matrícula ordinaria para minimizar los casos de solicitudes para matrícula extraordinaria, por medio de correos electrónicos e información en la página web del SEP y de los programas. Además, de clarificar el período y los requisitos para llevar a cabo una inclusión en el período extraordinario.</i>
	EXCLUSIONES	ESTUDIANTES Y POSGRADOS	<p>1. Oficio del Programa de Posgrado, solicitando la exclusión de los cursos matriculados.</p>	<p><u>POSGRADOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor comunicación del proceso y avance de la solicitud de exclusión para que los estudiantes puedan tramitar la misma ante ORI y de OAF 	<p>MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinar con ORI, para establecer los mecanismos de comunicación y seguimiento de las solicitudes de exclusión, con el fin de mantener informados a los programas de posgrado.</i>

FORMULARIO DE COBRO	PROGRAMAS DE POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. La OAE comunica a los programas de posgrado la apertura del Sistema SEP-Web para que procedan a revisar la lista de sus estudiantes activos y empadronados con el fin de incluir la información del costo del crédito correspondiente a cada estudiante e indicando si cuenta con beca. 2. La OAE envía en forma digital, a OAF el formulario del costo del crédito de todos los programas de posgrado complementarios. 	<p>No hubo recomendación del proceso en la evaluación a los funcionarios de los programas de posgrado ya que es un sistema nuevo.</p>	<p>MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar con los procesos de seguimiento y capacitación para el uso del Sistema SEP-WEB.
SEPARACIONES DEFINITIVAS	ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Programa de Posgrado a la OAE con los siguientes datos: <ol style="list-style-type: none"> a. Situación de la solicitud del estudiante, condición académica, o copia de expediente. b. Copia del Acta de la Comisión donde se atendió el caso del estudiante. 2. Oficio elaborado por el encargado en la OAE dirigido a la ORI con las especificaciones del proceso y la aprobación de la separación. 	<p><u>PROGRADO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a las separaciones temporales no creo que eso realmente funcione, ya que las cartas llegan prácticamente cuando están terminando los ciclos. • Es necesario disminuir el tiempo de respuesta. 	<p>Este proceso, se lleva a cabo en forma excepcional solicitado por el programa de posgrado, por lo tanto se plantea la mejora en los tiempos de respuesta dado que solo se lleva a cabo si el estudiante cumple con los requisitos establecidos.</p>

<p style="text-align: center;">INTERRUPCIONES DE ESTUDIO. (IT)</p>	<p style="text-align: center;">ESTUDIANTES Y PROGRAMAS DE POSGRADOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Programa de Posgrado a la OAE, adjuntando: la carta de solicitud del estudiante justificando con pruebas de las causas por la que solicita la IT, y copia del Acta de la Sesión de la Comisión del Programa de Posgrado donde especifique la decisión tomada. 2. Oficio del SEP a la ORI con los siguientes documentos: la copia de la carta de solicitud del estudiante, el formulario de solicitud de IT, y copia del oficio del posgrado. 3. Oficio de la ORI e la OAE, con el comunicado oficial de la solicitud de la IT. 4. Oficio del SEP comunicando de la decisión tomada por la ORI de la IT a los programas de posgrados. 	<p><u>ESTUDIANTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Lo ideal sería que el proceso estuviera automatizado, de forma que todo se pueda solicitar en forma digital para dar seguimiento de los procesos y no incumplir con las fechas propuestas y documentos solicitados. 	<p>MEJORA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinar con el ORI y los programas de posgrado para realizar este proceso en forma ágil, minimizando el tiempo y los involucrados en el proceso.</i>
		<p style="text-align: center;">DEFENSA DE TESIS O TFFIA</p>	<p style="text-align: center;">RATIFICACIÓN DE COMITÉ</p>	<p style="text-align: center;">PROGRAMA DE POSGRADO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del Posgrado al SEP para la solicitud de la ratificación del Comité de Tesis con lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> f. Información del o los estudiantes que aplicarán la investigación. g. Nombre del Tema de la Investigación. h. Nombre del profesor guía. i. Nombre del director del Posgrado. j. Nombre de los lectores. 2. Oficio del SEP con la confirmación de la ratificación del Comité de Tesis designado.

	ACTA DE DEFENSA	PROGRAMA DE POSGRADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficio del programa de posgrado al SEP con lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Hoja de información del estudiante. b) Nombre del tema de la investigación. c) Nombre del profesor guía. d) Nombre del director del Posgrado. e) Nombre de los lectores. f) Nombre del representante de la Decana. 2. Oficio del SEP con el Acta de la Defensa para los posgrados. 	<p><u>POSGRADOS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En ocasiones el Acta no se encuentra confeccionada a tiempo para la defensa de la tesis. • Agilizar el trámite. 	<p><u>MEJORAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinar con los programas de posgrado para que envíen la solicitud de la confección del Acta de Defensa con al menos cinco días de antelación.</i> • <i>Incluir en el sistema digital propuesto, la posibilidad de realizar la solicitud de la confección del Acta de defensa, para reducir los tiempos de respuesta del mismo.</i>
CONSTANCIAS	ESTUDIANTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de Constancia por parte de los estudiantes en el SEP. 2. Entrega al estudiante de la constancia solicitada. 	<p><u>ESTUDIANTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder solicitar las constancias en forma digital, más para los que no pueden trasladarse hasta el SEP para solicitarla. 	<p><u>MEJORAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Incluir al sistema digital propuesto, la posibilidad de la solicitud de la confección de las constancias, con el fin de brindar el servicio con accesibilidad para todos los estudiantes que lo requieran.</i> 	

GRADUACIONES	ORDINARIAS	ESTUDIANTES ORI	<ol style="list-style-type: none"> Entrega de los documentos por parte de los estudiantes que forman parte de los requisitos para la graduación a las oficinas del SEP, los cuales corresponden a: copia de la cédula, hoja de información personal, recibo de pago del derecho de graduación, timbres fiscales, copia del trabajo final, y si cumple con los requisitos la carta. Creación de nómina de graduación en el SAE por parte de la OAE, para la firma de la Decana, la misma es entregada en la ORI. El SEP confecciona, organiza y entrega los instructivos de graduación, así como las entradas para el acto de juramentación. 	<p><u>ESTUDIANTES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Tener más claridad en los requisitos para cada periodo de graduación. Comunicar las fechas y los tipos de graduaciones por parte del Posgrado. Informar con tiempo cuales son los requisitos de los Posgrados y los que se entregan en el SEP. Conocer los requisitos para los casos de las Sedes. Tener más accesibilidad para los estudiantes que nos encontramos fuera del país. Digitalizar los procesos para la entrega de los requisitos. Hay documentos que ya se han entregado para distintos procesos como la hoja de información personal. Confirmación de las graduaciones de honor, así como los requisitos para tener el derecho a dicha modalidad. 	<p><i>MEJORAS (Corto y mediano plazo)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>En cada periodo de graduación establecer una red de comunicación donde se informe sobre los requisitos, hora y lugar de recepción de los mismos, en todas las páginas web de los Programas de Posgrados y por medio de correos electrónicos.</i> <i>Informar a los funcionarios de los diferentes Programas en forma oportuna sobre el proceso de graduaciones.</i> <i>Mantener canales de comunicación permanente, tanto con los diferentes programas de posgrados que tienen promociones en las Sedes Regionales, como con los estudiantes dado que en ellas solamente existen graduación ordinarias.</i> <p><i>(Mediano plazo)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Crear un sistema digital que permita automatizar la entrega de requisitos, además, que facilite la interacción con los sistemas de OAF y ORI, con el fin de que verifique el estado financiero y el cumplimiento de su plan de estudios.</i>
	EXTRAORDINARIAS	ESTUDIANTES	<ol style="list-style-type: none"> Entrega por parte de los estudiantes de los documentos que se solicitan como requisitos de graduación a las oficinas del SEP, los cuales corresponden a: copia de la cédula, hoja de información personal, recibo de pago del derecho de graduación, timbres fiscales, copia del trabajo final, y si cumple con los requisitos la carta. Nómina de graduación la cual se firma por la Decana y se envía a la ORI. 		

Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Análisis de las Propuestas de Mejora.

En el cuadro anterior, se proponen las mejoras para implementarlas en el corto, mediano y largo plazo, las cuales establecen acciones que enriquecen aspectos medulares indicados en las evaluaciones realizadas por los usuarios directos (estudiantes y funcionarios de los Programas de Posgrados), de los procesos de la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE) del SEP.

Entre la mejora más significativa se encuentra la necesidad de crear un sistema automatizado en Web, que permita abarcar todos los procesos de OAE, lo anterior facilitaría los trámites para todos los estudiantes y principalmente los que se encuentran geográficamente alejados de las Sedes donde se ofrecen los mismos. Adicionalmente, este sistema no solo servirá para tramitar servicios, sino que permitirá contar con un expediente académico digital lo que facilitaría el seguimiento y control del mismo.

Otro aspecto que se considera importante, es el desarrollo de acciones que mejoren la comunicación entre los involucrados, a saber: SEP-Posgrados y estudiantes, lo anterior se llevaría a cabo mediante la publicación de información pertinente y actualizada en forma periódica en las páginas web del SEP y de los Posgrados, esto permitiría una mejor comunicación con los usuarios dentro y fuera del país, tales como: cronogramas de los distintos procesos, requisitos e información relevante.

4.4 Plan para la Implementación de las Propuestas de Mejora

El Plan de Implementación de las Propuestas de Mejora, permite señalar las diferentes acciones que se requieren para el mejoramiento continuo de los distintos procesos de la OAE del SEP.

Además, permite llevar a cabo las acciones en un orden determinado y con un tiempo establecido para ello, según la complejidad de las mismas, así como establecer los responsables para cada etapa, lo que permite un adecuado seguimiento y control de los procesos propuestos, facilitando la implementación y la evaluación del avance del mismo.

El Plan de Implementación se plantea en los siguientes cuadros:

4.4.1 Descripción de las Actividades de mejora para los procesos de la OAE

Cuadro N°27. Cuadro de la descripción de las Actividades de Mejora

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Presentación de la propuesta a él o la Decana entrante al SEP	Realizar una reunión con el o la Decana y la Jefatura Administrativa en el mes de julio para dar a conocer los resultados obtenidos en el presente proyecto, así como las mejoras planteadas en los distintos procesos de la OAE.
Aprobación de la Decanatura y Jefatura Administrativa del SEP	Una vez analizado todo lo anterior, es necesario contar con la aprobación de la Decanatura y de la Jefatura Administrativa, de las medidas de mejora y del tiempo para llevar a cabo dichas mejoras, lo anterior tomando como base las posibilidades presupuestarias con que cuenta el SEP para aplicarlas.
Capacitación de la OAE sobre los cambios propuestos y avalados	Cuando se obtenga la aprobación para la ejecución de las medidas de mejora por parte jefaturas citadas, se procede a comunicar las mismas a los involucrados y así mejorar los procesos de: revisión de los requisitos, eliminación de requisitos, creación de formularios físicos o digitales (con la informática) para el cambio en la recepción de los requisitos y desarrollo del proceso, entre otros.
Charla con el personal involucrado del SEP.	En el caso de procesos que involucran a otros funcionarios del SEP, se realizará una charla informando de las mejoras, tal es el caso de la Unidad de Comunicación que requiere de una coordinación permanente para que se lleve a cabo la revisión y control de la información que se publica en la página web del SEP y de los Programas de Posgrados, y con la Unidad de Capacitación, para coordinar la capacitación e inducción de los procesos a los funcionarios de los Programas de Posgrados.
Análisis de la implementación del Sistema digital con la Informática SEP	Analizar con la funcionaria en Informática del SEP, la posibilidad de digitalizar todos o algunos de los procesos que se llevan a cabo en el OAE, con el fin de facilitar la solicitud de los procesos a los usuarios. Esto para poder establecer los procesos que se puedan digitalizar e implementar en el corto, mediano y largo plazo.
Capacitación a los funcionarios de los Programa de Posgrado	Llevar a cabo una capacitación dirigida a todos los funcionarios de los Programas de Posgrados (asistentes y directores), para el mejoramiento de los procesos que están ligados con la OAE. Mantener una comunicación permanente con estos involucrados, para ello sería necesario llevar a cabo al menos una cada cuatro meses un encuentro con el fin de dar seguimiento a la correcta aplicación de las mejoras.

Actualización de todos los medios de comunicación y preparación de los cambios	Realizar durante el año 2016, durante la primera semana de cada mes la revisión de la información publicada en las páginas Web de los Posgrados y del SEP con el fin brindar al usuario información de todos los procesos de admisión, empadronamiento, planes de estudio, matrícula, defensas y graduaciones, entre otros, en forma oportuna.
Implementación de los cambios urgentes en las funciones de la OAE.	Con el fin de mejorar el proceso se plantea que durante los meses de setiembre, octubre y noviembre se implementen los siguientes cambios: revisión y cambios de los documentos que forman parte de los requisitos de los procesos, creación de formularios digitales para la solicitud de los servicios en la página web del SEP, distribución de los procesos para la mejora en la respuesta de las solicitudes, actualización de las bases de datos, implementación del sistema digital para los distintos procesos, seguimiento y control de los resultados esperados.
Revisión de los cambios y control de los avances según las metas	Se programa un seguimiento de los cambios propuestos, con el fin de evaluar la satisfacción de los usuarios según los cambios propuestos e implementados en los procesos en los cuatro últimos meses del año 2016 y cada dos meses a mediano plazo.
Coordinación con las unidades y oficinas universitarias involucradas.	Se requiere llevar a cabo durante el último cuatrimestre del año 2016 reuniones con las oficinas de la Universidad que se involucran en los diferentes procesos de la OAE, tales como: ORI, OAF, con el fin de coordinar las acciones que requiere las mejoras del proceso para el año lectivo del 2017.
Seguimiento de la implementación del Sistema Digital.	Coordinar las acciones necesarias con la Informática del SEP para el seguimiento y control del avance en la confección del sistema digital planteado.
Seguimiento y evaluación de los avances y/o problemas encontrados en la implementación de la propuesta.	Se debe llevar a cabo un monitoreo permanente sobre el avance de lo planteado y realizar evaluaciones de las acciones que se plantean, tales como las capacitaciones, pertinencia de información publicada en las páginas web y funcionamiento del sistema web, y entregar informes semestrales de este seguimiento a las autoridades correspondientes (Decanatura y Jefatura del SEP).

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Cronograma de las Actividades de mejora para los procesos de la OAE

Cuadro N°28 Cronograma de las actividades de mejor a

ACTIVIDADES	CORTO PLAZO																MEDIANO-LARGO PLAZO									RESPONSABLE																			
	2016																2017																												
	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				E -F -M-A			M-J-J-A			S-O-N-D														
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación de la propuesta a él o la Decana entrante al SEP																																													Estudiante
Aprobación de la Decanatura y Jefatura Administrativa del SEP																																									Decano(a) y Jefatura Administrativa				
Capacitación de la OAE sobre los cambios propuestos y avalados																																									Estudiante y Jefa Administrativa				
Charla con el personal involucrado del SEP.																																									Estudiante y Jefa Administrativa				
Análisis de la implementación de sistemas digital con Informática SEP																																									Estudiante, Jefatura y Personal de Informática				
Capacitación a los funcionarios de los Programa de																																									Estudiante con personal de Capacitación				

4.4.3 Identificación y clasificación de los Involucrados del proyecto

En el siguiente cuadro se establece la identificación de aquellos involucrados que se relacionan con el proyecto directamente o indirectamente, los cuales se identifica cuál es su clasificación sobre la influencia durante el desarrollo, ejecución y control del proyecto en las distintas actividades desarrolladas. Esta clasificación se establece de acuerdo a su impacto, interés, poder e influencia en el proyecto.

Cuadro N° 29. Identificación y Clasificación de los Involucrados directos e indirectos del Proyecto.

Involucrados		Impacto	Interés	Poder	Influencia
DIRECTOS					
Estudiantes Activos		Alto	Alto	Alto	Alto
Asistentes de los Posgrados		Alto	Alto	Intermedio	Intermedio
Funcionarios de la OAE		Alto	Alto	Intermedio	Intermedio
Jefatura Administrativa del SEP		Intermedio	Bajo	Alto	Intermedio
Decanatura del SEP		Bajo	Intermedio	Alto	Intermedio
INDIRECTOS					
Funcionarios del SEP	Unid. Informática	Alto	Intermedio	Bajo	Bajo
	Unid. Comunicación	Intermedio	Bajo	Bajo	Intermedio
	Unid. Capacitación	Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
Directores de los Posgrados		Intermedio	Intermedio	Intermedio	Intermedio
ORI		Bajo	Intermedio	Bajo	Intermedio
OAF		Bajo	Intermedio	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Estimación de los Recursos de las Actividades del Proyecto.

En el siguiente cuadro se estiman el tipo y cantidad de materiales específicamente los equipos electrónicos, equipo estructural, o el personal requerido para las actividades de mejora en los procesos de la OAE. Esta estimación de los recursos se establece según la estructura del cronograma de actividades por realizar para la mejora de los procesos.

Cuadro N° 30. Recursos de las Actividades de mejora de los Procesos de la OAE

ACTIVIDADES		RECURSO MATERIAL / HUMANO	CANTIDAD
1. Presentación de la propuesta a el o la Decana entrante al SEP	1.1 Reunión para la presentación de la propuesta	Sala de reuniones	1
		computadora	1
		proyector	1
		Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Decanatura del SEP	1
		Jefatura del SEP	1
		Bocadillos	3 c/u
		Refrescos	3 c/u
2. Aprobación de la Decanatura y Jefatura Administrativa del SEP	2.1 Revisión y aprobación de la propuesta	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Decanatura del SEP	1
		Jefatura del SEP	1
3. Capacitación de la OAE sobre los cambios propuestos y avalados	3.1 Reunión del Director del Proyecto con los funcionarios del OAE	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Funcionarios de la OAE	3
		Sala de reuniones	1
		computadora	1
		proyector	1
	3.2 Reunión con los funcionarios de la OAE con la Decanatura y Jefatura de la SEP	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Funcionarios de la OAE	3
		Sala de reuniones	1
		Decanatura del SEP	1
		Jefatura del SEP	1
4. Charla con el personal involucrado del SEP.	4.1 Reunión con el personal de la unidad de capacitación, comunicación y de	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Funcionaria de la Unid. Capacitación	2

	informática del SEP	Funcionaria de la Unid. Comunicación	3
		Funcionaria de la Unid. Informática	1
		Sala de reuniones	1
5. Análisis de la implementación de sistemas digital con Informática SEP	5.1 Reunión con la Unidad de Informática	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Funcionarios de la OAE	3
		Funcionaria de la Unid. Informática	1
		Sala de reuniones	1
		Computadora	1
	5.2 Estimación y desarrollo del plan de estructura del nuevo Sistema digital	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Jefatura Administrativa	1
		Funcionaria de la Unid. Informática	1
	5.3 Elaboración del nuevo Sistema digital	Funcionaria de la Unid. Informática	1
	6. Capacitación a los funcionarios de los Programa de Posgrado	6.1 Comunicado oficial de los cambios aplicados y fechas de capacitación	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)
6.2 Programación de las capacitaciones de los Funcionarios de los Posgrados		Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Jefatura Administrativa	1
		Funcionaria de la Unid. Capacitación	2
6.3 Desarrollo de las capacitaciones de los Funcionarios de los Posgrados		Funcionaria de la Unid. Capacitación	2
		Programas de Posgrado	72
		Sala de reuniones	1

		computadora	1
		proyector	1
7. Actualización de todos los medios de comunicación y preparación de los cambios	7.1 Desarrollo de los cambios y la actualización de la información en los medios de comunicación del SEP.	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Funcionaria de la Unid. Comunicación	3
	7.2 Desarrollo de los cambios y la actualización de la información en los medios de comunicación de los Posgrados.	Funcionaria de la Unid. Comunicación	3
		Programas de Posgrado	72
8. Implementación de los cambios menores en las funciones de la OAE.	8.1 Revisión y control de los cambios en las funciones de la OAE	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Jefatura Administrativa	1
	8.2 Implementación de los cambios requeridos	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Funcionarios de la OAE	3
9. Revisión de los cambios y control de los avances según las metas	9.1 Revisión y control de los cambios	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Jefatura Administrativa	1
10. Coordinación con las unidades y oficinas universitarias involucradas	10.1 Reunión periódica con las oficinas involucradas para análisis del nuevo sistema	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		OAF	2
		ORI	2
11. Seguimiento de la implementación del Sistema Digital.	11.1. Reunión con el personal de informática para análisis del nuevo sistema	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Jefatura Administrativa	1
		Funcionaria de la Unid. Informática	1

12. Seguimiento y evaluación de los avances en la implementación de la propuesta.	12.1 Reunión para el análisis de los avances y cambios requeridos durante el proceso	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	1
		Jefatura Administrativa	1
		Decanatura del SEP	1
		Funcionaria de la Unid. Informática	1
		Computadora	1
		Proyector	1
		Sala de reuniones	1

Fuente: Elaboración Propia

4.4.5 Estimación de los Costos de las Actividades del Proyecto.

En la estimación de los costos del proyecto, se estableció que el desarrollo del mismo es elaborado como ejercicio académico como parte de los estudios de la Maestría en Administración de Proyectos, por lo tanto se establece que el costo total del proyecto se refleja en las horas invertidas por el estudiante a cargo del proyecto (Directora de Proyecto).

Por lo anterior, al establecer las actividades relacionadas con el desarrollo del proyecto, se estima el costo por medio de las horas invertidas o de trabajo establecido por el salario base de un mes de la escala salarial administrativa y docente para el año 2016, de la Oficina de Recursos Humanos (ORH) de la UCR. Este salario base no incluye el porcentaje anual de los escalafones ni el aumento por el tiempo servido.

Cuadro N° 31. Descripción del salario base y costo por hora de cada funcionario involucrado en el proyecto.

FUNCIONARIO		DESCRIPCIÓN DE LA CLASE DE PUESTO	SALARIO BASE por mes	COSTO por hora
Director del Proyecto	Estudiante	Técnico Especializado B	₡ 463.323,00	₡ 2.317
	Funcionario 1			
Funcionarios de la OAE	Funcionario 2	Técnico Asistencial B	₡ 420.017,00	₡ 2.100
	Funcionario 3			
	Funcionario 4			
Unidad de Comunicación	Funcionario 5	Profesional A	₡ 657.728,00	₡ 3.289
	Funcionario 6	Técnico Especializado B	₡ 463.323,00	₡ 2.317
Unidad de Capacitación	Funcionario 7	Técnico Especializado C	₡ 499.181,00	₡ 2.496
	Funcionario 8			
Unidad de Informática	Funcionario 9	Profesional A	₡ 657.728,00	₡ 3.289
Jefatura Administrativa		Profesional D	₡ 860.210,00	₡ 4.301
Decantura del SEP		Catedrático + 30%	₡ 1.539.083,00	₡ 7.695

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la Decana, según el Estatuto Orgánico de la UCR, en su página 22 en el Artículo 91, establece que la descripción del puesto es de Catedrático, en el cual rige la escala salarial docente de la ORH de la OCR

El cálculo del costo por hora, se establece según el procedimiento elaborado por la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad de Costa Rica, en el cual se divide el costo del salario base entre 200, el mismo corresponde a la proyección del 4.33 semanas, y entre las cuarenta horas laborales más el tiempo extra.

Por lo anterior se desarrolla el cuadro N°32 con las especificaciones del total de los costos de inversión en horas hombre y en cantidad de materiales adquiridos para las distintas actividades que se llevan a cabo para la mejora de los procesos de la OAE

Cuadro N°32. Cálculo de costo según actividades de mejora para los procesos de la OAE en el año 2016-2017

ACTIVIDADES		RECURSO MATERIAL / HUMANO	UNIDADES	TOTAL EN HORAS / CANTIDAD	COSTO	
1. Presentación de la propuesta a el o la Decana entrante al SEP	1.1 Reunión para la presentación de la propuesta	Sala de reuniones	1	2	₡ -	
		Computadora	1		₡ -	
		Proyector	1		₡ -	
		Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre		₡ 4.633	
		Decanatura del SEP			₡ 15.391	
		Jefatura del SEP			₡ 8.602	
		Bocadillos	Bandeja		9	₡ 5.400
		Refrescos	latas		3	₡ 3.600
2. Aprobación de la Decanatura y Jefatura Administrativa del SEP	2.1 Revisión y aprobación de la propuesta	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	1	₡ 2.317	
		Decanatura del SEP			₡ 7.695	
		Jefatura del SEP			₡ 4.301	
3. Capacitación de la OAE sobre los cambios propuestos y avalados	3.1 Reunión del Director del Proyecto con los funcionarios del OAE	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	3	₡ 6.950	
		Funcionarios de la OAE			₡ 19.550	
		Sala de reuniones			1	₡ -
		Computadora			1	₡ -
		Proyector			1	₡ -
	3.2 Reunión con los funcionarios de la OAE con la Decanatura y Jefatura de la SEP	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	2	₡ 4.633	
		Funcionarios de la OAE			₡ 13.034	
		Sala de reuniones			1	₡ -
		Decanatura del SEP			1	₡ -
		Jefatura del SEP			1	₡ -

4. Charla con el personal involucrado del SEP.	4.1 Reunión con el personal de la unidad de capacitación, comunicación y de informática del SEP	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	4 (1.20 C/UNIDAD)	₺ 9.266	
		Funcionaria de la Unid. Capacitación			₺ 19.967	
		Funcionaria de la Unid. Comunicación			₺ 23.138	
		Funcionaria de la Unid. Informática			₺ 13.155	
		Sala de reuniones			1	₺ -
5. Análisis de la implementación de sistemas digital con Informática SEP	5.1 Reunión con la Unidad de Informática	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	4	₺ 9.266	
		Funcionarios de la OAE			₺ 26.067	
		Funcionaria de la Unid. Informática			₺ 13.155	
		Sala de reuniones			1	₺ -
		Computadora			1	₺ -
	5.2 Estimación y desarrollo del plan de estructura del nuevo Sistema digital	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	2	₺ 4.633	
		Jefatura Administrativa			₺ 8.602	
		Funcionaria de la Unid. Informática			₺ 6.577	
	5.3 Elaboración del nuevo Sistema digital	Funcionaria de la Unid. Informática	Horas Hombre	40	₺ 131.546	
6. Capacitación a los funcionarios de los Programa de Posgrado	6.1 Comunicado oficial de los cambios aplicados y fechas de capacitación	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	0,25	₺ 579	
	6.2 Programación de las capacitaciones de los Funcionarios de los	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	2	₺ 4.633	
		Jefatura Administrativa			₺ 8.602	

	Posgrados	Funcionaria de la Unid. Capacitación			₺ 9.984
	6.3 Desarrollo de las capacitaciones de los Funcionarios de los Posgrados	Funcionaria de la Unid. Capacitación	Horas Hombre	24 (3 horas con un total de 9 Posgrados en c/reunión)	₺ 119.803
		Programas de Posgrado	72		₺ 166.796
		Sala de reuniones	1		₺ -
		Computadora	1		₺ -
		Proyector	1		₺ -
7. Actualización de todos los medios de comunicación y preparación de los cambios	7.1 Desarrollo de los cambios y la actualización de la información en los medios de comunicación del SEP.	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	32	₺ 74.132
		Funcionaria de la Unid. Comunicación			₺ 185.105
	7.2 Desarrollo de los cambios y la actualización de la información en los medios de comunicación de los Posgrados.	Funcionaria de la Unid. Comunicación	Horas Hombre	20	₺ 115.691
		Programas de Posgrado			₺ -
8. Implementación de los cambios menores en las funciones de la OAE.	8.1 Revisión y control de los cambios en las funciones de la OAE	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	24	₺ 55.599
		Jefatura Administrativa			₺ 103.225
	8.2 Implementación de los cambios requeridos	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	24	₺ 55.599
		Funcionarios de la OAE			₺ 156.403
9. Revisión de los cambios y control de los avances según las metas	9.1 Revisión y control de los cambios	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	40	₺ 92.665
		Jefatura Administrativa			₺ 172.042
10. Coordinación con las unidades y oficinas universitarias involucradas	10.1 Reunión periódica con las oficinas involucradas para análisis del nuevo sistema	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	8	₺ 18.533
		OAF			₺ -
		ORI			₺ -

11. Seguimiento de la implementación del Sistema Digital.	11.1. Reunión con el personal de informática para análisis del nuevo sistema	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	90	₡ 208.495	
		Jefatura Administrativa			₡ 387.095	
		Funcionaria de la Unid. Informática			₡ 295.978	
12. Seguimiento y evaluación de los avances en la implementación de la propuesta.	12.1 Reunión para el análisis de los avances y cambios requeridos durante el proceso	Director del Proyecto (estudiante aplicadora)	Horas Hombre	30	₡ 69.498	
		Jefatura Administrativa			₡ 129.032	
		Decanatura del SEP			₡ 230.862	
		Funcionaria de la Unid. Informática			₡ 98.659	
		Computadora			1	₡ -
		Proyector			1	₡ -
		Sala de reuniones			1	₡ -
TOTAL EN COSTOS DEL PROYECTO					₡3.120.489,02	

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, la línea base de costo de horas hombre laboradas en las distintas actividades más, el costo mínimo de materiales utilizados es de **₡3.120.489** (tres millones, ciento veinte mil cuatrocientos ochenta y nueve colones). Dicha estimación equivale al gasto en tiempo invertido por el Director del Proyecto y los involucrados directos al proyecto, quienes se contemplan en el presupuesto directo del SEP, excluyendo así los involucrados indirectos como las oficinas de OAF y ORI quienes según el tiempo invertido sería estimado por la oficina propia y no por el mismo SEP.

A este monto total se le debe incluir un 10% de reserva de contingencia para que sirva de salvaguardo en cambios en el alcance y tiempo del proyecto. Siendo así un total de **₡3.432.537** (tres millones, cuatrocientos treinta y dos mil quinientos treinta y siete colones).

A medida que se dispone de información más precisa sobre el proyecto, se procede a utilizar, reducir o eliminar la reserva para contingencias.

En la *Guía del PMBOK®* define las reservas para contingencias como “la duración estimada dentro de la línea base del cronograma que se asigna a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los cuales se han desarrollado respuestas de contingencia o mitigación” (PMI, 2013, pág. 171).

Al mismo tiempo al total del costo por hora estimado según el tiempo invertido por cada actividad se le debe calcular las reservas de gestión del proyecto, las cuales equivalen al 5% del total. Esta reserva equivale a la cantidad específica en la duración del proyecto que se reservan para control de la duración de y los costos totales de cada actividad no previstos.

Por lo tanto al total estimado del costo de **₡3.120.489** * 5% de la reserva de gestión da un total de **₡ 156.024** (ciento cincuenta y seis mil veinticuatro colones).

Es por esto que el presupuesto total del proyecto equivale a la suma de la línea base de costos (incluyendo el 10% de la reserva de contingencia), más el total de la reserva de gestión, por lo que el total corresponde a **₡ 3.588.562** (tres millones quinientos ochenta y ocho mil quinientos sesenta y dos colones).

5. CONCLUSIONES

- De acuerdo con el análisis de la información suministrados en los cuestionarios aplicados a los usuarios directos de los procesos de la OAE (estudiantes y funcionarios de los Posgrados), se puede concluir que uno de los mayores problemas que señalan, es la necesidad de realizar acciones que faciliten los procesos que se llevan a cabo y para ello se plantea la digitalización de los mismos y la utilización de un sistema en línea que les permita el acceso a todos los servicios de la OAE y a los diferentes Programas de Posgrados. Esto debido a que actualmente, se deben desplazar personalmente hasta las oficinas del SEP o a los programas de posgrados para realizar trámites, lo que se vuelve un problema cuando por razones laborales se encuentran fuera del Área Metropolitana o fuera del país, en muchas ocasiones deben solicitar vacaciones para lograr realizarlos.
- Se requiere una mejor comunicación y acompañamiento entre las oficinas involucradas y los estudiantes ya que estos últimos plantean que hay una serie de malos entendidos y falta de claridad e información pertinente en los procesos que hacen difícil y complicados su trayectoria por el Programa de Posgrados.
- De acuerdo con el análisis de los once procesos y subprocesos se evidencia una falta de coordinación con las oficinas de la Universidad y los Programas de Posgrados involucrados que permita una simplificación de los trámites que deben realizar los usuarios del proceso.
- Se debe analizar y ejecutar las acciones necesarias para crear uno o varios sistemas digitales o plataforma digital que permita no solo solicitar los procesos en forma web, sino crear un control de los procesos y tener un expediente digital que sintetice todos los documentos necesarios para cada proceso.

- Se debe tomar en cuenta el tiempo invertido por la unidad de informática al haber solo una persona a cargo para la elaboración de los sistemas.
- Las actividades propuestas se establecen en una línea de tiempo de dos años para establecer medidas de mediano y largo plazo con el fin de evaluar y controlar los resultados obtenidos por los cambios propuestos según los estudios realizados de las mejoras.
- Las actividades se establecen según el orden cronológico de los procesos y las especificaciones de las acciones por realizar para la mejora continua.
- El costo estimado total del presupuesto destinado para la realización de las actividades propuestas para la mejora de los procesos de la OAE, da un total de ₡3.588.562, el cual se estima con base en el salario bruto de los trabajadores del SEP incluyendo el director del proyecto, los funcionarios de la OAE, funcionarios de las Unidades del SEP, Funcionarios de los Programas de Posgrados, la Jefatura Administrativa y la Decanatura.
- El total presupuestado equivale al costo total en horas invertidas por los todos los funcionarios del SEP para llevar a cabo las actividades del proyecto, lo cual significa que es un costo total no se debe invertir del presupuesto adicional del SEP, sino que equivale al costo total en horas invertidas o laboradas para llevar a cabo el proyecto.

6. RECOMENDACIONES

- A los funcionarios de la Oficina de Asuntos Estudiantiles, que realicen una revisión de los diferentes requisitos presentados para cada proceso, para el análisis de sintonización de dichos requisitos y las medidas necesarias para el mejoramiento de los mismos.
- Al Sistema de Estudios de Posgrado, que coordine con la Unidad de Capacitaciones del SEP para planificar un seguimiento con los Programas de Posgrados específicamente a sus funcionarios para que conozcan las acciones de cambios por implementar y brindar una realimentación de las funciones y los debidos procesos con el SEP y con los estudiantes.
- A la Decanatura y a la Jefatura, dar un seguimiento de las acciones de mejora planteadas para los distintos procesos del SEP con el fin de brindar un servicio eficiente y eficaz a los estudiantes.
- A la Decanatura, a la Jefatura Administrativa y a la Encargada de Informática, valorar la posibilidad de crear y mejorar de los Sistemas del SEP el cual se requiere para facilitar los procesos, sin dejar de lado el seguimiento y control de los mismos.
- A la Jefatura Administrativa, valorar la opción de la implementación de personal administrativo a la Unidad de Informática para la ejecución efectiva de las actividades requeridas para el mejoramiento de los procesos, su control y avance del mismo.
- A la Unidad de Informática, crear alianzas con las unidades de Informática de la Oficina de Registro, de la Oficina de Administración Financiera, Oficina de Becas, y SIBDI (Bibliotecas), para ofrecer estos servicios vía web

y así facilitar el uso de los mismos por parte de estudiantes que se encuentren fuera del GAM y en el extranjero.

- A la Unidad de Comunicación y Divulgación, dar un seguimiento periódico de la información suministrada en las páginas web del SEP y en los Programas de Posgrados, entre los contenidos que se requiere se encuentra: requisitos de admisión, matrícula, planes de estudios, costos, beca, entre otros.
- A los Programas de Posgrados, para llevar a cabo un control más eficaz de los patrones de los estudiantes empadronados en su Posgrado para facilitación en los procesos con un adecuado seguimiento de los mismos.
- A los funcionarios de la OAE, para que se lleve a cabo un análisis periódico de los procesos y las posibilidades de mejora para estudiar la posibilidad de las acciones de mejora.
- Al SEP para que evalúe el nivel de aceptación y mejora en los servicios con base en los usuarios directos (estudiantes), para analizar los resultados obtenidos con los cambios y estudiar otras mejoras específicas.

7. BIBLIOGRAFIA

Catálogo del Sistema de Estudios de Posgrado (2011). La Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://catalogo.sep.ucr.ac.cr/general/universidad.htm>).

Consejo Universitario. (1972-2011). Estatuto Orgánico de la universidad de Costa Rica. Recuperado de: http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/estatuto_organico.pdf.

Consejo Universitario. (1979-2011). Reglamento General del Sistema de Estudio de Posgrado. Recuperado de http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/sistema_estudios_posgrado.pdf.

Definición ABC (2015). Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>).

Gido & Clements (5° ed). (2012). Administración Exitosa de Proyectos. Editorial Thomson.

Lledó, P. (2° ed). (2013). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. Canadá. Editorial– Victoria, BC.

Mateo R. (2012, 02 de abril) Producción, Tendencias y Estrategias [Web log post]. Recuperado de: <https://raquelmateo.wordpress.com/2010/04/02/la-matriz-producto-proceso/>

Montero, R. (2010). Blog de Producción, Tendencias y Estrategias. Recuperado de: <https://raquelmateo.wordpress.com/2010/04/02/la-matriz-producto-proceso/>.

Muñoz, A. (2012). Concepto de proyectos. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>

Oficina de Recursos Humanos (18 diciembre 2015), Escala Salarial Administrativa. Recuperado de: http://orh.ucr.ac.cr/sites/default/files/doc_adjuntos/escala_administrativa_2016.pdf

Project Management Institute Inc. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (*Guía del PMBOK®*). Pennsylvania: Project Management Institute.

Ramos Chagoya, E. (2008-2012). Métodos y Técnicas e Investigación. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Real Academia Española (23° ed). (2014). Diccionario. Recuperado de: www.rae.es.

Sistema de Estudio de Posgrado (2005-2012), El SEP. Recuperado de la dirección: <http://www.sep.ucr.ac.cr/>

Universidad de Alcalá. Biblioteca. Fuentes de Información. Recuperado de: http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

Universidad de Costa Rica, (setiembre 2015), Historia de la Universidad de Costa Rica, Recuperado de la dirección: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/historia-simbolos/historia.html>.

Universidad de Granada. (2001-2011). Las Fuentes de Información. Recopilado de la dirección: <http://www.ugr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>

7. ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DE PROYECTO DEL PFG	
Fecha	Nombre de Proyecto
21 de setiembre del 2015	Proyecto de Evaluación y propuesta de mejora de los procesos de la Oficina de Asuntos Estudiantiles del Sistema de Estudios de Posgrado.
Áreas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
<p>Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control.</p> <p>Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costos (si se requiere), Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones, Interesados</p>	<p>Sector: Público, Administrativo y Educativo</p> <p>Actividad: Mejoramiento de los procesos</p>
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01 de octubre del 2015	01 de febrero del 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General:</p> <p>Evaluar los diferentes procesos que se realizan en la Oficina de Asuntos Estudiantiles (OAE) del Sistema de Estudios de Posgrado (SEP) de la Universidad de Costa Rica (UCR) para proponer un Plan de Implementación de Mejoras de los servicios que se brindan a los usuarios (estudiantes y Programas de Posgrados).</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE, para determinar los puntos susceptibles de mejora en el desarrollo de los mismos. 2. Describir los procesos que se llevan a cabo en la OAE y realizar un análisis 	

FODA, para evaluar la efectividad de los procesos actuales.

3. Proponer las acciones de mejora que se requieran derivados del análisis para brindar un mejor servicio a los estudiantes y a los programas de posgrados.
4. Establecer un plan para la implementación de la propuesta de mejora para asegurar su adecuado desarrollo.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El propósito del proyecto es llevar a cabo una evaluación de los procesos que desarrollan en la OAE del SEP-UCR, con el fin de identificar cuales aspectos del mismo podrían ser objeto de oportunidad de mejora, tanto en la atención de los estudiantes como a las unidades académicas que cuentan con Programas de Posgrados.

Lo anterior, se plantea a la luz de la experiencia vivida en dicha Oficina y a los observaciones que ha expresado verbalmente los usuarios tanto los estudiantes, como los funcionarios a cargo de los diferentes Programas de Posgrado, sobre la reiteración de procesos y acciones, para cada una de las etapas que requiere su paso por el posgrado, que se refieren a la admisión, la matrícula, la permanencia y la graduación de los mismos.

Una vez identificado estos puntos de mejora, se plantearán las recomendaciones para su implementación, así como un plan para llevarlas a cabo, obteniendo así como resultado el mejoramiento de los servicios, y la implementación de acciones con mayor coordinación entre la OAE-SEP con los funcionarios de los Programas de Posgrados, y brindando a los estudiantes un mejor servicio en el desarrollo de sus necesidades y el proceso para llevarlo a cabo. Este mejoramiento en los servicios, incluye además el brindar al estudiante los medios necesarios para que solicite o adquiera cualquier trámite, sin necesidad de invertir tiempo para realizarlos personalmente en las instancias involucradas (OAE-SEP, y Programas de Posgrados).

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Se generará un documento completo que se desarrollará en tres partes las cuales

están compuestas por:

Elaboración de un diagnóstico de cómo se llevan a cabo actualmente los procesos en la OAE del SEP-UCR, como parte de este apartado, se aplicará una encuesta a los usuarios (estudiantes y funcionarios de los Programas de Posgrado), con el fin de recopilar la información necesaria para identificar cuáles serían las acciones que requiere mejorar.

Se elaborará una matriz que contenga la descripción de la estructura con el desglose por actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos, incluyendo la descripción de los procesos, la documentación requerida, característica del proceso y responsable de la OAE a cargo de cada una de ellas.

Con base en el desarrollo de lo anterior, se elaborará una propuesta que contenga las acciones que se requieren para mejorar los aspectos identificados que se requieren cambiar en beneficio de la mejorar la gestión y atención de los usuarios.

Adicionalmente, se elaborará un plan para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora, el cual contenga la descripción de los procesos, la mejora y los recursos que se requieran, así como la priorización de los mismos.

Supuestos

Se comprendió la idea central del proyecto y sus aspectos de desarrollo para el enfoque dado al trabajo.

Desarrollar el análisis de los procesos con exactitud para evitar los sesgos del desarrollo del proyecto.

Que el proyecto contribuya con la efectividad y simplificación de los servicios que se le brindan a todos los usuarios.

Restricciones

Que el tiempo destinado para el desarrollo del trabajo no sea el suficiente para determinar lo necesario para cumplir con el objetivo del proyecto.

Que no se pueda llevar a cabo por restricciones que impongan involucrados, como el cambio de autoridad en el SEP-UCR, así como restricciones por los resultados obtenidos en la investigación por parte de las autoridades (Jefatura administrativa y

Decanatura).

Que el análisis no se logre desarrollar debidamente por falta de colaboración de las diferentes involucrados en el procesos, como los estudiantes, o los funcionarios de los Programas de Posgrados, los cuales pueden estar en desacuerdo con los cambios requeridos.

Identificación riesgos

Entre los riesgos que podemos identificar son los siguientes:

- ✓ Que los involucrados directos (estudiantes y Funcionarios de los Programas de Posgrados), no brindan la información en el tiempo requerido, y se den restricciones de información, que afecten directamente en el resultado de la evaluación y la formulación de la propuesta, afectando la calidad del PFG.
- ✓ Que haya cambio de Jefatura a solicitud de las Autoridades durante la ejecución del trabajo, y genere un cambio en el alcance del proyecto, afectando toda la estructura desarrolla del PFG, especialmente los resultados finales esperados.

Presupuesto


El presente trabajo es elaborado como un ejercicio académico como parte del plan de estudios de la Maestría en Administración de Proyectos; por lo que su costo se reflejará en horas invertidas por la estudiante a cargo del Proyecto.

Adicionalmente, una vez concluida la propuesta de mejora, se establecerá los costos asociadas a la misma.

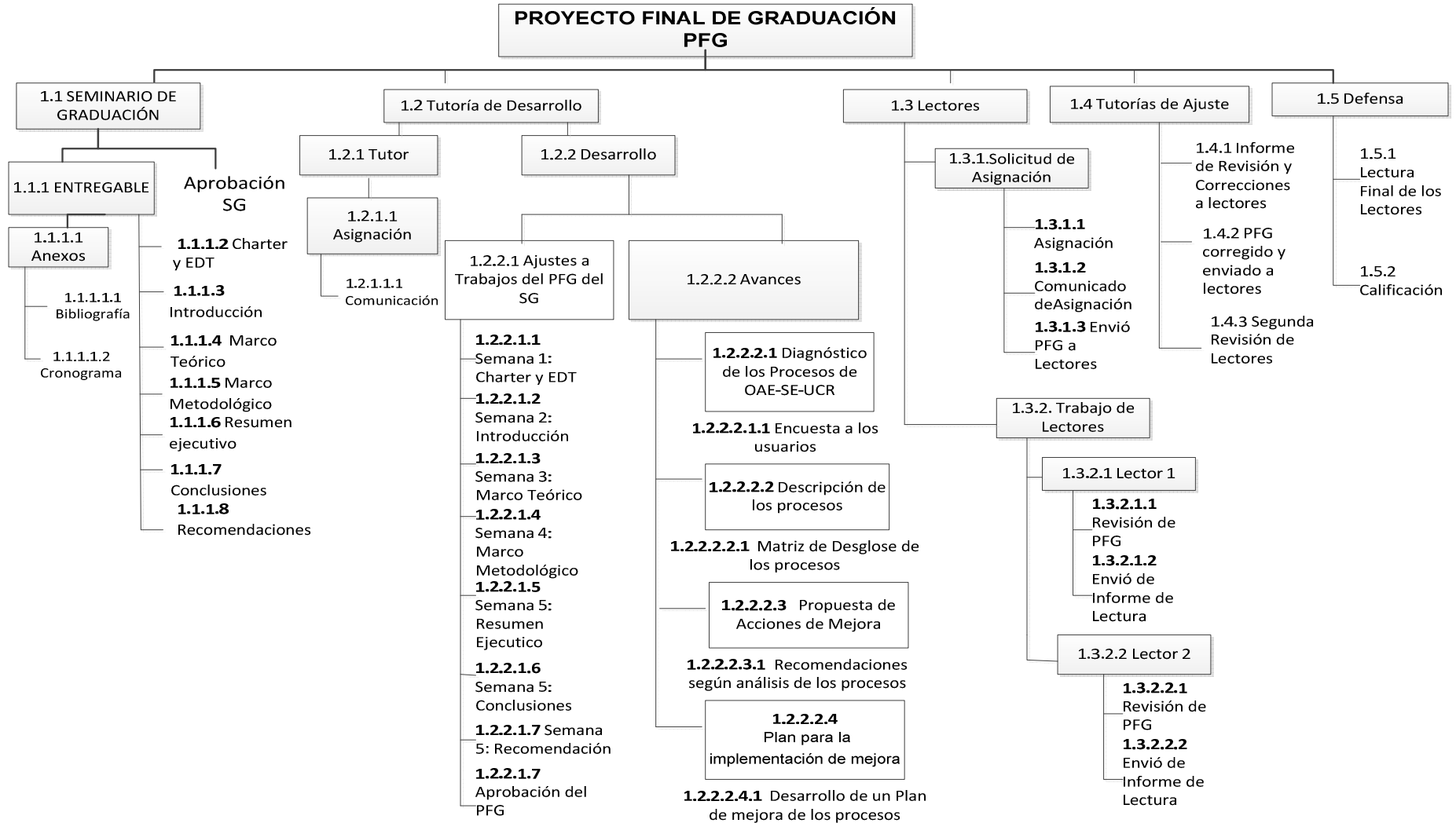
Principales hitos y fechas

Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Proceso de Seminario de Graduación	21 de setiembre del 2015	25 de octubre del 2015
Tutoría de Desarrollo	26 de octubre del 2015	31 de enero del 2016
Lectores	01 de febrero 2016	29 de febrero del 2016
Tutorías de Ajustes	01 de marzo del 2016	20 de marzo del 2016

Defensa del PFG	30 de marzo del 2016	30 de marzo del 2016
Diagnosticar la situación actual de los procesos de la OAE.	01 de octubre del 2015	31 de octubre del 2015
Describir los procesos para evaluar la efectividad	01 de noviembre del 2015	22 de noviembre del 2015
Propuesta de Acciones de mejora	23 de noviembre del 2015	13 de diciembre del 2015
Plan para la implementación de mejora	14 de diciembre del 2015	01 de febrero del 2016
Información histórica relevante		
<p>La Universidad de Costa Rica (UCR), se crea el 26 de agosto de 1940, con la Ley de la República N° 362, es una institución autónoma, que goza de independencia para el desempeño de sus funciones, en el año 1946, tal y como lo indica la historia del SeP, presentada en su página Web, se plantea por primera vez la necesidad de implementar estudios de posgraduados, sin embargo, fue hasta el año 1966 en el II Congreso Universitario, que se decide iniciar con los posgrados adscritos a unidades académicas, en los años 1971-1972, por lo que se organiza un Sistema de Estudios de Posgrado, que permitirá y facilitará la comunicación del grado con los centros e institutos de investigación nacionales y extranjeras. Es así como, el SEP inicia en 1975 con tres programas: Microbiología, Filosofía y Ciencias Agrícolas y Química. Actualmente, cuenta con aproximadamente 300 Programas de Posgrados abarcando Especialidades, Maestrías Profesionales, Maestrías Académicas y Doctorados; los cuales ofrecen aproximadamente 900 grupos por ciclo, a los 3048 estudiantes matriculados hoy en día.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes de los Programas Posgrado • Funcionarios y unidades académicas que cuentan con programas del SEP • Sistema de Estudio de Posgrado. • Funcionarios de la Sección de Asuntos Estudiantiles. 		

<ul style="list-style-type: none">• Autoridades del SEP. Indirectos: <ul style="list-style-type: none">• Consejo Asesor del SEP• Universidad de Costa Rica.	
Nombre del estudiante: Licda. Ana Lucía Pérez Monge	Firma: ALP* 
Aprobado por: Prof. Álvaro Mata	Firma:

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DEL PFG					
ID	PROCESO		COMIENZO	DURACIÓN EN DÍAS	FINAL
1	SEMINARIO DE GRADUACIÓN		21/09/2015	35	25/10/2015
	1.1	Chárter y EDT	21/09/2015	7	27/09/2015
	1.1.1	Elaboración del tema	21/09/2015	2	22/09/2015
	1.1.2	Elaboración de los Objetivos	21/09/2015	4	24/09/2015
	1.1.3	Justificación y Resumen	24/09/2015	4	27/09/2015
	1.1.4	EDT	21/09/2015	7	27/09/2015
	1.2	Introducción y Cronograma	28/09/2015	7	04/10/2015
	1.2.1	Introducción	28/09/2015	1	28/09/2015
	1.2.2	Antecedentes	29/09/2015	1	29/09/2015
	1.2.3	Problemática	30/09/2015	2	02/10/2015
	1.2.4	Justificación del Problema	01/10/2015	1	01/10/2015
	1.2.5	Objetivo General y Específico	02/10/2015	1	02/10/2015
	1.2.6	Arreglos recomendados	03/10/2015	2	04/10/2015
	1.3	Marco teórico	05/10/2015	7	11/10/2015
	1.3.1	Marco Institucional	05/10/2015	3	07/10/2015
	1.3.2	Teoría de la Administración de Proyectos	06/10/2015	3	08/10/2015
	1.3.3	Otra teoría	07/10/2015	3	09/10/2015
	1.3.4	Arreglos recomendados	10/10/2015	2	11/10/2015
	1.4	Marco Metodológico	12/10/2015	7	18/10/2015

	1.4.1	Fuentes de Información	12/10/2015	1	12/10/2015
	1.4.2	Métodos de Investigación	13/10/2015	3	15/10/2015
	1.4.3	Herramientas	14/10/2015	3	16/10/2015
	1.4.4	Supuestos y Restricciones	14/10/2015	3	16/10/2015
	1.4.5	Entregables	15/10/2015	3	17/10/2015
	1.4.6	Arreglos recomendados	17/10/2015	2	18/10/2015
	1.5	Resumen Ejecutivo	19/10/2015	7	25/10/2015
	1.6	Conclusiones	19/10/2015	7	25/10/2015
	1.7	Recomendaciones	19/10/2015	7	25/10/2015
2	TUTORÍA DE DESARROLLO		26/10/2015	98	01/02/2016
	2.1	Desarrollo	01/10/2015	121	01/02/2016
	2.1.1	Diagnóstico de Procesos	01/10/2015	31	31/10/2015
	2.1.2	Describir los procesos	01/11/2015	22	22/11/2015
	2.1.3	Propuesta de Acciones de Mejora	23/11/2015	20	13/12/2015
	2.1.4	Plan para la implementación de mejora	14/12/2015	48	01/02/2016
3	LECTORES		01/02/2016	29	29/02/2016
	3.1	Solicitud de Asignación	01/02/2016	3	03/02/2016
	3.1.1	Asignación	01/02/2016	1	01/02/2016
	3.1.2	Comunicado de Asignación	02/02/2016	1	02/02/2016
	3.1.3	Envío de PFG a lectores	03/02/2016	1	03/02/2016
	3.2	Trabajo de Lectores	04/02/2016	26	29/02/2016
	3.2.1	Revisión de PFG Lector 1	04/02/2016	6	09/02/2016
	3.2.2	Envío de Informe de Lectura Lector 1	10/02/2016	7	17/02/2016
	3.2.3	Revisión de PFG Lector 2	18/02/2016	6	23/02/2016

		3.2.4	Envió de Informe de Lectura Lector 2	24/02/2016	6	29/02/2016
4	TUTORÍA DE AJUSTES			01/03/2016	28	20/03/2016
	4.1	Informe de revisión de correcciones		01/03/2016	7	07/03/2016
	4.2	PFG corregido y enviado a Lectores		08/03/2016	7	14/03/2016
	4.3	Segunda Revisión de Lectores		15/03/2016	6	20/03/2016
5	DEFENSA DE PFG			30/03/2016	1	30/03/2016

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	sep 2015		oct 2015					nov 2015				dic 2015				ene 2016				feb 2016				mar 2016			
					20/9	27/9	4/10	11/10	18/10	25/10	1/11	8/11	15/11	22/11	29/11	6/12	13/12	20/12	27/12	3/1	10/1	17/1	24/1	31/1	7/2	14/2	21/2	28/2	6/3	13/3	20/3
1	1. SEMINARIO DE GRADUACIÓN	21/09/2015	25/10/2015	5s																											
2	1.1 Charter y EDT	21/09/2015	27/09/2015	1s																											
3	1.2 Introducción y Cronograma	28/09/2015	04/10/2015	1s																											
4	1.3 Marco Teórico	05/10/2015	11/10/2015	1s																											
5	1.4 Marco Metodológico	12/10/2015	18/10/2015	1s																											
6	1.5 Resumen Ejecutivo	19/10/2015	25/10/2015	1s																											
7	1.6 Conclusiones	19/10/2015	25/10/2015	1s																											
8	1.7 Recomendaciones	19/10/2015	25/10/2015	1s																											
9	2.TUTORÍA DE DESARROLLO	26/10/2015	01/02/2016	14s 8h																											
10	3. LECTORES	01/02/2016	29/02/2016	4s 8h																											
11	3.1 Solicitud de Asignación	01/02/2016	03/02/2016	24h																											
12	3.2 Trabajo de Lectores	04/02/2016	29/02/2016	3s 40h																											
13	4. TUTORÍA DE AJUSTES	01/03/2016	20/03/2016	2s 48h																											
14	4.1 Informe de revisión de correcciones	01/03/2016	07/03/2016	1s																											
15	4.2 PFG corregido y enviado a Lectores	08/03/2016	14/03/2016	1s																											
16	4.3 Segunda Revisión de Lectores	15/03/2016	20/03/2016	48h																											
17	5. DEFENSA PFG	30/03/2016	30/03/2016	8h																											

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	sep 2015		oct 2015					nov 2015					dic 2015					ene 2016					feb 2016					mar 2016			
					20/9	27/9	4/10	11/10	18/10	25/10	1/11	8/11	15/11	22/11	29/11	6/12	13/12	20/12	27/12	3/1	10/1	17/1	24/1	31/1	7/2	14/2	21/2	28/2	6/3	13/3	20/3				
1	1. SEMINARIO DE GRADUACIÓN	21/09/2015	25/10/2015	4s 56h	[Barra de actividad]																														
2	1.1 Charter y EDT	21/09/2015	27/09/2015	1s	[Barra de actividad]																														
3	1.1.1 Elaboración del Tema	21/09/2015	22/09/2015	16h	[Barra de actividad]																														
4	1.1.2 Elaboración de los Objetivos	21/09/2015	24/09/2015	32h	[Barra de actividad]																														
5	1.1.3 Justificación y Resumen	24/09/2015	27/09/2015	32h	[Barra de actividad]																														
6	1.1.4 EDT	21/09/2015	27/09/2015	1s	[Barra de actividad]																														
7	1.2 Introducción y Cronograma	28/09/2015	04/10/2015	1s	[Barra de actividad]																														
8	1.2.1 Introducción	28/09/2015	28/09/2015	8h	[Barra de actividad]																														
9	1.2.2 Antecedentes	29/09/2015	29/09/2015	8h	[Barra de actividad]																														
10	1.2.3 Problemática	30/09/2015	02/10/2015	24h	[Barra de actividad]																														
11	1.2.4. Justificación del Problema	01/10/2015	01/10/2015	8h	[Barra de actividad]																														
12	1.2.5 Objetivo General y Especifico	02/10/2015	02/10/2015	8h	[Barra de actividad]																														
13	1.2.6 Arreglos Recomendados	03/10/2015	05/10/2015	18h	[Barra de actividad]																														
14	1.3 Marco Teórico	05/10/2015	11/10/2015	1s	[Barra de actividad]																														
15	1.3.1 Marco Institucional	05/10/2015	08/10/2015	27h	[Barra de actividad]																														
16	1.3.2 Teoría de la Administración de Proyectos	06/10/2015	09/10/2015	27h	[Barra de actividad]																														
17	1.3.3 Otra Teoría	07/10/2015	10/10/2015	27h	[Barra de actividad]																														
18	1.3.4 Arreglos recomendados	10/10/2015	12/10/2015	18h	[Barra de actividad]																														
19	1.4 Marco Metodológico	12/10/2015	18/10/2015	1s	[Barra de actividad]																														
20	1.4.1 Fuentes de Información	12/10/2015	13/10/2015	9h	[Barra de actividad]																														
21	1.4.2 Métodos de Investigación	13/10/2015	16/10/2015	27h	[Barra de actividad]																														
22	1.4.3 Herramientas	14/10/2015	17/10/2015	27h	[Barra de actividad]																														
23	1.4.4 Supuestos y Restricciones	14/10/2015	17/10/2015	27h	[Barra de actividad]																														
24	1.4.5 Entregables	15/10/2015	18/10/2015	27h	[Barra de actividad]																														
25	1.4.6 Arreglo Recomendados	17/10/2015	19/10/2015	18h	[Barra de actividad]																														
26	1.5 Resumen Ejecutivo	19/10/2015	25/10/2015	1s	[Barra de actividad]																														
27	1.6 Conclusiones	19/10/2015	25/10/2015	1s	[Barra de actividad]																														
28	1.7 Recomendaciones	19/10/2015	25/10/2015	1s	[Barra de actividad]																														
29	2.TUTORÍA DE DESARROLLO	26/10/2015	01/02/2016	14s 8h	[Barra de actividad]																														
30	2.1 Desarrollo	01/10/2015	17/02/2016	19s 52h	[Barra de actividad]																														
31	2.1.1 Diagnóstico de los Procesos	01/10/2015	04/11/2015	4s 55h	[Barra de actividad]																														
32	2.1.2 Describir los procesos	01/11/2015	25/11/2015	3s 30h	[Barra de actividad]																														
33	2.1.3 Propuesta de Acciones de Mejora	23/11/2015	20/01/2016	8s 20h	[Barra de actividad]																														
34	2.1.4 Plan para la implementación de mejora	14/01/2016	04/02/2016	3s 3h	[Barra de actividad]																														
35	3. LECTORES	01/02/2016	29/02/2016	4s 8h	[Barra de actividad]																														
36	3.1 Solicitud de Asignación	01/02/2016	03/02/2016	24h	[Barra de actividad]																														
37	3.1.1 Asignación	01/02/2016	01/02/2016	8h	[Barra de actividad]																														
38	3.1.2 Comunicado de Asignación	02/02/2016	02/02/2016	8h	[Barra de actividad]																														
39	3.1.3 Envío de PFG a lectores	03/02/2016	03/02/2016	8h	[Barra de actividad]																														
40	3.2 Trabajo de Lectores	04/02/2016	29/02/2016	3s 40h	[Barra de actividad]																														
41	3.2.1 Revisión de PFG Lector 1	04/02/2016	09/02/2016	48h	[Barra de actividad]																														
42	3.2.2 Envío de Informe de Lectura al Lector 1	10/02/2016	17/02/2016	1s 8h	[Barra de actividad]																														
43	3.2.3 Revisión de PFG Lector 2	18/02/2016	23/02/2016	48h	[Barra de actividad]																														
44	3.2.4 Envío de Informe de Lectura al Lector 2	24/02/2016	29/02/2016	48h	[Barra de actividad]																														
45	4. TUTORÍA DE AJUSTES	01/03/2016	20/03/2016	2s 48h	[Barra de actividad]																														
46	4.1 Informe de revisión de correcciones	01/03/2016	07/03/2016	1s	[Barra de actividad]																														
47	4.2 PFG corregido y enviado a Lectores	08/03/2016	14/03/2016	1s	[Barra de actividad]																														
48	4.3 Segunda Revisión de Lectores	15/03/2016	20/03/2016	48h	[Barra de actividad]																														
49	5. DEFENSA PFG	30/03/2016	30/03/2016	8h	[Barra de actividad]																														

Anexo 4: Evaluación a los estudiantes activos del año 2015. SEP-UCR, realizada por el sistema Google docs/forms

Evaluación a estudiantes activos 2015 sobre los trámites realizados por la Oficina de Asuntos Estudiantiles del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica

El presente formulario tiene como objetivo valorar los trámites y servicios brindados en la Oficina de Asuntos Estudiantiles del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, con el fin de mejorar los servicios brindados a los estudiantes. Le agradecemos su colaboración.

*Obligatorio

1. Genero *

Masculino

Femenina

2. Nombre de la Maestría, Especialidad o Doctorado que cursa *

3. ¿Por cuál medio se informó sobre la Maestría, Especialidad o Doctorado que cursa? *

Periódico

Redes sociales

Página Web del Sistema de Estudios de Posgrado

Otro:

4. ¿El medio que utilizó, le brindó la información de forma oportuna y completa? *

Si

No

5. ¿Dónde realizó su proceso de Admisión? *

SEP

Programa de Posgrado

Otro:

6. ¿Cómo califica su proceso de Admisión? *

Problemático

1 2 3 4 5

En forma Ordenada

7. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de Admisión al Programa de Posgrado? *

8. ¿Dónde realizó el proceso de Empadronamiento? *

Sistema de Estudios de Posgrado

Programa de Posgrado

Otro:

9. ¿Cómo califica su proceso de Empadronamiento? *

Problemático

1 2 3 4 5

En forma Ordenada

10. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de Empadronamiento al Programa de Posgrado? *

11. ¿Recibió una inducción para el proceso de matrícula Web? *
- Si
No
12. En el proceso de Matrícula ¿recibió algún acompañamiento por parte de su Programa de Posgrado? *
- Si
No
13. ¿A realizado procesos de Matrícula por Inclusión o Exclusión de cursos por boleta? *
- Si
No (pasar a la pregunta 15)
14. Piense en el proceso de Inclusión y Exclusión de cursos ¿hay alguna recomendación que pueda hacer para ayudar a mejorar dichos procesos?
15. De todos los procesos mencionados anteriormente ¿Usted los realizó personalmente? *
- Si (pasar a la pregunta 17)
No (envíe a un representante)
16. ¿Por qué no pudo realizar los trámites en forma personal?
17. ¿Está de acuerdo que los procesos se realicen en forma personal? *
- Si
No
18. ¿Por qué? *
19. ¿Qué recomendaría usted para mejorar todos los procesos anteriormente mencionados? *

FIN DE LA EVALUACIÓN A LOS ESTUDIANTES ACTIVOS 2015. SEP UCR

Anexo 5: Evaluación a los estudiantes graduados en el 2015. SEP-UCR, realizada por el sistema Google docs/forms

Evaluación a estudiantes graduados sobre los trámites realizados por la Oficina de Asuntos Estudiantiles del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica

El presente formulario tiene como objetivo valorar los trámites y servicios brindados en la Oficina de Asuntos Estudiantiles del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, con el fin de mejorar los servicios brindados a los estudiantes. Le agradecemos su colaboración.

.*Obligatorio

1. Genero *

Masculino

Femenino

2. Maestría, Especialidad o Doctorado que cursó *

3. ¿Por cuál medio se informó sobre la Maestría, Especialidad o Doctorado? *

Periódico

Redes Sociales

Página Web del Sistema de Estudios de Posgrado

Otro:

4. ¿El medio que utilizó, le brindó la información de forma oportuna y completa? *

SI

NO

5. ¿El programa de Posgrado le orientó durante todo el trayecto de su Maestría, Especialidad o Doctorado? *

SI

NO

6. En el proceso de Matrícula ¿recibió algún acompañamiento por parte de su Programa de Posgrado? *

SI

NO

7. ¿Realizó en algún momento procesos de Matrícula por Inclusión o Exclusión de cursos por boleta? *

Si

NO (pasar a la pregunta 9)

8. Piense en el proceso de Inclusión y Exclusión de cursos ¿hay alguna recomendación que pueda hacer para ayudar a mejorar dichos procesos?

9. ¿Tramitó en algún momento Interrupción de Estudio o Separaciones temporales durante sus estudios? *

SI

NO (pasar a la pregunta 11)

10.

¿Qué opina del proceso de Interrupción o Separación temporal de cursos?, que cambios recomendarías?

11. ¿Solicitó algún tipo de Constancia, en el SEP? *

SI

NO (pasar a la pregunta 14)

12. ¿Qué tipo de constancia solicitó?

13. ¿Qué recomendaciones propone para el proceso de solicitud de Constancia de I SEP?

14. ¿Realizó trámites de Revisión de Formato de Tesis y Trabajo Final de Investigación Aplicada? *

Si

NO (El posgrado no lo requiere, pasar a la pregunta 16)

15. ¿Qué opina sobre el proceso de solicitud de Revisión de Formato de Tesis y Trabajo Final de Investigación Aplicada?

16. ¿Cuál fue su tipo de Juramentación? *

Ordinaria
Extraordinaria
Otro:

17. ¿Qué cambios recomendaría para el proceso de recepción de requisitos de graduación? *

18. ¿Conoce sobre el suplemento de graduación que se publica un mes después de las graduaciones ordinarias, en el Semanario Universitario, con información de los estudiantes graduados tanto en Ordinaria como Extraordinaria del periodo correspondiente? *

Si lo conozco y lo he visto

Si lo conozco pero nunca lo he visto

No lo conozco

19. De todos los procesos mencionados anteriormente ¿Usted los realizó personalmente? *

SI (pasar a la pregunta 21)

NO envié a un representante

20. ¿Por qué no pudo realizar los trámites en forma personal?

21. ¿Está de acuerdo que los procesos se realicen en forma personal? *

SI

NO

22. ¿Por qué? *

23. ¿Qué recomendaría usted para mejorar todos los procesos anteriormente mencionados? *

FIN DE LA EVALUACIÓN A LOS ESTUDIANTES GRADUADOS EN EL AÑO 2015.
SEP UCR

Anexo 6: Formularios utilizados en los distintos procesos de la OAE.

Formulario de Reporte Horarios

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA		Sistema de Estudios de Posgrado							
REPORTE DE HORARIOS									
FECHA:		OFICIO:							
PROGRAMA DE POSGRADO:									
CÓDIGO DE SAE:									
MODALIDAD POSGRADO		PERÍODO DE REPORTE							
Semestral:		REPORTE ORDINARIO:							
Cuatrimestral:		AMPLIACIÓN:							
		CICLO LECTIVO							
		AÑO							
		I Ciclo:							
		II Ciclo:							
		III Ciclo:							
		IV Ciclo:							
SIGLA CURSO	IPO CURS (P/T/S)	No. GRUP	CUPO	MOVI-MIENT	HORARIO				HORARIO ESPECIAL/OBSERVACIONES DEL CURSO
					Aula	Edificio	Día	Hora Entrada	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
OBSERVACIONES:									
FIRMA:									SELLO
NOMBRE DE COORDINADOR(A) / DIRECTOR(A):									

Anexo 7. Formulario de Solicitud de creación o modificación de cursos (regulares y optativos)

SOLICITUD DE APROBACIÓN DE CURSOS NUEVOS DEL SEP (CURSOS REGULARES Y OPTATIVOS)	
<i>I. Información general</i>	
1) Nombre del Curso:	_____
2) Nombre del Programa:	_____
3) Plan de Estudios al que pertenece el curso (Doctorado, Maestría o especialidad profesional):	_____
4) Tipo de curso: Obligatorio _____ Optativo _____	
5) Modalidad: Teórico _____ Práctico _____ Teórico-práctico _____ Seminario _____ Taller _____ Otra: _____	
6) Número de créditos:	_____
7) Horas semanales (presenciales):	_____
8) Requisitos y correquisitos:	_____
9) Ciclo del plan de estudios en el que se ubica:	_____
10) Ciclo en el que se ofrece por primera vez:	_____
11) Profesor (es) que lo imparte (n):	_____
12) No. de acta y fecha en que fue aprobado por la Comisión del Programa:	_____
II. Estructura del Programa:	
Información adicional <u>obligatoria</u> para la aprobación de cursos nuevos del SEP. Aprobada en sesión 670 del 22-08-2006	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificación ▪ Objetivo (s) general (es) del curso ▪ Objetivos específicos ▪ Descripción de los temas, unidades o aspectos que contiene el curso y metodología utilizada ▪ Cronograma (Propuesta de distribución de las actividades según la duración del curso) ▪ Bibliografía de referencia ▪ Evaluación (aspectos a evaluar y porcentaje asignado) 	

Anexo 8. Formulario de Solicitud de Inclusión

SIGLA	NOMBRE DEL CURSO	GRUPO	TIPO DE CURSO(*)	APROBADO

(*)Regular, Tutoría, Sucesencia, Nivelación, o por permiso (estudiantes de bachillerato) (Uso Administrativo)

Justificación:

Programa de Posgrado: _____

Estudiantes realizó matrícula Web: Si No

Carné _____ Nombre _____ Firma _____ Teléfono _____
 Firma del Coordinador/Director _____ Sello _____

GARANTÍA DE EXCELENCIA

Teléfonos: 2511-4097 / 2511-4757 / 2511-4831 / 2511-5066 Fax: 2234-7248
 Correo electrónico: posgrado@sep.ucr.ac.cr / Página Web: http://www.sep.ucr.ac.cr