



Universidad de Costa Rica

Informe de Análisis y Fortalecimiento

Procesos de Admisión y Otorgamiento de Becas

Comisión de replanteamiento del mecanismo de recepción de solicitudes de beca
Vicerrectoría de Vida Estudiantil



Sedes Regionales: Occidente, Atlántico, Guanacaste, Limón, Pacífico.

Octubre 2008

Facilitado por



Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Universidad de Costa Rica

Investigador: Ing. Rodolfo Romero R.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. METODOLOGÍA DE TRABAJO	5
2. ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y OTORGAMIENTO BECAS	7
2.1 EL PROCESO DE ADMISIÓN	8
2.2 EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE BECAS SOCIOECONÓMICAS.....	14
2.3 PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y OTORGAMIENTO DE BECAS SOCIOECONÓMICAS.	17
2.4 RUTA CRÍTICA DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y OTORGAMIENTO DE BECAS SOCIOECONÓMICAS	20
3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ANALIZADOS.....	22
4. SÍNTESIS DE HALLAZGOS.....	28
4.1 PRINCIPALES HALLAZGOS.....	28
5. RECOMENDACIONES	32
ANEXOS	33

INTRODUCCIÓN

La Vicerrectoría de Vida Estudiantil de la Universidad de Costa Rica en su afán de crear las condiciones necesarias que le permitan ofrecer, desde una visión humanística y sistémica servicios de calidad, de manera ágil, flexible y simplificada; ha propiciado un análisis y fortalecimiento integral de los procesos de admisión y otorgamiento de becas socioeconómicas que se ejecutan en la Universidad.

El fortalecimiento de estos procesos se inició desde el 27 de marzo del 2007 con el trabajo de la "Comisión para el replanteamiento del mecanismo de recepción de becas" (en adelante Comisión¹) que fue instituida por el ML. Carlos Manuel Villalobos, Vicerrector de Vida Estudiantil con el objetivo de plantear alternativas de solución para que la recepción de las solicitudes de beca socioeconómica de estudiantes con interés de ingresar a la Universidad se de posterior al concurso para la asignación de recinto y carrera que realiza la Institución². Esto debido a que en la actualidad esta recepción de solicitudes de becas se hace de previo al concurso, lo que genera entre otras cosas: una sobrecarga de trabajo de las instancias que realizan el procesamiento y análisis de la información y falsas expectativas de admisión y gastos adicionales para una población importante (entre un 30% y un 40%) de estudiantes interesados en una beca que no ingresan a la Universidad de conformidad con las normas y procedimientos del concurso de ingreso a carrera.

En el informe presentado a la Vicerrectoría de Vida Estudiantil en Octubre del 2007 por la Comisión, se recomienda: *"desarrollar un análisis integral del proceso de admisión de la Universidad que establezca condiciones para la planificación y organización de las diferentes fases del proceso y la incorporación de nuevas herramientas y métodos que faciliten la gestión"* ³.

Bajo esta perspectiva y con el objetivo de facilitar el proceso de análisis y diseño se cuenta con el apoyo del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica que ha designado un equipo de profesionales para llevar adelante esta importante labor. Este equipo ha trabajado en levantar, sistematizar y analizar la información necesaria para identificar las oportunidades de mejora que permitan fortalecer los procesos analizados.

¹ Esta Comisión está conformada por las Oficinas de Registro e Información, Orientación, Becas y Atención Socioeconómica, dos representantes de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y un representante de Sedes Regionales.

² Ver apartado 2.1 Proceso de Admisión

³ Tomado textualmente del Informe de la Comisión, Octubre 2007

 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	página: 4 de 33

Los resultados de este informe se han logrado gracias al involucramiento y participación de los colaboradores de diversas instancias de la misma Vicerrectoría (Oficina de Registro e Información, Oficina de Becas y Atención Socioeconómica y la Oficina de Orientación), de las Sedes Regionales (colaboradores de Registro, Orientación y Becas) y del Instituto de Investigaciones Psicológicas adscrito a la Vicerrectoría de Investigación⁴.

Este documento pretende ser el insumo (oportunidades de mejora) para la elaboración de un plan de trabajo conjunto entre las instancias mencionadas anteriormente con el objetivo de fortalecer integralmente los procesos en cuestión.

En la estructura de su contenido, inicialmente se describe la metodología aplicada para la obtención de los resultados de este informe.

Posteriormente, se hace la descripción y análisis de los procesos considerando todos los hallazgos identificados a partir del trabajo conjunto con los actores relacionados y una consulta de percepción realizada a estudiantes de primer ingreso como usuarios de los servicios derivados de admisión y becas.

Finalmente, se presentan de forma esquemática la ruta crítica, las principales oportunidades de mejora identificadas, síntesis de hallazgos y las recomendaciones asociadas.

⁴ Ver Anexo 1, Lista de colaboradores de la Universidad que participaron en sesiones de trabajo para el levantamiento y análisis de los procesos de Admisión y Otorgamiento de becas socioeconómicas.

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Este proyecto se concibe como un proceso de análisis integral orientado a identificar oportunidades de mejora para fortalecer los procesos de admisión y otorgamiento de becas socioeconómicas de la Universidad de Costa Rica.

La metodología de trabajo utilizada consistió en revisión documental, sesiones de trabajo con los miembros de la Comisión de replanteamiento del mecanismo de recepción de becas (en adelante Comisión) y colaboradores de las Oficinas relacionadas y las Sedes Regionales, entrevistas, observación directa y la aplicación de instrumentos para la evaluación de percepción de estudiantes de primer ingreso.

En primera instancia se realizó una revisión y validación del cronograma de trabajo del proyecto con la Comisión. Seguidamente, el equipo consultor realizó una caracterización y levantamiento de los procesos en estudio, considerando las diferentes variables, similitudes, fortalezas, debilidades y “cuellos de botella” que se presentan; para esta etapa se realizaron 12 sesiones de trabajo con jefatura y niveles técnicos⁵ de las instancias involucradas a nivel central y regional.

A partir de dichas entrevistas, se generó un diagrama de ruta crítica que permitiera identificar gráficamente la situación actual, y que diera pistas para la identificación de oportunidades de mejora, dicho instrumento fue validado con las diferentes instancias consultadas.

Posteriormente, se empezaron a formular las diferentes opciones de mejora para los procesos y a estudiar su factibilidad de implementación, siempre en una constante retroalimentación con la Comisión. Algunas de las iniciativas discutidas ya han sido desarrolladas y están siendo implementadas por las instancias correspondientes.

Por último, se desarrolló un instrumento de percepción que permitiera identificar entre la población estudiantil de más reciente ingreso a la Universidad los aspectos positivos y negativos que consideran a partir de su experiencia con los procesos analizados, con base en estas percepciones (incidentes críticos), se diseñó el instrumento que permitiera evaluar diferentes aspectos como lo fueron la relevancia de la información, tiempos de respuesta, trámites administrativos y el nivel de satisfacción general percibido por los estudiantes de primer ingreso a la Universidad.

⁵ Ver anexo 1, Lista de colaboradores de la Universidad que participaron en sesiones de trabajo para el levantamiento y análisis de los procesos de Admisión y Otorgamiento de becas socioeconómicas.

Para la aplicación del instrumento de percepción se eligieron como muestra estudiantes regulares que se encontraran cursando el segundo ciclo de Estudios Generales, en la Sede Rodrigo Facio, Sede de Occidente (San Ramón), Sede del Atlántico (Turrialba), Sede de Limón, Sede del Pacífico (Puntarenas) y Sede de Guanacaste.

Como se expuso anteriormente, los resultados de este informe se han logrado gracias al involucramiento y participación de diversas instancias de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil (Oficina de Registro e Información, Oficina de Becas y Atención Socioeconómica y la Oficina de Orientación), de las Sedes Regionales (colaboradores de Registro, Orientación y Becas) y del Instituto de Investigaciones Psicológicas adscrito a la Vicerrectoría de Investigación.

En los siguientes apartados de este informe se presentan los resultados del análisis integral de los procesos de admisión y otorgamiento de becas socioeconómicas.

2. ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y OTORGAMIENTO BECAS

Conceptualmente un proceso se define como un conjunto de pasos lógicos que interactúan sinérgicamente para lograr un resultado común. En este apartado se presenta una descripción y análisis integral de los procesos de admisión y otorgamiento de becas socioeconómicas que se desarrollan actualmente en la Universidad de Costa Rica.

Aunque estos procesos analizados tienen naturalezas diferentes mantienen una relación dependiente y complementaria entre ellos. Para que se le otorgue una beca a un estudiante, es requisito que este haya cumplido con todas las etapas del proceso de admisión y esté inscrito en alguna carrera que brinda la Universidad. Por su parte, para una población importante de estudiantes que solicitan beca en la Institución por su condición socioeconómica, es indispensable contar con ésta para tomar la decisión de ingresar a una carrera. Bajo esta perspectiva, se justifica la necesidad de desarrollar un análisis integral de estos procesos, que considere las variables que inciden en el desarrollo lógico de las actividades asociadas a estos.

Es importante mencionar, que existe evidencia objetiva (documentos-informes, procedimientos y diagramas de flujo) que demuestran que estos procesos se han sometido a una constante revisión y análisis por parte de las diferentes instancias (Oficina de Registro e Información, Oficina de Becas, Oficina de Orientación, Instituto de Investigaciones Psicológicas de la Universidad y Sedes Regionales) que participan directamente en la ejecución de los mismos. Sin embargo, esta información carece de una visión integral pues se ha desarrollado a partir de iniciativas y necesidades específicas de cada dependencia.

Se debe aclarar, que este informe no pretende analizar los modelos de admisión y becas que se han instaurado en la Universidad, su contenido se limita a analizar la secuencia lógica de los procesos en cuestión con el objetivo de identificar oportunidades de mejora que favorezcan el incremento en la eficiencia⁶ de su ejecución.

⁶ En el contexto de este informe se debe entender el significado de la palabra eficiencia como: el logro de los resultados planificados con la mejor utilización posible de los recursos disponibles.

2.1 EL PROCESO DE ADMISIÓN

El proceso de admisión de la Universidad de Costa Rica es complejo dado que en él intervienen una gran cantidad de actores de naturaleza diversa⁷ que deben coordinar esfuerzos para lograr el objetivo de optimizar la equidad en el acceso a la institución; mediante la aplicación de los principios de igualdad de oportunidades, excelencia académica y la mejor utilización de los recursos con que cuenta la Universidad de Costa Rica.

Con esta premisa y gracias al trabajo conjunto con la Comisión y con colaboradores relacionados con el proceso analizado en las Sedes Regionales y en las Oficinas antes mencionadas⁸, el equipo consultor elaboró el MAP (Matriz de Análisis de Procesos) para el proceso de admisión⁹ que se presenta en la figura 2.1.

La Matriz de Análisis de Procesos (MAP) es una herramienta que permite analizar un proceso con una perspectiva integral, sintética y sin perder el enfoque hacia los resultados que todo proceso debe generar. Los componentes de una MAP son: **Proveedores** (entidades que generan algún tipo de insumo para que el proceso se ejecute adecuadamente), **Entradas** (Insumos requeridos para que el proceso se ejecute adecuadamente, sin estos no se puede lograr el resultado final del proceso), **Proceso** (descripción general y cronológica de las actividades del proceso a partir de un diagrama de bloques), **Salidas** (resultados generados a partir de la ejecución de las actividades del proceso analizado), **Clientes / Usuarios** (Clientes finales o intermedios de los resultados-productos o servicios generados a partir de la ejecución del proceso) y **Requerimientos del Cliente /Usuario** (expectativas o necesidades que los clientes/ usuarios tienen con respecto a los resultados-productos o servicios que se generan a partir de la ejecución del proceso).

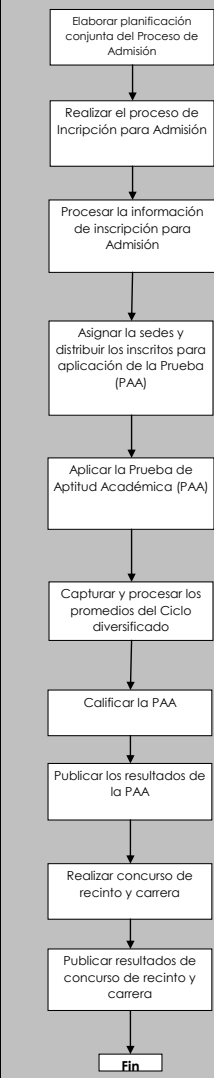
Siguiendo la estructura de análisis antes descrita, se elaboró el MAP que corresponde al proceso de admisión, tal y como se presenta en la figura 2.1.

⁷ Ver red de relaciones estratégica para el proceso de admisión figura 2.2.

⁸ Ver anexo 1: Lista de colaboradores de la Universidad que participaron en sesiones de trabajo para el levantamiento y análisis de los procesos de Admisión y Otorgamiento de Becas.

⁹ Ver Anexo 2: Matriz para Análisis de Procesos (MAP) para el proceso de Admisión de la Universidad de Costa Rica.

Figura 2.1 MAP para el proceso de Admisión de la Universidad de Costa Rica

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes / Usuarios	Requerimientos del Cliente / Usuario
Comisión de Admisión, Vicerrectoría de Vida Estudiantil (VVE)	Propuesta de cronograma admisión de cada Universidad		Documento de Inscripción	Estudiantes egresados/ Ciclo Diversificado	Estudiante: Calidad en la información, agilidad, resultados oportunos(tiempo), acceso a documentación relacionada, buena asesoría.
Ministerio de Educación Pública (MEP)	Calendario del ciclo lectivo, fecha que brindan datos de matrícula inicial, fecha de pruebas de bachillerato.		Calendario de Admisión	ORI, Sedes, Orientación, IIP, Editorial, Centro de Informática, VVE, VD, OAF, Becas	VVE, Registro, Orientación, Sedes Regionales, IIP, Becas, VD: agilidad, calidad en todo el proceso, coordinación efectiva, satisfaga los requerimientos de usuarios (información, asesoría y toma de decisiones, oportuno en la respuesta al estudiante y otras oficinas (TD), no perder trato humano.
Comisión de articulación del proceso de admisión (CARPA CONARE)	Lineamientos y programación para proceso de inscripción		Reporte de exoneraciones en el costo de la PA	Estudiantes egresados/ Ciclo Diversificado, ORI, Sedes, VVE	Equipo de Coordinadores: Coordinación efectiva, calidad en el proceso de aplicación de la PAA, buena capacitación, compromiso, responsabilidad y discrecionalidad de colaboradores.
Comisión de Admisión, Comisión de Directores de Registro, VVE, OAF, Orientación	Folleto de Inscripción		Programación de giros para distribución de material	ORI, Sedes, Orientación, IIP, VVE	Unidades Académicas: confiabilidad y transparencia, oportunidad para realizar la planificación de la orientación académica, información para una TD oportuna..
Universidades estatales (CONARE)	Boletas de inscripción		Base de Datos de Inscritos y BD de adecuación	ORI, Orientación, IIP	
Sistema Bancario y oficinas de administración financiera de las Universidades	Comprobante de pago		Informe de Adecuaciones para aplicar prueba	ORI, Orientación, IIP	
Colegios y estudiantes interesados	Solicitud de adecuación para la PAA (con requisitos y dictámenes que respaldan la solicitud)		Citas de examen para estudiantes	Estudiantes egresados/ Ciclo Diversificado, ORI, Sedes, Orientación, IIP	
Colegios y estudiantes interesados	Solicitudes de aplicación en un día distinto a sábado (con documento de respaldo respectivo)		Prueba de admisión	Estudiantes egresados/ Ciclo Diversificado, IIP, ORI, Equipo de Coordinadores	
Instituto de Investigaciones Psicológicas (IIP)	Solicitud de préstamos de planta física a los Colegios y Universidades		Adecuaciones para la PAA	Estudiantes egresados/ Ciclo Diversificado, IIP, ORI, Sedes, Equipo de Coordinadores, orientación	
Colegios y MEP	Concentrados de calificaciones y certificaciones de notas		PAA aplicada	IIP	
Oficina de Orientación	Cuadros de Adecuación		Programación de Giras para obtener promedios de Ciclo diversificado	ORI, Sedes, IIP	
Oficina de Orientación	Entrevistas a estudiantes con solicitud de adecuación		Base de datos con promedios de Ciclo Diversificado	IIP	
Oficina de Registro	Base de datos de promedios de ciclo diversificado		Base de datos con % de la PAA	IIP	
Instituto de Investigaciones Psicológicas (IIP)	Reporte de resultados de cada alumno		Reporte de resultados de cada alumno	Registro, Sedes, Estudiantes	
Unidades Académicas, VD	Resultados de pruebas de requisitos especiales.		Programación de giros para divulgar resultados	Registro, Sedes	
Estudiantes	Solicitud recinto- carrera del Estudiante		Premiación de mejores promedios de admisión	VVE, ORI, Estudiantes	
Estudiante, MEP	Título de bachillerato		Resultado de admitidos con recinto y carrera	Estudiantes, Becas, Unidades Académicas, VD, Orientación, Sedes	
Vicerrectoría de Docencia, Vicerrectoría de Vida Estudiantil	Normas y procedimientos para el concurso a recinto y carrera				

Fuente: Equipo CICAP-UCR

Como ya se planteó anteriormente, el fin último del proceso de admisión tiene que ver con brindarle la posibilidad de ingreso a la Universidad a una población de estudiantes potenciales considerando sus particularidades; mediante la aplicación de los principios de igualdad de oportunidades, excelencia académica y la mejor utilización de los recursos disponibles. Sin embargo, es evidente a partir de la MAP, que para lograr este resultado se deben generar 17 productos intermedios (salidas) que son responsabilidad de diferentes instancias (internas y externas a la Universidad) que participan

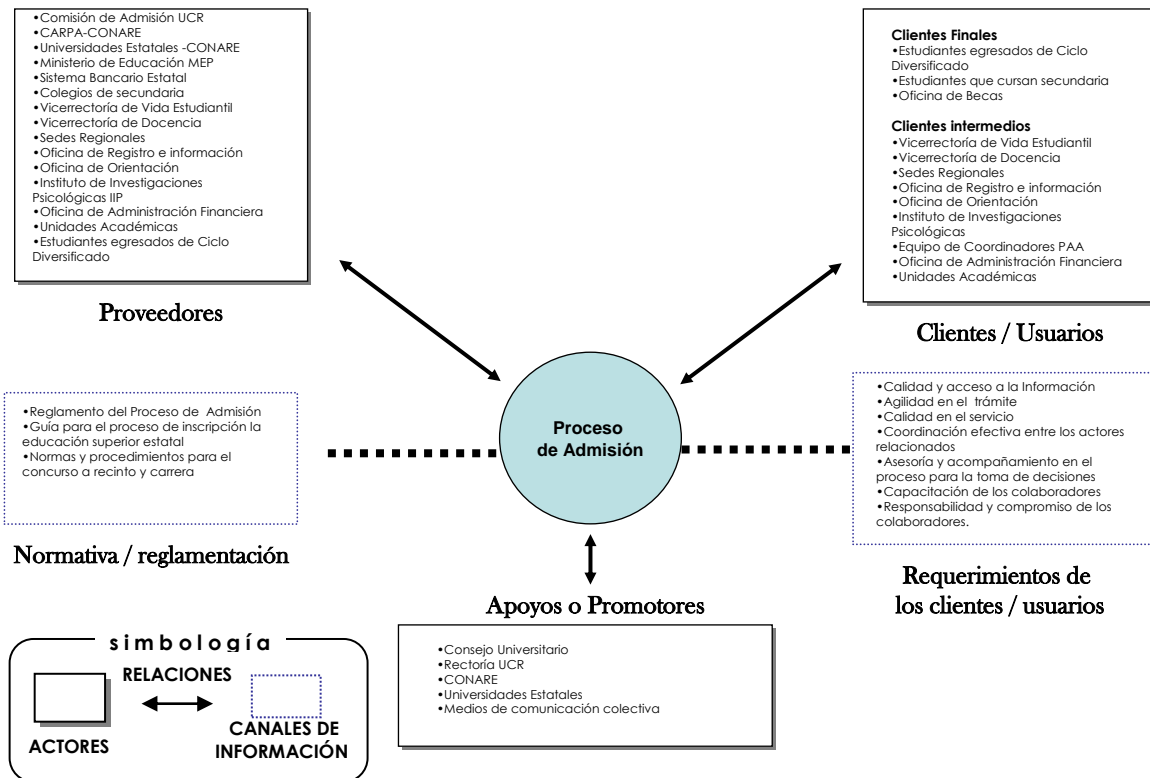
en el proceso y que van dirigidos a 11 clientes /usuarios diferentes con requerimientos y expectativas particulares.

Como complemento a la MAP y por la cantidad de actores internos y externos que participan en el proceso, el equipo consultor elaboró la red de relaciones estratégicas para identificar gráficamente el tipo de relación que existe entre ellos y el proceso analizado.

La Red de Relaciones Estratégicas (RRE) diseñada toma como base la MAP anterior y considera tres elementos fundamentales:

1. **Actores clave:** conjunto de organizaciones y dependencias que establecen una relación directa con el proceso como usuario, proveedor, apoyo o promotor.
2. **Relaciones:** vínculo entre los actores y el proceso que determina el tipo de interacción que tiende a ocurrir entre ellos.
3. **Canales de información:** son documentos, normativa y expectativas del cliente que retroalimentan el proceso con información relevante.

Figura 2.2 Red de relaciones estratégicas para el proceso de Admisión de la Universidad de Costa Rica



 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	página: 11 de 33

Con base en la MAP y la RRE presentadas anteriormente, el equipo consultor fundamentó la discusión inicial con los miembros de la Comisión, y con colaboradores relacionados con el proceso de admisión¹⁰ en las diferentes Oficinas y las Sedes Regionales. De este análisis preliminar se concluye que todas las etapas del proceso tal y como están definidas en el MAP son vitales¹¹ (todas son necesarias) y no hay ninguna que sea susceptible de ser eliminada (vulnerable). Sin embargo, la mayoría de los colaboradores coinciden que se debe lograr mejor coordinación, planificación y aprovechamiento en el uso de los recursos (humanos y tecnológicos) para que el proceso sea menos desgastante y se logren mejores resultados sobre todo en la asesoría y acompañamiento que requiere la población meta para su toma de decisiones.

Por su parte, la etapa de inscripción se ha venido desarrollando en forma conjunta entre todas las Universidades Públicas desde el año 2006, esto con el objetivo de lograr el desarrollo de sinergías entre las instituciones para facilitar el proceso. Sin embargo, en este momento dicho proyecto se encuentra en una etapa de consolidación y maduración, lo cual ha generado que se den atrasos en la planificación de la calendarización pues se deben considerar más variables y criterios.

En términos generales, las etapas que más tiempo consumen en el proceso de admisión son: **la inscripción a la prueba de aptitud académica (PAA) (20 semanas)**, que considera la visita a colegios, pago de derechos, coordinación interinstitucional y la recepción de la información de los interesados; **la aplicación de la PAA ordinaria, extraordinaria y adecuación (9 semanas)**; **el Análisis de las solicitudes de adecuación (24 semanas)**, que considera la construcción de la base de datos, la elaboración de los cuadros de adecuación, análisis - verificación de la información de los interesados y la realización de las entrevistas; en aquellas situaciones que lo requieran.

Por su parte, una de las actividades críticas tiene que ver con la obtención del diploma de bachillerato como requisito para el concurso de recinto y carrera. Esta última etapa no es controlable por las instancias de la Universidad pues depende de la fecha en que el Ministerio de Educación Pública (MEP) genere los resultados de bachillerato y los colegios entreguen los títulos a los estudiantes. Esta situación se hace evidente en el tercer apartado de este informe¹².

¹⁰ Ver anexo 1, Lista de colaboradores de la Universidad que participaron en sesiones de trabajo para el levantamiento y análisis de los procesos de Admisión y Otorgamiento de Becas.

¹¹ A partir del análisis de valor del proceso se identifican actividades vitales (no deben quitarse o modificarse pues afectaría negativamente el logro del resultado deseado) y actividades vulnerables (susceptibles a eliminarse por ser una actividad innecesaria en el proceso).

¹² Ver apartado 3 Ruta Crítica de los procesos de Admisión y Otorgamientos de Becas Socioeconómicas.

Para profundizar el análisis y orientar la búsqueda de oportunidades de mejora, el equipo consultor, con la retroalimentación de los colaboradores relacionados, desarrolló el análisis FORD (Fortalezas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades) del proceso actual de admisión. En el siguiente cuadro se presenta un resumen con los resultados más importantes.

Cuadro 2.1 Resumen del Análisis FORD para el Proceso de Admisión

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (pueden ser generadas, potenciadas o mejoradas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad y compromiso del personal en todos los niveles del proceso (Sede Rodrigo Facio y Sedes Regionales) ▪ Énfasis en los principios de igualdad y accesibilidad pues considera particularidades de la población meta (condición socioeconómica, condición intelectual y física especial y lugar de procedencia). ▪ Los resultados del proceso de admisión de la UCR son confiables. ▪ Los recursos tecnológicos utilizados (Hardware / Software) ▪ Cantidad y calidad de las instalaciones físicas disponibles para llevar a cabo el proceso de admisión (proceso de admisión en conjunto con las otras universidades públicas). ▪ Es un proceso sistemático y objetivo que ha cumplido un periodo de prueba de muchos años. ▪ Requiere de la articulación de diferentes instancias de la Universidad lo cual fortalece la objetividad del proceso. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (pueden ser eliminadas, controladas o superadas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Calendario de trabajo es muy ajustado y estresante. ▪ La emisión de los resultados de admisión cuando los estudiantes de secundaria ya no se encuentran en los colegios, limita el acompañamiento y la asesoría requerida para la toma de decisiones de la población meta. ▪ Aplicación de las Pruebas de Aptitud Académica con adecuación en fechas próximas a las pruebas de bachillerato de secundaria distrae y estresa a los estudiantes. ▪ Falta de control en la calidad de la información relacionada con el proceso de admisión genera reprocesos costosos. ▪ La falta de integración entre los Sistemas de Información utilizados por las instancias que participan en el proceso genera duplicidades. ▪ Por la cantidad de variables que se deben manejar se genera mucha presión para las instancias que participan en el proceso tanto en la Sede Rodrigo Facio como en las Sedes Regionales. ▪ Lo complejo y desgastante que es el proceso genera apatía entre las instancias que participan en el proceso. ▪ No existe un plan formal para la evaluación y mejoramiento continuo del proceso de admisión.
EXTERNOS	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (pueden ser aprovechadas, explotadas o utilizadas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidar el proceso de inscripción conjunto con las otras universidades públicas para aprovechar mejor los recursos disponibles. ▪ Desarrollar el proceso de admisión en conjunto con las otras universidades públicas. ▪ Aprovechar mejor los recursos tecnológicos existentes para facilitar el proceso de admisión. ▪ Fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación con el Ministerio de Educación para obtener oportunamente los resultados de bachillerato. ▪ La coordinación con la Vicerrectoría de Docencia para la emisión oportuna de los lineamientos de ingreso a carrera y cupos disponibles. ▪ La demanda para el ingreso a la Universidad se incrementa constantemente. ▪ Trabajar etapas preliminares de asesoría y de acompañamiento hacia la población meta con los orientadores de los colegios. 	<p style="text-align: center;">RIESGOS (pueden ser eliminados, controlados o manejados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desmotivación para el ingreso a la Universidad de estudiantes potenciales por la complejidad del proceso de admisión. ▪ Dependencia del Ministerio de Educación para obtener las notas de bachillerato como requisito para el proceso de admisión. ▪ La complejidad del proceso hace que múltiples factores externos puedan afectar directamente el proceso si no se cuenta con los planes de contingencia requeridos. ▪ No todas las Universidades Públicas tienen los recursos necesarios para hacerle frente al proceso de admisión de forma conjunta.

Fuente: Equipo CICAP-UCR

 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	página: 13 de 33

La búsqueda de soluciones para una gestión más eficiente del proceso de admisión es una necesidad prioritaria de la institución y de la población meta. Esto debido a que no solo se propiciaría un mejor uso de los recursos disponibles, sino que se generarían beneficios directos en:

- La posibilidad de darle de forma más oportuna a los estudiantes interesados en ingresar a la Universidad, los resultados, la normativa, la información, asesoría y acompañamiento requeridos para su toma de decisiones.
- Lograr la "sincronía" entre el proceso de admisión y el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas para que no se genere el exceso de trabajo innecesario derivado de la recepción y procesamiento de solicitudes de beca de estudiantes que al final no ingresan a la Universidad.

Con relación a este último punto, y dado que el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas tiene una relación directa con el proceso antes analizado, a continuación se describe y se analiza éste de forma similar.

 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	página: 14 de 33

2.2 EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE BECAS SOCIOECONÓMICAS

Desde marzo del 2007 la Comisión ha venido trabajando en plantear alternativas de solución para que la recepción de las solicitudes de beca de estudiantes con interés de ingresar a la Universidad se realice posterior al concurso de ingreso a carrera (última etapa del proceso de admisión, ver apartado anterior). Esto debido a que en la actualidad esta recepción de solicitudes de becas se realiza de previo al concurso, lo que genera entre otras cosas: una sobrecarga de trabajo de las instancias que realizan el procesamiento de la información y falsas expectativas de admisión y gastos adicionales para una población importante (entre un 30% y un 40%) de estudiantes con beca asignada que al final no son admitidos a la Universidad por no lograr ingreso a una carrera.

Es evidente que lograr la “sincronía” de los procesos analizados es una prioridad, para alcanzar este objetivo no solo se debe estudiar y mejorar el proceso de admisión (ver apartado anterior) sino también se debe hacer lo propio con el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas.

A partir de la MAP de la figura 2.3 se puede observar que el proceso de Otorgamiento de becas socioeconómicas también genera una cantidad importante de productos intermedios (11 en total). Sin embargo, a diferencia del proceso de admisión, este es un proceso más controlado a lo interno de la institución, pues la mayoría de actividades son responsabilidad de la Oficina de Becas en la Sede Rodrigo Facio y de personal encargado de Becas en las Sedes Regionales.

La mayor complejidad técnica del proceso implica la formulación de los escenarios para la estimación de índices y cálculos para la asignación de las becas. Sin embargo, esta es una etapa del proceso que está sistematizada.

Las actividades que más tiempo consumen en el proceso tienen que ver con **la recepción de documentos y la revisión de los mismos**¹³. Sin embargo a partir del segundo semestre del año 2008 se ha implementado la recepción de solicitudes de beca de forma electrónica (vía Web)¹⁴, lo que ha generado una disminución importante en tiempo de procesamiento de las solicitudes, de 26 días (I semestre 2008) se proyecta pasar a 19 días (en el I semestre del 2009)¹⁵.

¹³ Ver apartado 2.3 Ruta Crítica de los procesos de Admisión y Otorgamientos de Becas Socioeconómicas.

¹⁴ Esta es una iniciativa que la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica ha venido desarrollando en forma paralela al proyecto de fortalecimiento integral de los procesos de admisión y becas.

¹⁵ Información suministrada por la Jefatura de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.

Es importante mencionar, que la toma de decisiones de muchos estudiantes en el proceso de matrícula depende de la asignación de beca por condición socioeconómica, razón por la cual es vital que los resultados de beca estén de previo. Bajo esta perspectiva, también es una prioridad que se mantenga la sincronía entre el proceso analizado en este apartado y el proceso de matrícula ordinaria de la Universidad.

Figura 2.3 MAP para el proceso de Otorgamiento de Becas Socioeconómicas de la Universidad de Costa Rica

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes / Usuarios	Requerimientos del cliente
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica	Calendario de planificación interna	Divulgar la Información relativa al proceso de Becas	Información escrita, radio, televisión y web	Estudiantes solicitantes	Información confiable del estudiante
Estudiantes solicitantes	Carné y PIN asignados / Información socioeconómica del estudiante	Capturar información de solicitud vía WEB	Lista de documentos que deberán aportar y cita de recepción	Estudiantes solicitantes	Proceso completo de Admisión a recinto y carrera
WEB (equipo de informática y equipo asignador)	Carné y PIN asignados / Información socioeconómica del estudiante	Trasladar información brindada por estudiantes en Web al SAE	Radiografía (síntesis de información de estudiante digitada en web)	Funcionarios de becas	Calendarización establecida
		Recibir documentos solicitados previamente en citas otorgadas vía WEB			Cumplimiento de lo programado
Área de Becas Socioeconómica (en sedes lo realiza el encaramado de becas)	Sistematización y organización de las radiografía por carné y cita	Enviar documentos a Equipo revisor	Comprobante de completo de datos o un comprobante de incompletos	Funcionarios de becas	Que la información sea veraz y verificable
Equipo de informática	Lote + inconsistencias de revisión	Revisar documentación suministrada e información digitada (SEDES región R. Focio)			Contar con personal requerido para recibir información
Equipo de informática y receptores	Información completa revisada en cita otorgada por WEB y listado de informática	Revisar y depurar las cédulas para enviar a archivo de Registro Público	Documentación revisada		Recurso tecnológico necesario
Equipo asignador	Formulario revisado cargado en SAE	Generar, revisar y corregir la depuración de datos e inconsistencias socioeconómica	Caso consistente listo para asignación	Equipo revisor	Compromiso de estudiante en citas
Centro de informática y funcionarios de la Of. De Becas y Atención Socioeconómica	Formulario revisado cargado en SAE	Cargar información de Registro Público en SAE	Archivo de cédulas que se envían al Registro Público	Equipo Asignador	Apoyo de funcionario de oficinas conexas de la VVE
Registro Público	Archivo de cédulas de Registro Público	Asignar las becas	Reportes corregidos y depurados de información.	Equipo Asignador	
Equipo asignador	Información recopilada + Elaboración de escenarios (inflación, ingresos mínimos, pensiones mínimas + quintiles + línea de pobreza) + info. consistente, info. de registro, datos de controles de normativa	Publicar los resultados de asignación de Becas	Variable valor fiscal de propiedad autorizada para cargar	Equipo Asignador	
Equipo de informática	Información recopilada + Elaboración de escenarios (inflación, ingresos mínimos, pensiones mínimas + quintiles + línea de pobreza) + info. consistente, info. de registro, datos de controles de normativa	Fin	Categoría de beca	Equipo Asignador	
			Publicaciones de los resultados de asignación de becas	Estudiantes interesados	

Fuente: Equipo CICAP-UCR

De igual forma que para el proceso de admisión, el equipo consultor desarrolló el correspondiente análisis FORD con la Comisión y colaboradores de Sedes, para orientar la búsqueda de oportunidades de mejora. Los principales hallazgos se presentan en el siguiente cuadro resumen.

Cuadro 2.2 Resumen del Análisis FORD para el Proceso de Otorgamiento de Becas Socioeconómicas

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (pueden ser generadas, potenciadas o mejoradas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad y compromiso del personal en todos los niveles del proceso (Sede Rodrigo Facio y Sedes Regionales) ▪ Posibilita estudios universitarios a una población importante ▪ La publicación de resultados de otorgamiento de beca de previo al proceso de matrícula favorece la toma de decisiones de los estudiantes. ▪ Es un proceso sistemático y objetivo que es sometido a mejora continuamente. ▪ Proceso administrado y controlado rigurosamente. ▪ Favorece la democratización de la educación superior. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (pueden ser eliminadas, controladas o superadas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recargo de trabajo innecesario, al procesar actualmente solicitudes de beca (30%-40%) de estudiantes que no ingresan a la Universidad. ▪ Calendario muy ajustado y estresante. ▪ Demanda mucha información de la población solicitante. ▪ No todas las Sedes Regionales tienen los recursos suficientes para atender el proceso. ▪ No se puede garantizar en un 100% que las becas se otorgan a estudiantes que realmente lo necesitan.
EXTERNOS	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (pueden ser aprovechadas, explotadas o utilizadas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se deben aprovechar mejor los recursos tecnológicos existentes para facilitar el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas. ▪ Existe interés institucional que se reciban las solicitudes de beca posterior al concurso de recinto y carrera, para que no se genere una sobrecarga de trabajo innecesaria. 	<p style="text-align: center;">RIESGOS (pueden ser eliminados, controlados o manejados)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia operativa de la Oficina de Registro e Información ▪ Problemática social del país ▪ El debilitamiento de la situación económica de grupos familiares podría generar una demanda insatisfecha de becas.

Fuente: Equipo CICAP-UCR

La búsqueda de soluciones para una gestión más eficiente del proceso de otorgamiento de becas, es también una necesidad prioritaria de la institución y de la población de estudiantes que requiere de este beneficio para tener acceso a la educación universitaria. La implementación de estas soluciones debe generar entre otras cosas:

- Mayor seguridad en la toma de decisiones de los estudiantes becados para realizar el proceso de matrícula.
- La disminución de la sobrecarga de trabajo producida por la recepción de solicitudes de becas de estudiantes que no cumplen los requisitos de admisión.

2.3 PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y OTORGAMIENTO DE BECAS SOCIOECONÓMICAS.

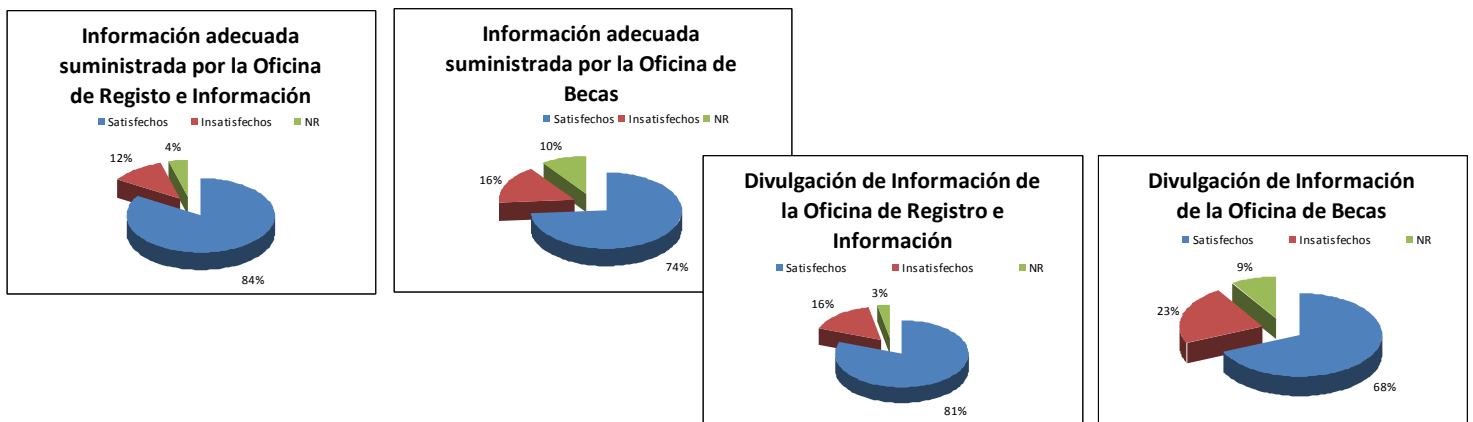
Como complemento a los resultados obtenidos a partir del trabajo conjunto con la Comisión y con colaboradores relacionados con los procesos analizados, se identificó la percepción general que tienen los estudiantes de primer ingreso con respecto a los procesos de admisión y otorgamiento de becas socioeconómicas. Para ello se aplicó la metodología de incidentes críticos, la cual considera la identificación de aspectos positivos y negativos percibidos por una muestra pequeña de la población objetivo, y a partir de los hallazgos se diseñó instrumento para la captura de información (ver anexo 4) que se aplicó personalmente y previa inducción a 256¹⁶ estudiantes de primer ingreso que están actualmente en cursos de Humanidades en todas las Sedes de la Universidad (Sede Rodrigo Facio (99), Occidente (25), Atlántico(40), Guanacaste(30), Limón(32) y Pacífico(30)).

Dado que los estudiantes no conocen con rigurosidad todas las etapas de los procesos, se identifica su percepción a partir del servicio recibido por las dependencias de Registro y Becas¹⁷ en la Sede correspondiente. En general, los resultados obtenidos son positivos para todas las dimensiones de calidad evaluadas.

En el anexo #5 se presentan en detalle los resultados más importantes obtenidos por Sede y en el anexo #4 el instrumento correspondiente. Los resultados generales de esta aplicación se presentan a continuación.

1. Relevancia en la Información

Gráficos 2.1 Resultado de relevancia de la información



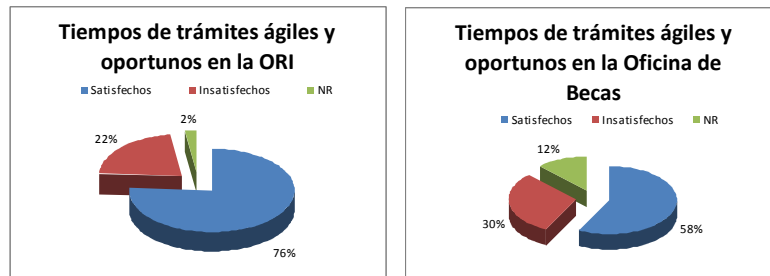
¹⁶ A partir de inferencia estadística del comportamiento de la población universitaria se debe considerar que cerca del 50% de estudiantes entrevistados no tienen el beneficio de beca socioeconómica. Este dato no se recabó directamente con la aplicación del instrumento del anexo 4.

¹⁷ Inicialmente se consideró la posibilidad de evaluar la gestión de la Oficina de Orientación también, sin embargo a partir de la discusión con la Comisión se descartó esta posibilidad dado que la labor de la unidades de trabajo que la conforman no es evidente directamente para los estudiantes.

Con respecto a los ítems relacionados con la relevancia de la información y la divulgación suministrada, se observa a partir de los gráficos 2.1 que las instancias de Registro e Información en general tienen un posicionamiento positivo con el manejo de la información. Llama la atención el 23% de insatisfacción relacionada con la divulgación de la información de la Oficina de Becas.

2. Tiempos de respuesta en los trámites

Gráficos 2.2 Resultado de tiempos de respuesta en los trámites

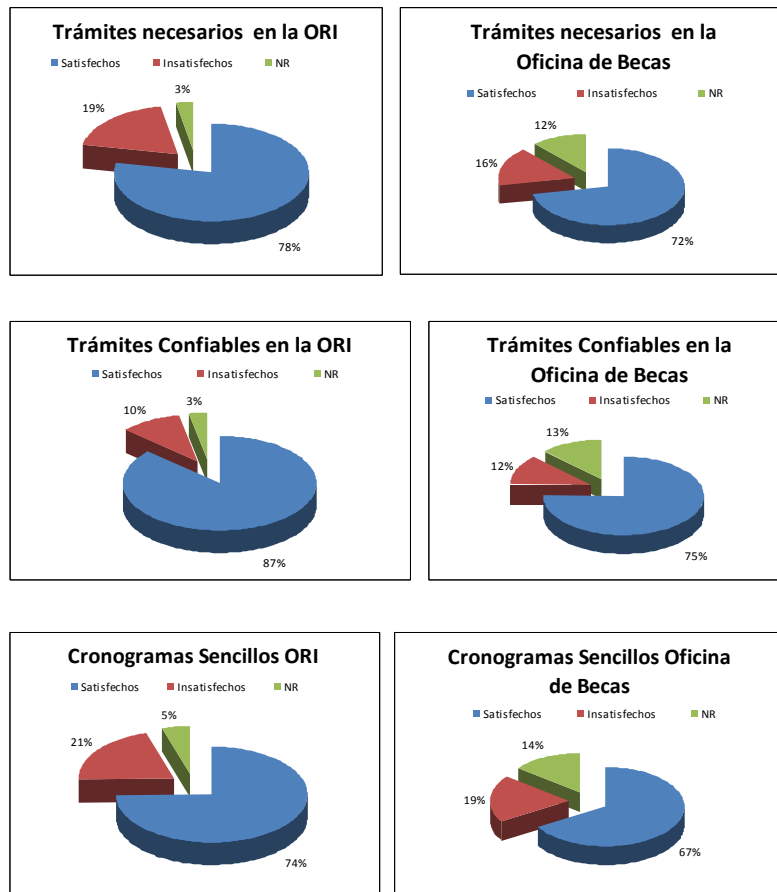


En este sentido y aunque los resultados en general son positivos, se debe señalar que el 22% de la muestra considera que los trámites de las instancias de Registro no son ágiles y oportunos, mientras que un 30% considera lo mismo para las instancias de Becas.

3. Trámites Administrativos

Con respecto a si los trámites son confiables, necesarios y tienen una calendarización sencilla, los resultados que se observan en los gráficos 2.3 hacen evidente que aproximadamente el 20% de los encuestados no los ven del todo necesarios y consideran que la calendarización (cronogramas) es compleja para los trámites relacionados con las dependencias de Registro y Becas.

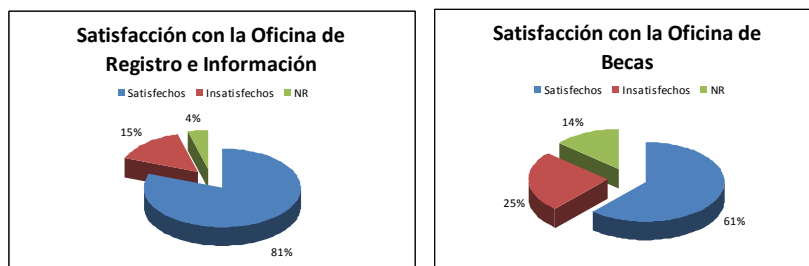
Gráficos 2.3 Resultado de necesidad, confiabilidad y calendarización de los trámites



4. Nivel General de Satisfacción con las dependencias

La satisfacción general percibida por los estudiantes con respecto a las dependencias también es positiva. El mayor nivel de insatisfacción está relacionado con la dependencia de becas, sin embargo esta situación se puede relacionar al sesgo instrumental correspondiente¹⁸.

Gráficos 2.4 Resultado de satisfacción general

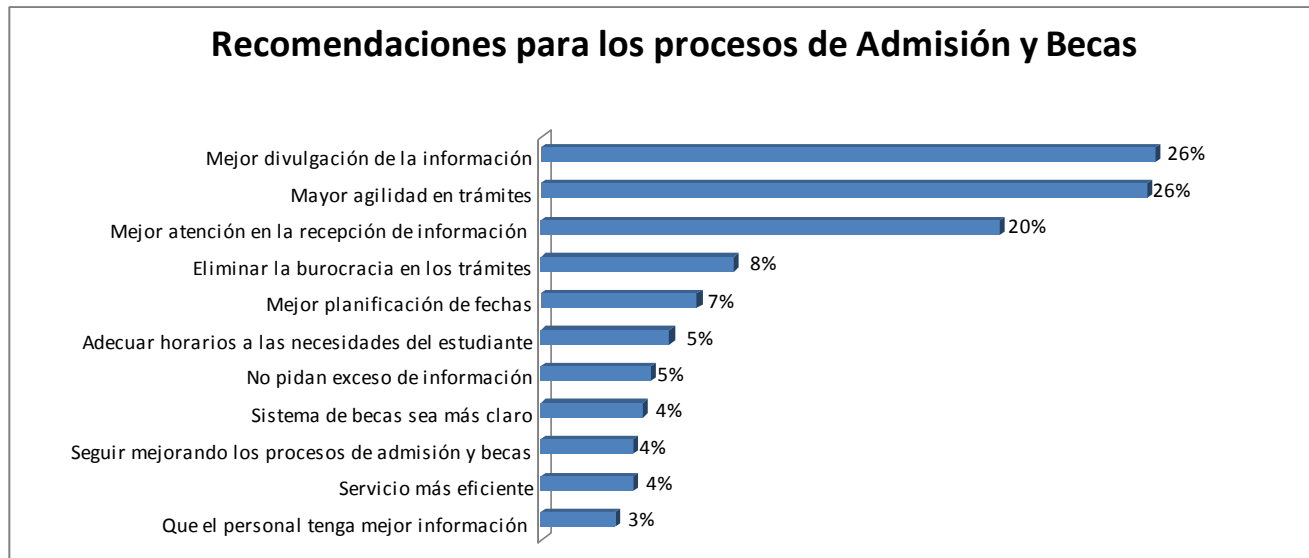


¹⁸ El sesgo instrumental se refiere a que se está evaluando la gestión de una dependencia que otorga beneficios económicos directos para los estudiantes, los cuales no siempre se brindan tal y como los estudiantes lo solicitan pues la base que se asigna depende de los criterios de evaluación en correspondencia con la situación socioeconómica de las personas solicitantes.

5. Recomendaciones para fortalecer los procesos de Admisión y Becas

A partir de un ítem de respuesta abierta que se plantea al final del instrumento, se lograron identificar las oportunidades de mejora a partir de las percepciones de los estudiantes. Estas se presentan en el siguiente gráfico de frecuencias relativas.

Gráficos 2.5 Resultado de tiempos de respuesta en los trámites



La divulgación de la información y la agilidad de los procesos son las principales oportunidades de mejora que identifican los estudiantes. Esto reafirma la necesidad imperante de mejorar la eficiencia, la calidad y la oportunidad de asesoría relacionadas con los procesos en estudio.

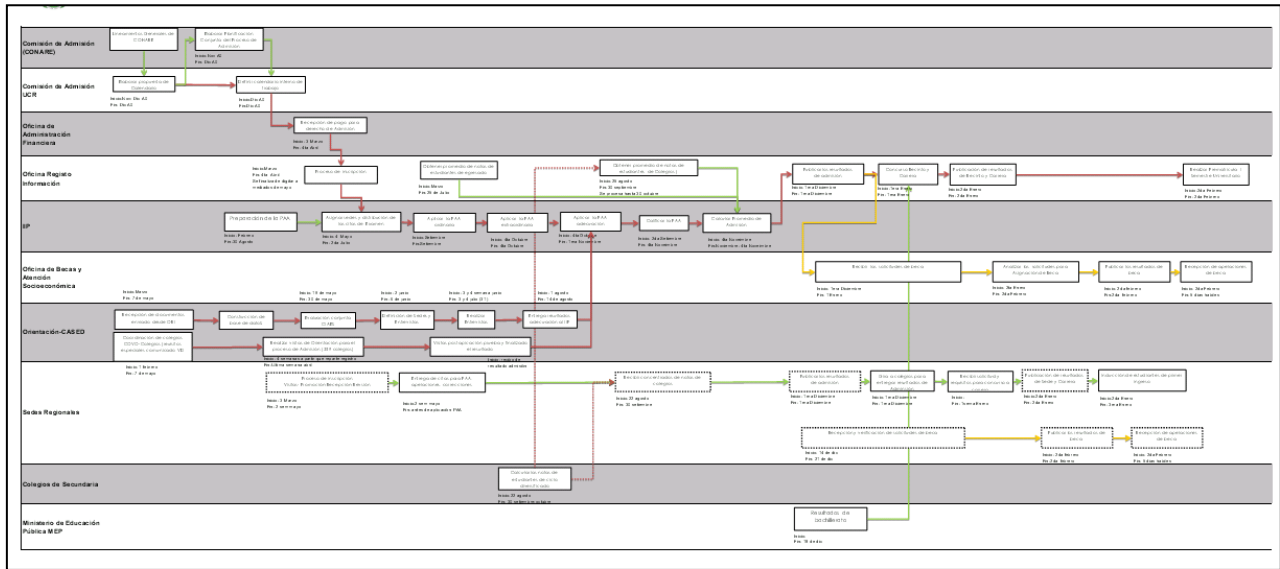
2.4 RUTA CRÍTICA DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y OTORGAMIENTO DE BECAS SOCIOECONÓMICAS

Con el objetivo de determinar las actividades críticas que pueden convertirse en “cuellos de botella”¹⁹ que limitan la eficiencia y la sincronía entre los procesos en estudio, el equipo consultor se dio a la tarea de determinar la ruta crítica²⁰ asociada a estos. En el anexo #6 se presenta con mayor detalle el diagrama de la ruta crítica de la figura 2.4.

¹⁹ Cuellos de botella: término utilizado para calificar a las actividades críticas de los procesos que por falta de capacidad pueden generar demora y asincronía con las otras actividades críticas. Para determinarlos con exactitud se debe desarrollar un estudio de cargas de trabajo.

²⁰ La ruta crítica de un proceso está determinada por las actividades que no tienen holgura para su ejecución (actividades críticas).

Figura 2.4 Diagrama de ruta crítica de los procesos analizados



Con el análisis del diagrama de ruta crítica y los tiempos de ejecución se identificaron las actividades críticas asociadas a los procesos estudiados. Estas actividades son²¹:

1. La inscripción para la PAA, considera la visita a colegios, pago de derechos, coordinación interinstitucional y la recepción de la información de los interesados (20 semanas)
2. La aplicación de la PAA ordinaria, extraordinaria y adecuación (9 semanas)
3. Análisis de los casos de adecuación, considera la construcción de la base de datos, la elaboración de los cuadros de adecuación, análisis - verificación de la información de los interesados y la realización de las entrevistas (24 semanas)
4. Calificación de las pruebas con adecuación, estas pruebas son las últimas que se califican dado que la aplicación de adecuación finaliza en la 1 semana de noviembre (3 semanas)
5. Cálculo de promedios de admisión (1 semana)
6. Publicación de resultados de admisión (1 semana)
7. Realizar concurso de recinto y carrera (2 semanas)
8. Recepción de solicitudes de becas (3 semanas)
9. Análisis de solicitudes de becas (5 semanas)
10. Publicación de los resultados de la asignación de becas (1 semana)

Las actividades críticas en un proceso no tienen holgura, en otras palabras, son actividades que si se demoran afectan directamente el tiempo de ejecución de todo el proceso. Con este insumo y los demás generados en este informe, se desarrolló el siguiente apartado donde se identifican las principales oportunidades de mejora para los procesos analizados.

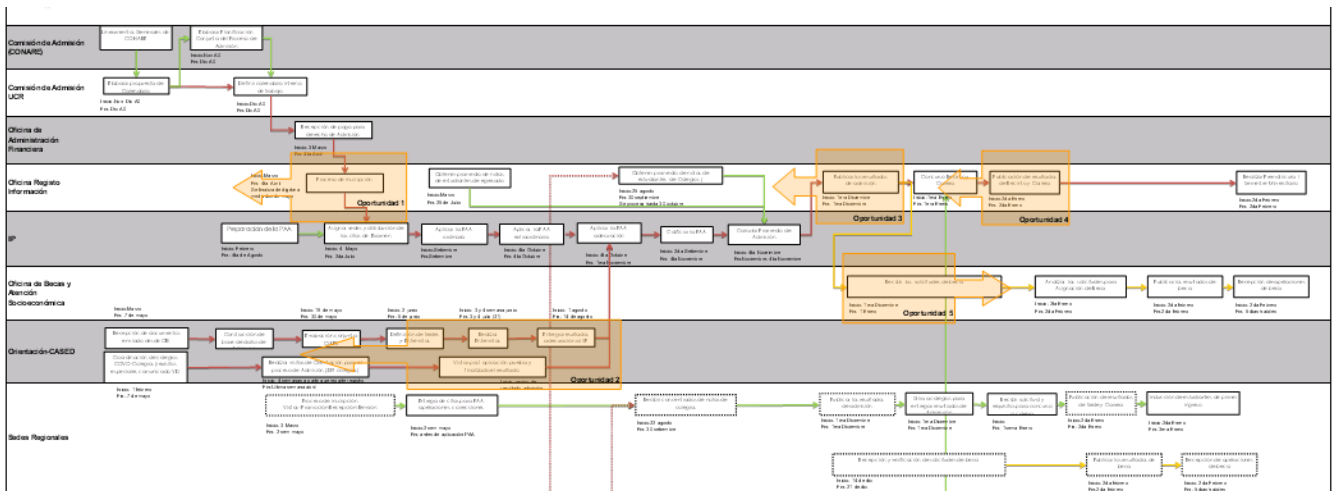
²¹ La estimación de tiempos de las actividades en el diagrama de la ruta crítica se tomaron de la programación 2007-2008 y la retroalimentación de los colaboradores asociados con los procesos.

3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LOS PROCESOS ANALIZADOS.

A partir de la identificación de las actividades críticas, del análisis de los procesos, los resultados de percepción y la discusión guiada con los miembros de la Comisión y los colaboradores de las Sedes Regionales se lograron plantear cinco oportunidades de mejora integrales²². Estas oportunidades de mejora están orientadas principalmente a:

- Brindarle de forma más oportuna a los estudiantes interesados en ingresar a la Universidad, los resultados, la información, asesoría y acompañamiento requeridos para su toma de decisiones.
- Lograr la “sincronía” entre el proceso de admisión y el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas para que no se genere el exceso de trabajo innecesario derivado de la recepción y procesamiento de solicitudes de beca de estudiantes que al final no ingresan a la Universidad.

Figura 3.1 Diagrama de ruta crítica con oportunidades de mejora identificadas



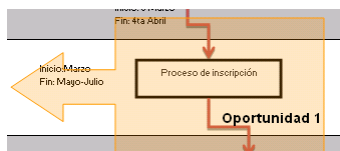
A continuación se plantean con detalle cada una de las oportunidades de mejora identificadas²³. Estas no son mutuamente excluyentes y más bien se debe propiciar el desarrollo de iniciativas que permitan la mejora gradual de todos estos aspectos.

²² En el anexo #7 se presenta con mayor detalle el Diagrama de Ruta Crítica con las oportunidades de mejora identificadas.

²³ Todos los datos de tiempo presentados en este apartado se tomaron de la calendarización 2007-2008

Oportunidad 1. Acortar, adelantar el proceso y mejorar el manejo de la información en la etapa de Inscripción a la PAA

En el proceso de admisión, la inscripción a la PAA es una de las actividades que más tiempo consume (aprox. 20 semanas) y su éxito depende de una buena planificación logística entre las instancias que participan en ella (Oficina de Registro e Información, Oficina de Orientación y Sedes Regionales). Para iniciar esta actividad (inicia en marzo y termina en julio) es fundamental que esté listo de previo el material para inscripción que se debe repartir en los colegios y estos a su vez deben haber informado a la Universidad la cantidad de estudiantes matrícula dos en quinto año o sexto año (colegios técnicos).



En este sentido, la Oficina de Registro e Información (ORI) ha manifestado su intención de realizar esfuerzos para que el material de inscripción esté listo entre el mes de diciembre y enero e iniciar el proceso de inscripción en las últimas dos semanas de mes de Febrero y no hasta marzo como se hace actualmente.

Una de las limitantes para que esta iniciativa se dé, es que se depende de la rapidez con que se logre capturar la información de matrícula de quinto o sexto año de los colegios. Al respecto los colaboradores de la Sedes Regionales y la misma ORI plantean la necesidad de desarrollar una aplicación Web que facilite la captura de esta información y que complementariamente se realice un pronóstico de matrícula para estimar con anticipación la cantidad de material a distribuir. La coordinación interinstitucional que se logre con las otras Universidades en este componente es fundamental para hacer viable cualquier propuesta en el marco de la inscripción conjunta.

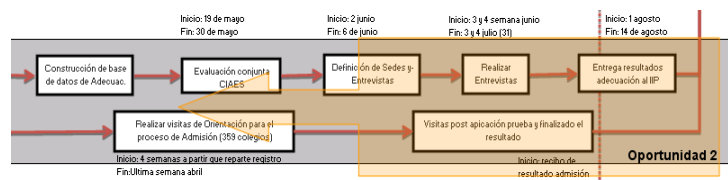
Otro componente de mejora asociado a esta oportunidad, implica acortar el tiempo disponible para realizar la inscripción que considera la visita a colegios, pago de derechos y la recepción de la información de los interesados. Lo cual desde el punto de vista de las Sedes Regionales, la ORI y la Oficina de Orientación es una alternativa viable siempre y cuando el material y la logística (plan y recursos) estén disponibles oportunamente. El personal de la Oficina de Orientación participa directamente de este proceso de inscripción en las fases de visita a colegios y la recepción de la información, lo cual es una variable que debe considerarse y analizarse para plantear soluciones viables en términos de cargas de trabajo.

Si se logra adelantar y disminuir la etapa de inscripción se impacta positivamente en los tiempos de todo el proceso de admisión dado que es una actividad crítica²⁴.

Por su parte, en esta oportunidad de mejora también es importante considerar la necesidad de garantizar la calidad de la información que se genera a partir de la inscripción. Al ser la etapa inicial de captura de datos de la población objetivo determina la posibilidad que se den reprocesos y demoras en las etapas subsecuentes por errores de digitación, recepción de documentos y falta de verificación.

Oportunidad 2. Unificar sistemas de información y fortalecer la capacidad instalada para agilizar el análisis de los casos de adecuación.

El análisis de los casos de adecuación para la aplicación de la PAA implica una serie de actividades (análisis, entrevistas) que en conjunto representan 24 semanas aproximadamente (inicia en marzo y termina en agosto).



Esta es una de las etapas del proceso de admisión en la que se generan más reprocesos y demoras debido a que no existe un sistema de información que incorpore los datos de inscripción y adecuación simultáneamente.

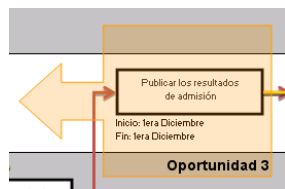
En este sentido la Oficina de Orientación (CASED), el Instituto de Investigaciones Psicológicas IIP y el encargado de Orientación de la Sede de Occidente han planteado la necesidad de unificar las bases de datos e incorporar los requerimientos de cada oficina en el módulo de adecuación al sistema institucional SAE. Lo anterior propiciaría que la información se maneje de forma unificada entre las diferentes instancias relacionadas y que las solicitudes de adecuación se registren desde la etapa de inscripción. Con relación a esto, las instancias involucradas han venido haciendo esfuerzos importantes en definir los requerimientos y en identificar soluciones para que la inscripción conjunta con las otras universidades no sea un obstáculo para el manejo de la información relacionada con la adecuación.

²⁴ Ver ruta crítica en el apartado 2.4.

Unificar estos sistemas y garantizar la calidad de la información, permitiría tiempos de ejecución menores para analizar los casos de adecuación, lo que podría derivar que la aplicación de la PAA para adecuación se pueda realizar paralelamente a la aplicación ordinaria.

Con el mismo principio de agilizar la etapa de análisis de los casos de adecuación, y a partir de la discusión con la Comisión, se llegó a la conclusión de que es importante considerar el fortalecimiento de la capacidad instalada en cuanto a personal y a infraestructura que ha planteado el IIP y la Oficina de Orientación -Centro de Asesoría y Servicios para Estudiantes con Discapacidad (CASED), que en conjunto se encargan de realizar esta etapa del proceso de admisión.

Oportunidad 3. Brindar la información relacionada con los resultados de promedio de admisión en la primera quincena de noviembre.



Brindarle de forma más oportuna los resultados, la normativa, la información, asesoría y acompañamiento requeridos para su toma de decisiones a los estudiantes interesados en ingresar a la Universidad, es el fundamento de esta oportunidad de mejora.

Para lograr la publicación de los resultados de la PAA en una fecha anterior (noviembre), se debe trabajar en disminuir los tiempos de ejecución y adelantar las actividades críticas previas que se identificaron en el apartado 2.4. Estas actividades son:

- La inscripción para la PAA
- La aplicación de la PAA ordinaria, extraordinaria y adecuación
- Análisis de los casos de adecuación
- Calificación de las pruebas
- Cálculo de promedios de admisión

La implementación de iniciativas en alguna o ambas de las oportunidades de mejora planteadas anteriormente podría incidir positivamente en este resultado deseado.

Complementariamente, los colaboradores de las Sedes Regionales y la ORI plantean la necesidad de desarrollar una aplicación Web que facilite la captura de esta información relacionada con los promedios de notas de ciclo diversificado que los colegios deben generar. Pues esta es una actividad que actualmente demanda esfuerzo y que eventualmente podría demorar el cálculo del

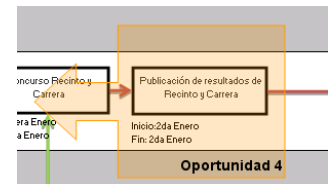
promedio de admisión, pues aunque no es una actividad crítica en este momento, podría llegar a convertirse en una restricción si las etapas anteriores se agilizan y no se hace nada en este sentido.

Por su parte, la Vicerrectoría de Vida Estudiantil ha expuesto a la Vicerrectoría de Docencia la necesidad de que las normas y procedimientos de ingreso a carrera y cupos disponibles estén definidos oportunamente para que no se convierta en una limitante del proceso.

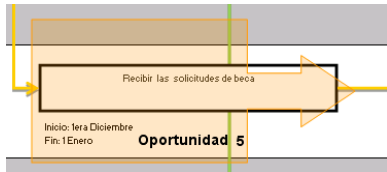
Oportunidad 4. Publicar los resultados de concurso de recinto y carrera en la primera quincena de diciembre para facilitar la toma de decisiones de los estudiantes.

Los fundamentos de esta oportunidad de mejora consisten en facilitar la toma de decisiones de los estudiantes y lograr la “sincronía” entre el proceso de admisión y el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas para que no se genere el exceso de trabajo derivado de la recepción y procesamiento de solicitudes de beca de estudiantes que no ingresan a la Universidad.

La principal limitante asociada a esta oportunidad de mejora, es que para que un estudiante pueda realizar el concurso de recinto y carrera, es requisito que presente el correspondiente diploma de bachillerato (se solicita en el mes de enero). En este sentido la ORI esta trabajando en la coordinación de esfuerzos con el Ministerio de Educación para tener acceso a información oficial de los estudiantes que han obtenido el diploma de bachillerato en el mes de diciembre, de manera que los resultados del concurso de recinto y carrera queden publicados en ese mes.



Oportunidad 5. Recibir las solicitudes de beca socioeconómicas posterior al concurso de recinto y carrera



Al igual que la oportunidad de mejora anterior ésta busca que se dé la sincronía entre los procesos analizados. La perspectiva de esta propuesta considera que la Oficina de Becas disminuya los tiempos de ejecución de las siguientes actividades críticas:

- Recepción de solicitudes de becas
- Análisis de solicitudes de becas
- Publicación de los resultados de la asignación de becas

En este sentido la Oficina de Becas ha implementado a partir del segundo semestre del año 2008 la recepción de solicitudes de beca de forma electrónica (vía Web), lo que ha generado una disminución importante en tiempo de procesamiento de las solicitudes, de 26 días (I semestre 2008) se proyecta pasar a 19 días (en el I semestre del 2009)²⁵.

Es importante mencionar, que la toma de decisiones de muchos estudiantes en el proceso de matrícula depende de la de asignación de beca por condición socioeconómica, razón por la cual es vital que los resultados de la beca estén de previo. Bajo esta perspectiva, también es una prioridad que se mantenga la sincronía entre el proceso de otorgamiento de becas y el proceso de matrícula ordinaria de la Universidad.

²⁵ Información suministrada por la Jefatura de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.

4. SÍNTESIS DE HALLAZGOS

4.1 PRINCIPALES HALLAZGOS

A continuación se presenta una síntesis de los principales hallazgos y oportunidades de mejora contenidos en este informe.

- Aunque los procesos analizados tienen naturalezas diferentes mantienen una relación dependiente y complementaria entre ellos. Para que se le otorgue una beca a un estudiante, es requisito que este haya cumplido con todas las etapas del proceso de admisión y esté inscrito en alguna carrera que brinda la Universidad. Por su parte, para una población importante de estudiantes que solicitan beca en la Institución, es indispensable contar con ésta para tomar la decisión de ingresar a una carrera por su condición socioeconómica.
- Existe evidencia objetiva (documentos-informes, procedimientos y diagramas de flujo) que demuestran que estos procesos se han sometido a una constante revisión y análisis por parte de las diferentes instancias (Oficina de Registro e Información, Oficina de Becas, Oficina de Orientación, Instituto de Investigaciones Psicológicas de la Universidad y Sedes Regionales) que participan directamente en la ejecución de los mismos. Sin embargo, esta información carece de una visión integral pues se ha desarrollado a partir de iniciativas y necesidades específicas de cada dependencia.
- El fin último del proceso de admisión tiene que ver con brindarle la posibilidad de ingreso a la Universidad a una población de estudiantes potenciales considerando sus particularidades. Sin embargo, se deben generar 17 productos intermedios (salidas) que son responsabilidad de diferentes instancias (internas y externas a la Universidad) que participan en el proceso y que van dirigidos a 11 clientes /usuarios diferentes con requerimientos y expectativas particulares.
- Todas las etapas del proceso de admisión son vitales y no hay ninguna que sea susceptible de ser eliminada. Sin embargo, la mayoría de los colaboradores coinciden que se debe lograr una mejor coordinación, una mejor planificación y un mejor aprovechamiento en el uso de los recursos (humanos y tecnológicos) para que el proceso sea menos desgastante y se

logren mejores resultados sobre todo en la asesoría y acompañamiento que requiere la población meta para su toma de decisiones.

- La etapa de inscripción se ha venido desarrollando en forma conjunta entre todas las Universidades Públicas desde el año 2006, esto con el objetivo de lograr el desarrollo de sinergias entre las instituciones para facilitar el proceso. Sin embargo, en este momento dicho proyecto se encuentra en una etapa de consolidación y maduración, lo cual ha generado que se den atrasos en la planificación de la calendarización pues se deben considerar más variables y criterios.
- En términos generales, las etapas que más demoran el proceso de admisión son: la inscripción a la prueba de aptitud académica (PAA) (20 semanas), el análisis de los casos de adecuación (24 semanas), la aplicación de la PAA ordinaria, extraordinaria y adecuación (9 semanas) y la obtención del diploma de bachillerato como requisito para el concurso de recinto y carrera. Esta última etapa no es controlable por las instancias de la Universidad pues depende la fecha en que el Ministerio de Educación genere los resultados de bachillerato y los colegios entreguen los títulos a los estudiantes
- No existe evidencia objetiva de que exista un plan formal para la evaluación y mejoramiento continuo para el proceso de admisión.
- El hecho de que la recepción de solicitudes de becas se realice de previo al concurso de recinto y carrera genera entre otras cosas: una sobrecarga de trabajo de las instancias que realizan el procesamiento y análisis de la información y falsas expectativas de admisión y gastos adicionales para una población importante (entre un 30% y un 40%) de estudiantes con beca asignada que al final no son admitidos a la Universidad de conformidad con las normas y procedimientos del concurso de ingreso a carrera.
- Lograr la "sincronía" de los procesos analizados es una prioridad, para alcanzar este objetivo no solo se debe estudiar y mejorar el proceso de admisión sino también se debe hacer lo propio con el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas.
- El proceso de Otorgamiento de becas socioeconómicas genera una cantidad importante de productos intermedios (11 en total). Sin embargo, a diferencia del proceso de admisión, este es un proceso más controlado pues la mayoría de actividades son responsabilidad de la

Oficina de Becas en la Sede Rodrigo Facio y de personal encargado de Becas en las Sedes Regionales.

- La mayor complejidad técnica del proceso de Otorgamiento de becas socioeconómicas implica la formulación de los escenarios para la estimación de índices y cálculos para la asignación de las becas. Sin embargo, esta es una etapa del proceso que está sistematizada.
- Las actividades que más demoran el proceso de Otorgamiento de becas socioeconómicas tienen que ver con la recepción de documentos y la revisión de los mismos²⁶. Sin embargo a partir del segundo semestre del año 2008 se ha implementado la recepción de solicitudes de beca de forma electrónica (vía Web), lo que ha generado una disminución importante en tiempo de procesamiento de las solicitudes, de 26 días (I semestre 2008) se proyecta pasar a 19 días en el (I semestre del 2009)²⁷.
- La toma de decisiones de muchos estudiantes en el proceso de matrícula depende de la asignación de beca por condición socioeconómica, razón por la cual es vital que los resultados de beca estén de previo. Bajo esta perspectiva, también es una prioridad que se mantenga la sincronía entre el proceso de otorgamiento de becas socioeconómicas y el proceso de matrícula ordinaria de la Universidad.
- La divulgación de la información y la agilidad de los procesos son las principales oportunidades de mejora que identifican los estudiantes. Esto reafirma la necesidad imperante de mejorar la eficiencia, la calidad y las oportunidades de asesoría y orientación relacionadas con los procesos en estudio.
- Las actividades críticas de los procesos analizados son:
 1. La inscripción para la PAA
 2. La aplicación de la PAA ordinaria, extraordinaria y adecuación
 3. Análisis de los casos de adecuación
 4. Calificación de las pruebas con adecuación
 5. Cálculo de promedios de admisión
 6. Publicación de resultados de admisión

²⁶ Ver apartado 2.3 Ruta Crítica de los procesos de Admisión y Otorgamientos de Becas Socioeconómicas.

²⁷ Información suministrada por la Jefatura de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.



7. Realizar concurso de recinto y carrera
 8. Recepción de solicitudes de becas
 9. Análisis de solicitudes de becas
 10. Publicación de los resultados de la asignación de becas
- Las oportunidades de mejora determinadas para el fortalecimiento de los procesos de admisión y de Otorgamiento de becas socioeconómicas consisten en:
 - **Oportunidad 1.** Acortar, adelantar y mejorar el manejo de la información la etapa de Inscripción a la PAA
 - **Oportunidad 2.** Unificar sistemas y fortalecer la capacidad instalada para agilizar el análisis de los casos de adecuación.
 - **Oportunidad 3.** Brindar la información relacionada con los resultados de promedio de admisión en la primera quincena de noviembre.
 - **Oportunidad 4.** Publicar los resultados de concurso de recinto y carrera en la primera quincena de diciembre para facilitar la toma de decisiones de los estudiantes.
 - **Oportunidad 5.** Recibir las solicitudes de beca socioeconómica posterior al concurso de recinto y carrera

5. RECOMENDACIONES

- A partir de los hallazgos y de las oportunidades de mejora identificadas en este informe se recomienda el desarrollo de un plan para el fortalecimiento integral de los procesos de admisión y otorgamiento de becas socioeconómicas. Este plan debe ser desarrollado por las instancias relacionadas con la ejecución de los procesos analizados con el apoyo técnico del CICAP e incorporando los principios de mejoramiento continuo.
- El fortalecimiento integral de los procesos analizados se logra en la medida en que se desarrollen iniciativas que incidan positivamente en la gestión eficiente de las actividades críticas identificadas.
- Dada la necesidad de asesoría y acompañamiento para facilitar la toma de decisiones de los estudiantes en el proceso de admisión, se recomienda potenciar este resultado a partir de un trabajo conjunto y planificado con los orientadores de los colegios de secundaria.
- A partir de la discusión con los colaboradores de las Sedes Regionales, se recomienda que la Feria Vocacional que realiza la Universidad todos los años se realice en febrero o marzo que es cuando inicia la etapa de inscripción. Esto propiciaría que la información esté más "fresca" para la toma de decisiones de la población objetivo en el proceso de admisión.
- A nivel de Sedes Regionales, se recomienda el fortalecimiento del Modelo de Becas y los recursos destinados para este fin, sobre todo en el caso de los beneficios complementarios que están considerados en el modelo y que muchas veces no satisfacen en su totalidad las necesidades de la población estudiantil.
- Las instancias relacionadas con la ejecución de los procesos analizados deben trabajar en planes de contingencia para hacer frente a los imprevistos y a la demora en las actividades que no son de su control, de manera que no se comprometa la posibilidad de brindar oportunamente la información para la toma de decisiones de los estudiantes ni la eficiencia de los procesos.



ANEXOS



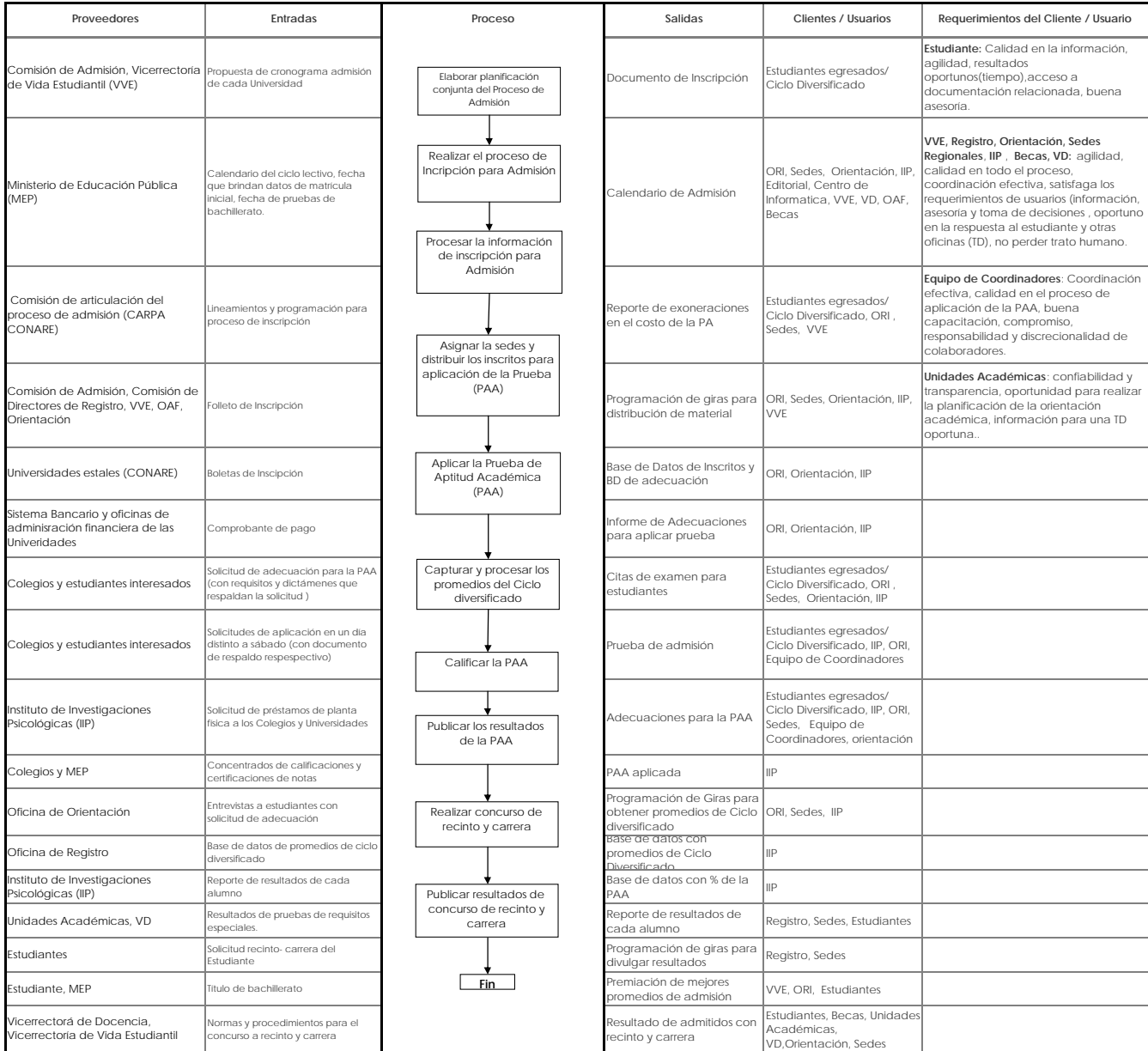
Anexo 1. Lista de colaboradores de la Universidad que participaron en sesiones de trabajo para el levantamiento y análisis de los procesos de Admisión y Otorgamiento de becas socioeconómicas.

#	Nombre	Apellido	Puesto	Participación en la Comisión*
1	Noelia	Acosta	Encargada Oficina de Registro, Sede Limón	
2	Francisco	Aguilar	Encargado Oficina de Becas, Sede Guanacaste	
3	Hannia	Arroyo	Encargada Becas Sede Pacífico	
4	Graciela	Blandino	Oficina de Registro, SRF	
5	Fabrizio	Bolaños	Coord. Vida Estudiantil Sede Pacífico	
6	Jenny	Bolaños	Encargada Administrativa, IIP. Miembro de Comisión	Miembro de Comisión
7	Denia	María	Encargada Oficina de Registro, Sede Pacífico	
8	Hernán	Cháves	Orientación, Sede Pacífico	
9	Marlen	Córdoba	Orientadora, Recinto Paraíso	
10	Sandra	Cubero	Encargada de Divulgación, Sede Occidente	
11	Edualter	Fernández	Encargado Oficina de Registro, Sede Occidente	
12	Maricela	Figueroa	Encargada Registro Sede Pacífico	
13	Paola	Gatgens	Secretaria Vida Estudiantil, Sede Occidente	
14	Mario	Hernández	Encargado Serv. Complementarios, Sede Occidente	
15	Magaly	Jimenez	Vicerrectoría de Vida Estudiantil Miembro de Comisión	Miembro de Comisión
16	Wendy	López	Oficina de Orientación, SRF	
17	Maylin	Martínez	Encargada Beneficios Complementarios, Sede Limón	
18	Freddy	McLean	Encargado de Registro Sede Guanacaste	
19	Pablo	Miranda	Orientación, Sede Occidente, Miembro sustituto de Comisión	Miembro sustituto de Comisión
20	Gustavo	Pérez	Jefe Vicerr. Vida Estudiantil, SRF Miembro de Comisión	Miembro de Comisión
21	Yamileth	Quirós	Jefa Oficina Orientación SRF, Coordinadora Comisión	Coordinadora Comisión
22	María	Gabriela	Jefa de Oficina de Becas, SRF Miembro de Comisión	Miembro de Comisión
23	José	Rivera	Jefe de Oficina de Registro e Información Miembro de Comisión	Miembro de Comisión
24	Dinorah	Salas	Encargada Servicio de Trabajo Social	
25	Roxana	Salazar	Coordinadora Vida Estudiantil, Sede Occidente	
26	Johnny	Sanchez	Oficina de Registro, SRF	
27	César	Solano	Encargado de Registro Sede Atlántico	
28	Katherine	Solano	Psicología Sede Pacífico	
29	Carlos	Solera	Instituto de Investigaciones Psicológicas Miembro sustituto de Comisión	Miembro sustituto de Comisión
30	Olga	Solís	Oficina de Becas, SRF	
31	Laura	Stiller	Oficina de Orientación, SRF	
32	Kattia	Vargas	Sede Occidente, Miembro sustituto de Comisión	Miembro sustituto de Comisión
33	Ricardo	Wing	Coord. Vida Estudiantil Sede Limón	
34	Elena	Zahner	Oficina de Becas, SRF	
35	Guillermo	Zamora	Coord. Vida Estudiantil Sede Guanacaste	
36	Lisbeth	Alfaro	Jefa Centro Asesoría Estudiantil y Servicios Discapacidad (CASED)	
37	Leila	Salazar	Jefa Centro Asesoría Estudiantil Estudios Generales (CASE)	
38	Patricia	Ruh	Jefa del Centro de Orientación Vocacional -Ocupacional (COVO)	
* Comisión de replanteamiento de mecanismo de recepción de becas				

 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	Anexos

Anexo 2. Matriz para Análisis de Procesos (MAP) para el proceso de Admisión de la Universidad de Costa Rica.

1. Diagrama MAP



 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	Anexos

Anexo 3. Matriz para Análisis de Procesos (MAP) para el proceso de Otorgamiento de becas socioeconómicas de la Universidad de Costa Rica.



1. Diagrama MAP

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes / Usuarios	Requerimientos del cliente
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica	Catenario de planificación interna		Información escrita, radio, televisión y web	Estudiantes solicitantes	Información confiable del estudiante
Estudiantes solicitantes	Carné y PIN asignados / Información socioeconómica del estudiante		Lista de documentos que deberán aportar y cita de recepción	Estudiantes solicitantes	Proceso completo de Admisión a recinto y carrera
WEB (equipo de informática y equipo asignador)	Carné y PIN asignados / Información socioeconómica del estudiante		Radiografía (síntesis de información de estudiante digitada en web)	Funcionarios de becas	Calendarización establecida
			Cumplimiento de lo programado		
Área de Becas Socioeconómica (en sedes lo realiza el encaramado de becas)	Sistematización y organización de las radiografía por carné y cita		Comprobante de completo de datos o un comprobante de incompletos	Funcionarios de becas	Que la información sea veraz y verificable
			Contar con personal requerido para recibir información		
Equipo de informática	Lote + inconsistencias de revisión		Documentación revisada		Recurso tecnológico necesario
Equipo de informática y receptores	Información completa revisada en cita otorgada por WEB y listado de informática		Caso consistente listo para asignación	Equipo revisor	Compromiso de estudiante en citas
Equipo asignador	Formulario revisado cargado en SAE		Archivo de cédulas que se envían al Registro Público	Equipo Asignador	Apoyo de funcionario de oficinas conexas de la VVE
Centro de informática y funcionarios de la Of. De Becas y Atención Socioeconómica	Formulario revisado cargado en SAE		Reportes corregidos y depurados de información.	Equipo Asignador	
Registro Público	Archivo de cédulas de Registro Público		Variable valor fiscal de propiedad autorizada para cargar	Equipo Asignador	
Equipo asignador	Información recopilada + Elaboración de escenarios (inflación, ingresos mínimos, pensiones mínimas + quintiles + línea de pobreza) + info. consistente, info. de registro, datos de controles de normativa	Categoría de beca	Equipo Asignador		
Equipo de informática	Información recopilada + Elaboración de escenarios (inflación, ingresos mínimos, pensiones mínimas + quintiles + línea de pobreza) + info. consistente, info. de registro, datos de controles de normativa	Publicaciones de los resultados de asignación de becas	Estudiantes interesados		

 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	Anexos

Anexo 4. Instrumento para identificar la percepción de estudiantes de primer ingreso con respecto a los procesos analizados.



ENCUESTA PROCESOS DE ADMISIÓN –BECAS Y ORIENTACIÓN DE LA UCR

Esta encuesta tiene como objetivo identificar su percepción como estudiante regular de la Universidad de Costa Rica en relación a los servicios brindados por las Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, Oficina de Orientación y la Oficina de Registro e Información de la Sede en la que usted tramitó su proceso de admisión y solicitud de beca. Por favor llene cada sección de esta encuesta con datos apegados a la realidad. No hace falta indicar su nombre, la información se va a tratar de forma confidencial.

1. Relevancia en la Información

¿Fue adecuada la información ofrecida por la...	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	N R
Oficina de Registro e Información?					
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica?					
Oficina de Orientación?					

¿Fue adecuada la divulgación de la información ofrecida por la...	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	N R
Oficina de Registro e Información?					
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica?					
Oficina de Orientación?					



2. Tiempos de respuesta

¿Considera ágil y oportuno los tiempos de trámites de la...	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	N R
Oficina de Registro e Información?					
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica?					
Oficina de Orientación?					

3. Trámites Administrativos

¿Considera ordenados y confiables los trámites realizados por la...	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	N R
Oficina de Registro e Información?					
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica?					
Oficina de Orientación?					

¿Considera necesarios los trámites requeridos por las oficinas de...	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	N R
Oficina de Registro e Información					
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica					
Oficina de Orientación					

¿Considera adecuado y sencillos los calendarios utilizados por las oficinas de...	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	N R
Oficina de Registro e Información					
Oficina de Becas y Atención Socioeconómica					
Oficina de Orientación					



4. Nivel General de Satisfacción

	Muy satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	N R
¿Cuál es su nivel general de satisfacción respecto a la labor brindada por la Oficina de Registro e Información?					

	Muy satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	N R
¿Cuál es su nivel general de satisfacción respecto a la labor brindada por la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica?					

	Muy satisfecho	satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	N R
¿Cuál es su nivel general de satisfacción respecto a la labor brindada por la Oficina de Orientación?					

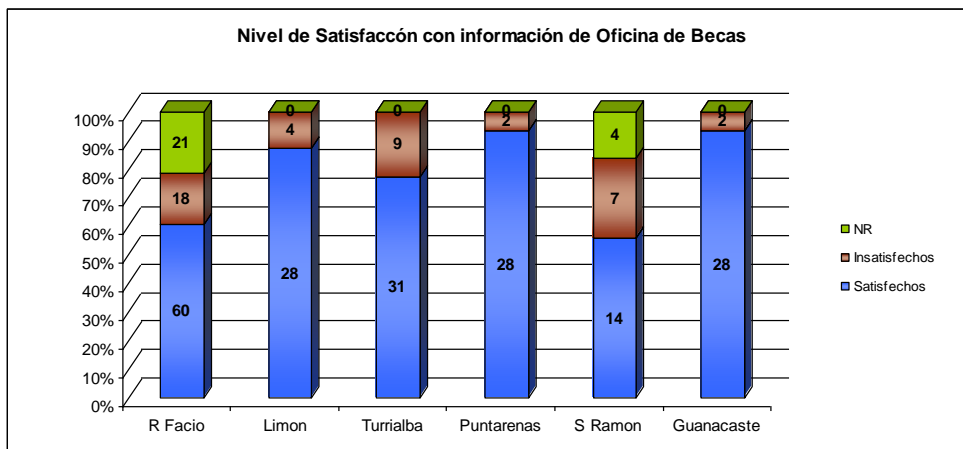
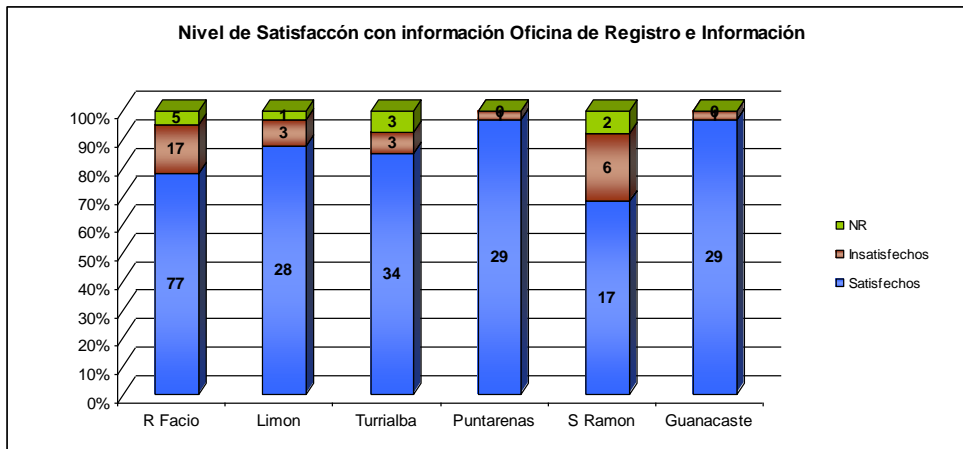
En términos generales cuáles recomendaciones daría usted a las oficinas previamente mencionadas. _____

¡Muchas Gracias por su tiempo!



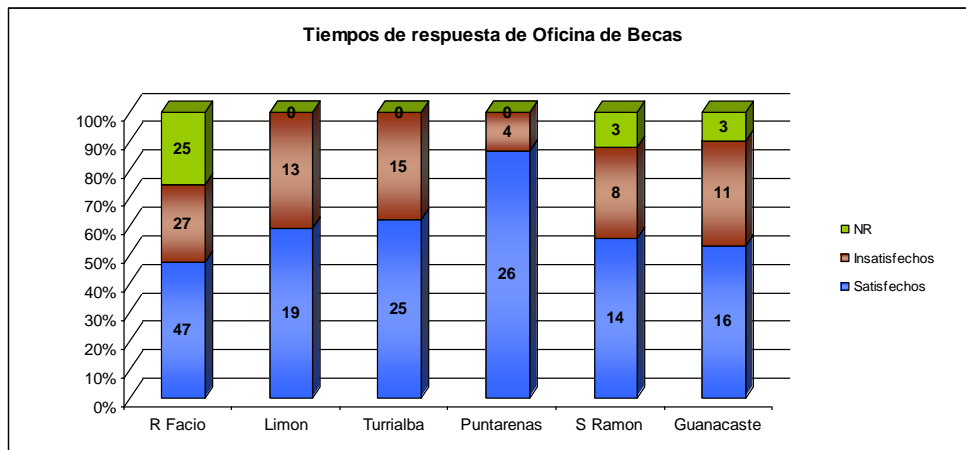
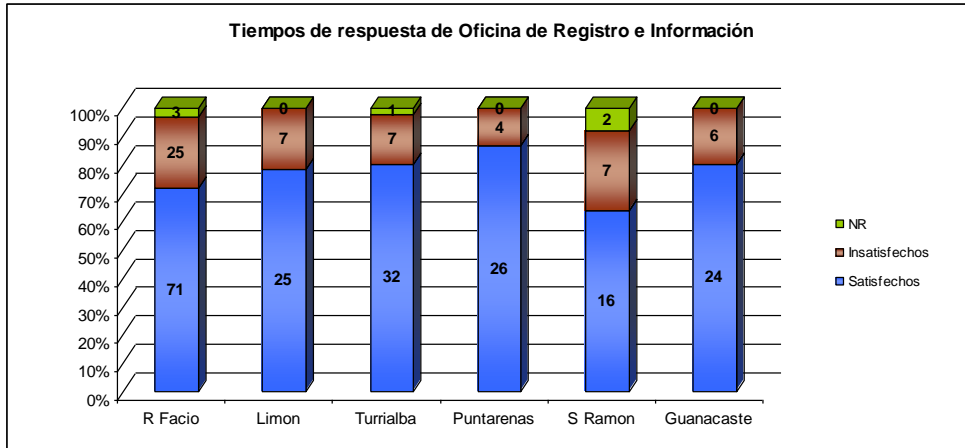
Anexo 5. Resultados más importantes de la percepción de estudiantes de primer ingreso por Sede

Nivel de satisfacción con la información de la dependencia por Sede



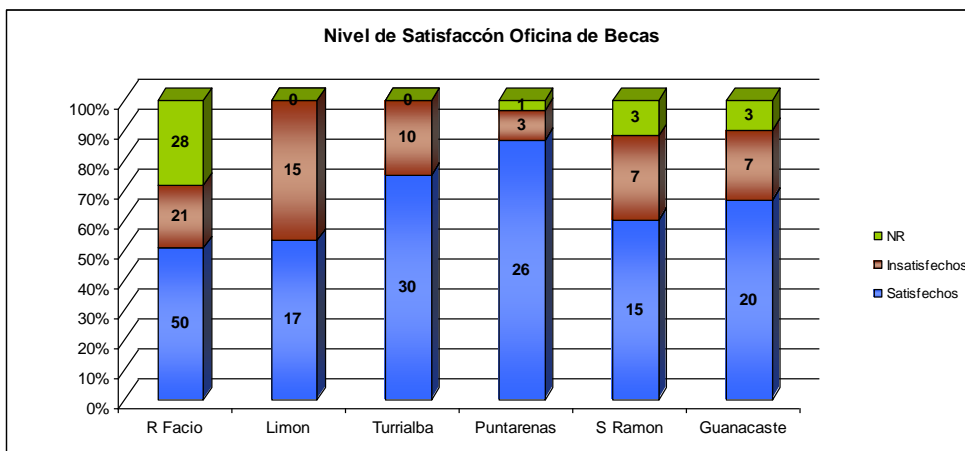
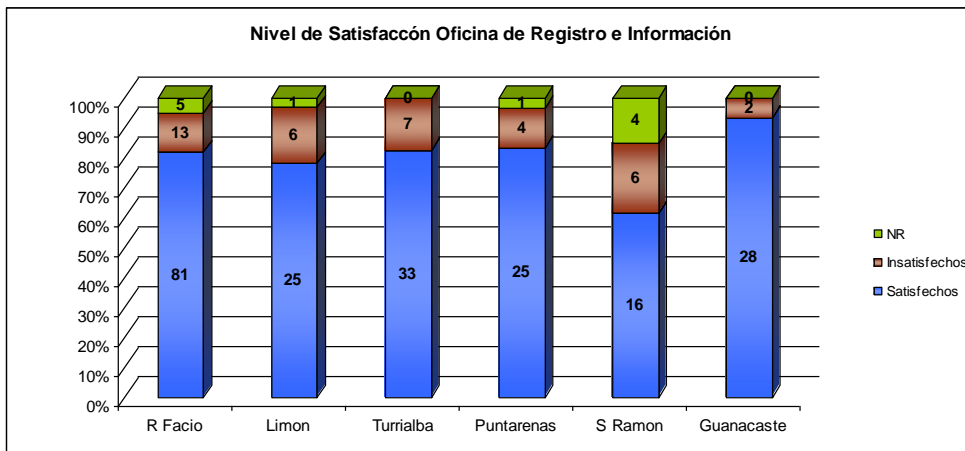


Nivel de satisfacción con los tiempos de respuesta la dependencia por Sede





Nivel de satisfacción general con la dependencia por Sede

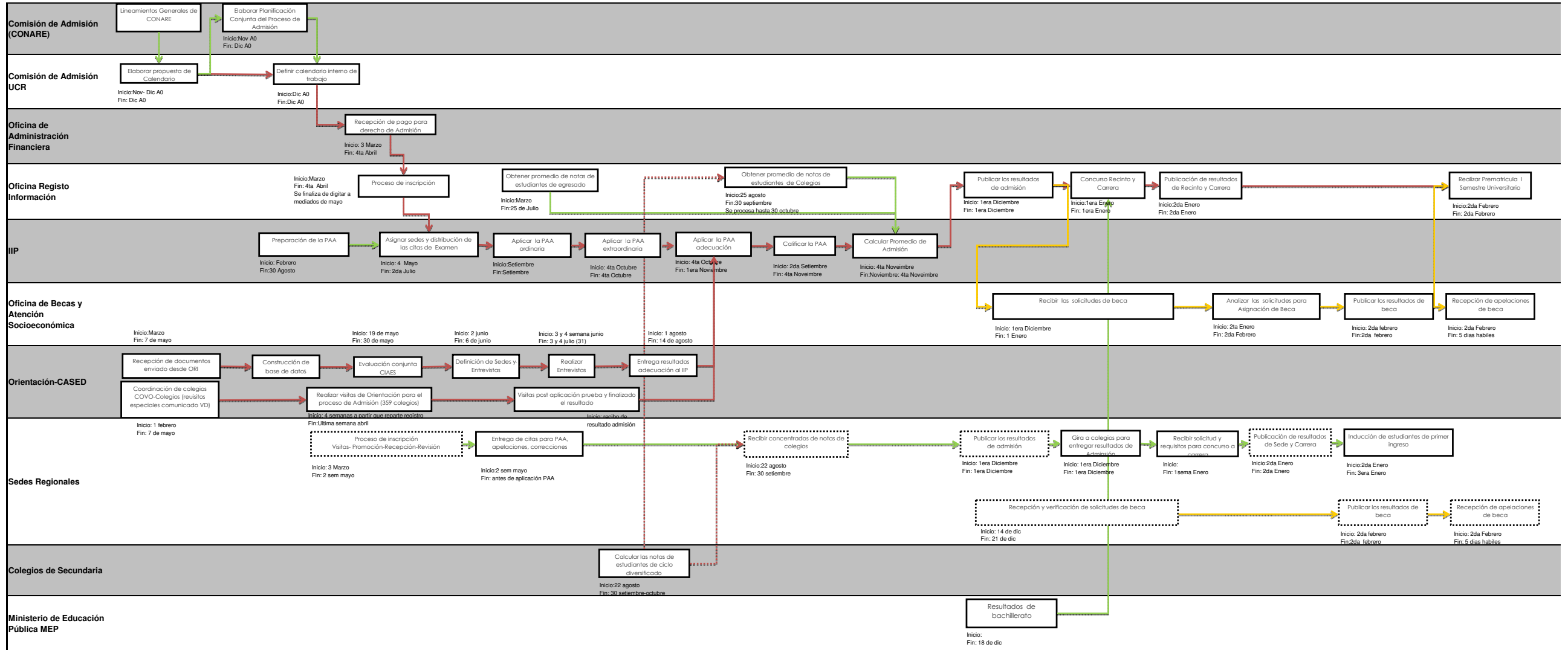


 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	Anexos

Anexo 6. Diagrama de la ruta crítica de los procesos de Admisión y Otorgamiento de becas socioeconómicas.



Ruta Crítica Proceso de Admisión y Otorgamiento de Becas Socioeconómicas



 Universidad de Costa Rica	ANÁLISIS INTEGRAL Y FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y BECAS	
	elaboración: octubre 2008	Anexos

Anexo 7. Diagrama de la ruta crítica de los procesos de Admisión y Otorgamiento de becas socioeconómicas con oportunidades de mejora identificadas.



Ruta Crítica Proceso de Admisión y Otorgamiento de Becas Socioeconómicas

