

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE HORAS  
ESTUDIANTE, HORAS ASISTENTE Y HORAS ASISTENTE DE POSGRADO  
EN LAS DEPENDENCIAS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la  
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración  
Universitaria para optar al grado y título de Maestría Profesional en  
Administración Universitaria

NELSY RAQUEL CALDERON HAUG

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes, Costa Rica

2025

## **Dedicatoria**

A las personas que día a día ofrecen su mayor esfuerzo para fomentar la permanencia y culminación de los estudiantes universitarios y han creado opciones para afrontar los retos académicos, personales y profesionales durante esta etapa.

## **Agradecimiento**

Este trabajo de investigación no sería posible sin la presencia de Dios en vida, ya que en cada uno de mis pasos y mis decisiones Él ha estado presente y ha abierto las puertas para poder culminar con esta etapa.

Agradezco especialmente a mi familia por su apoyo incondicional y ser mi principal fuente de motivación. También agradezco a mis amigos y personal de la Universidad de Costa Rica, quienes de diversas formas me ayudaron y motivaron en diversos momentos.

Mi sincero agradecimiento a mi tutor Eithel Montiel, que dedicó su tiempo, conocimiento, apoyo y motivación durante todo el proceso. También a las lectoras Anabelle León y Marianella Agüero, quienes invirtieron su tiempo en el análisis de mi trabajo y brindaron importantes aportes para nutrirlo aún más.

Un especial reconocimiento a mi hermana Verónica, por siempre estar a mi lado, apoyarme, brindarme su conocimiento profesional y, sobre todo, impulsarme y asesorarme.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Universitaria de la Universidad de Costa Rica como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Universitaria

---

Ph.D. Pablo Bolaños Villegas  
Representante del Decano del Sistema de Estudios de Posgrado

---

M.A.Ed. Eithel Montiel Ortega  
Profesor Guía

---

M.B.A. Anabelle León Chinchilla  
Lectora

---

Dra. Marianella Agüero Vargas  
Lectora

---

Mag. Carlos Paz Barahona  
Representante del Programa de Posgrado en Administración Universitaria

---

Nelsy Raquel Calderón Haug  
Sustentante

## Tabla de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Tabla de contenidos	v
Resumen	xii
Summary	xiii
Lista de Tablas	xiv
Lista de figuras	xviii
Lista de abreviaturas	xxi
Capítulo I. Introducción	1
1.1. Presentación	1
1.2. Justificación del tema	2
1.3. Planteamiento del problema y su importancia	13
1.4. Objetivos	19
1.4.1 Objetivo general:	19
1.4.2. Objetivos específicos:	20
1.5. Contextualización del estudio	20

1.5.1. Universidad de Costa Rica	21
1.5.2. Oficina de Becas y Atención Socioeconómica	22
Capítulo II. Estado del Arte	31
2.1. Presentación	31
2.2. Estudios internacionales	31
2.3. Antecedentes nacionales	37
2.4. Aportes teóricos y metodológicos de los estudios a la investigación a desarrollar	43
Capítulo III. Marco Teórico	47
3.1. Presentación	47
3.2. Administración y gestión en el ámbito universitario	47
3.2.1 Administración de empresas, la raíz de la administración universitaria	48
3.2.2 Administración universitaria	49
3.2.3 Gestión universitaria	51
3.3. Lineamientos de reclutamiento y selección de la teoría administrativa a la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado	57

3.4. Organización de las tareas asignadas a la población estudiantil a la luz de los reglamentos internos	61
3.5. Evaluación del proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente graduado con miras a un servicio de calidad	67
Capítulo IV. Marco metodológico	74
4.1. Presentación	74
4.2. Enfoque de la investigación	74
4.3. Tipo de investigación	77
4.4. Población y fuentes de la información	79
4.4.1. Población	79
4.4.2. Muestra	81
4.4.3. Fuentes de información	87
4.5. Instrumentos de la investigación	88
4.5.1 Descripción de los cuestionarios:	90
4.6. Operacionalización de los objetivos de investigación	92
4.7. Validación de los instrumentos	104
4.8. Recolección de la información	105

4.9. Alcances y limitaciones de la investigación	107
4.9.1. Alcances	107
4.9.2. Limitaciones	108
Capítulo V. Sistematización y análisis de los resultados de la investigación	110
5.1. Presentación	110
5.2. Caracterización de la población	111
Estudiantes	112
Personas encargadas administrativas	133
Personas funcionarias de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica	139
5.3. Sistematización y discusión de resultados	141
5.3.1. Identificar los lineamientos de convocatoria, selección y designación de las personas candidatas a las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado	143
5.3.2. Determinar las estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución, durante el cumplimiento de horas, según lo estipulado en el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.	166

5.3.3. Establecer los mecanismos de evaluación que implementa la Universidad de Costa Rica, para medir el impacto que genera el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.	173
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	185
6.1. Conclusiones y recomendaciones sobre convocatoria, selección y designación	185
6.2. Conclusiones y recomendaciones sobre las estrategias de organización	187
6.3. Conclusiones y recomendaciones sobre los mecanismos de evaluación	189
Capítulo VII. Propuesta de mejora	192
7.1. Introducción	192
7.2. Justificación	195
7.3. Objetivos	198
7.3.1. Objetivo general	198
7.3.2. Objetivos específicos	198
7.4. Fundamentación teórica	198
7.4.1. Administración Universitaria	198

7.4.2. Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado	199
7.4.3. Convocatoria	199
7.4.4. Selección	200
7.4.5. Designación	201
7.4.6. Organización	202
7.4.7. Evaluación	202
7.5. Metodología	203
7.5.1. Variable de Convocatoria, selección y designación	204
7.5.2. Variable de Organización	207
7.5.3. Variable de Evaluación	210
7.6. Operatividad de la propuesta	212
7.7. Cronograma de la propuesta	213
7.8. Viabilidad de la propuesta	215
7.9. Evaluación de la propuesta	216
Anexos	219

Anexo 1. Instrumento aplicado a la población estudiantil participe del régimen becario durante el II Ciclo 2023.	219
Anexo 2. Instrumento aplicado a las personas funcionarias administrativas participes del régimen becario durante el II Ciclo 2023.	227
Anexo 3. Instrumento aplicado a las personas funcionarias de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.	235
Anexo 4. Otras respuestas de la población estudiantil a la pregunta ¿Por qué motivo decidió concursar por horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado?	239
Referencias	242

## Resumen

Este trabajo final de investigación aplicada analiza la gestión administrativa del régimen becario de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado de la Universidad de Costa Rica, un programa donde las personas estudiantes fortalecen sus conocimientos mediante tareas colaborativas en diferentes dependencias institucionales.

El programa se compone de tres categorías: horas estudiante, dirigidas a estudiantes de grado que realizan tareas básicas de apoyo; horas asistente, que asumen responsabilidades más complejas; y horas asistente de posgrado, destinadas a estudiantes de posgrado que desarrollan tareas especializadas acordes con su formación académica.

Con la finalidad de obtener información del proceso, se aplicaron instrumentos de recolección de datos dirigidos tanto a las personas estudiantes que participan en el programa como al personal administrativo responsable del proceso en cada unidad académica o administrativa. Además, se realizaron entrevistas con el funcionariado de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica de la Universidad de Costa Rica.

El análisis se estructuró en torno a tres variables clave de investigación. La primera aborda los conceptos de convocatoria, selección y designación, los cuales permiten comprender cómo se lleva a cabo la escogencia de la persona estudiante en el régimen. La segunda variable se basa en el concepto de organización, que facilita el entendimiento de la asignación de tareas a las personas estudiantes según los objetivos y necesidades operativas de las unidades. Finalmente, la tercera variable se fundamenta en el concepto de evaluación, con el fin de examinar cómo se implementan procesos de mejora continua dentro de la institución.

A partir del análisis de los datos recolectados y la información obtenida en las entrevistas, se presentan los principales hallazgos, se identifican oportunidades de mejora y se destacan aspectos positivos con potencial de optimización en concordancia con las variables analizadas. Además, se plantea una propuesta de mejora para ser implementada en las distintas instancias institucionales involucradas.

## Summary

This applied research project analyzes the administrative management of the Student Work Grant Program at the Universidad de Costa Rica, which includes the categories of Student Hours, Assistant Hours, and Graduate Assistant Hours. This program enables students to enhance their academic competencies through collaborative tasks in various institutional departments.

The program is composed of three categories: Student Hours, intended for undergraduate students who carry out basic support tasks; Assistant Hours, who take on more complex responsibilities; and Graduate Assistant Hours, aimed at graduate students who perform specialized tasks aligned with their academic training.

To gather information about the program's processes, data collection instruments were applied to both student participants in the program and the administrative personnel responsible for its management within each academic or administrative unit. In addition, interviews were conducted with staff from the Office of Scholarships and Socioeconomic Services (Oficina de Becas y Atención Socioeconómica) at the University.

The analysis was structured around three key research variables. The first relates to the concepts of Application Call, Selection and Assignment, which provide insight into how students are chosen to participate in the program. The second variable is based on the concept of Organization, helping to understand how tasks are assigned to student assistants in accordance with the goals and operational needs of the units. Finally, the third variable is grounded in the concept of Evaluation, aiming to assess how continuous improvement processes are implemented within the institution.

Based on the analysis of the collected data and interview findings, the study presents key results, identifies areas for improvement, and highlights positive aspects with potential for optimization, in line with the defined variables. Also, based on the findings, the study proposes a set of improvements intended for implementation across the various institutional units involved.

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Total de estudiantes con beca vigente por actividades universitarias. Universidad de Costa Rica 2019-2023.....	9
<b>Tabla 2</b> Operacionalización del objetivo específico 1: Identificar los lineamientos de convocatoria, selección y designación de las personas candidatas a las horas asistente, estudiante y estudiante de posgrado .....	93
<b>Tabla 3</b> Operacionalización del objetivo específico 2: Determinar las estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución, durante el cumplimiento de horas, según lo estipulado en el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. ....	98
<b>Tabla 4</b> Operacionalización del objetivo específico 3: Establecer los mecanismos de evaluación que implementa la Universidad de Costa Rica, para medir el impacto que genera el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. ....	102
<b>Tabla 5</b> Comparativo de la población, muestra y encuestados .....	112
<b>Tabla 6</b> Distribución según género de la población estudiantil encuestada participe del régimen becario durante el II ciclo 2024 .....	113
<b>Tabla 7</b> Edad de la población estudiantil encuestada participantes de régimen becario .....	114
<b>Tabla 8</b> Área de estudio de la carrera de la población estudiantil encuestada participantes de régimen becario.....	116

<b>Tabla 9</b> Año que cursaba la población estudiantil encuestada participante de régimen becario .....	118
<b>Tabla 10</b> Provincia de residencia de la población estudiantil participante de régimen becario .....	120
<b>Tabla 11</b> Estado civil de la población estudiantil encuestada participante de régimen becario .....	121
<b>Tabla 12</b> Cantidad de ciclos lectivos que las personas estudiantes han participado en el régimen becario .....	125
<b>Tabla 13</b> Estudiantes del régimen becario con beca socioeconómica.	127
<b>Tabla 14</b> Becas de participación que reciben los estudiantes de régimen becario .....	129
<b>Tabla 15</b> Razones de la población estudiantil para optar por el cumplimiento de horas .....	131
<b>Tabla 16</b> Años de experiencia en relación con la condición de nombramiento .....	134
<b>Tabla 17</b> Tipo de dependencia donde trabajan los encargados administrativos .....	137
<b>Tabla 18</b> Años de experiencia en relación con la condición de nombramiento .....	140
<b>Tabla 19</b> Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de convocatoria de régimen becario.....	145

<b>Tabla 20</b> Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de convocatoria de régimen becario .....	146
<b>Tabla 21</b> Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de selección de régimen becario .....	153
<b>Tabla 22</b> Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de selección de régimen becario .....	154
<b>Tabla 23</b> Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de designación de régimen becario.....	159
<b>Tabla 24</b> Respuestas a los ítems aplicados al personal encargado sobre la percepción del proceso de designación de régimen becario.....	160
<b>Tabla 25</b> Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de organización en las unidades designatarias .....	167
<b>Tabla 26</b> Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de organización de régimen becario .....	168
<b>Tabla 27</b> Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de evaluación del régimen becario .....	174
<b>Tabla 28</b> Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de evaluación de régimen becario .....	175

<b>Tabla 29</b> Oportunidades de mejora y elementos positivos por fortalecer en el proceso de convocatoria, selección y designación del régimen becario	186
<b>Tabla 30</b> Oportunidades de mejora y elementos positivos por fortalecer en el proceso de organización del régimen becario .....	187
<b>Tabla 31</b> Oportunidades de mejora y elementos positivos por fortalecer en el proceso de evaluación del régimen becario .....	189
<b>Tabla 32</b> Propuesta al artículo 16 del Reglamento de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado .....	205
<b>Tabla 33</b> Autoevaluación de las unidades designatarias de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado .....	209
<b>Tabla 34</b> Operatividad de la propuesta .....	212
<b>Tabla 35</b> Cronograma de actividades .....	214
<b>Tabla 36</b> Evaluación de la propuesta .....	217

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Cantidad de estudiantes admitidos por admisión diferida a Universidad de Costa Rica 2015-2021 .....	5
<b>Figura 2</b> Tipo de colegio de procedencia de la población estudiantil admitida Universidad de Costa Rica, 2012-2021 .....	6
<b>Figura 3</b> Organigrama de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.....	28
<b>Figura 4</b> Ilustración de la población participante .....	110
<b>Figura 5</b> Género de la población estudiantil según régimen becario .....	113
<b>Figura 6</b> Edad de la población estudiantil participantes de régimen becario ..	115
<b>Figura 7</b> Área de la carrera que cursan la población estudiantil participantes de régimen becario.....	117
<b>Figura 8</b> Año de la carrera que cursan la población estudiantil participante de régimen becario.....	119
<b>Figura 9</b> Provincia de residencia la población estudiantil participante de régimen becario.....	120
<b>Figura 10</b> Estado civil de la población estudiantil participante de régimen becario .....	122
<b>Figura 11</b> Estudiantes participantes de régimen becario que tienen hijos.....	123
<b>Figura 12</b> Ocupación de la población estudiantil participante de régimen becario .....	124
<b>Figura 13</b> Cantidad de ciclos en los cuales las personas estudiantes han sido designados en el régimen becario.....	126
<b>Figura 14</b> Estudiantes del régimen becario con beca socioeconómica .....	128
<b>Figura 15</b> Estudiantes del régimen becario con beca de participación.....	130
<b>Figura 16</b> Razones de la población estudiantil para optar por el cumplimiento de horas .....	132
<b>Figura 17</b> Género de los encargados administrativos entrevistados .....	134

<b>Figura 18</b> Años de experiencia en relación con la condición de nombramiento .....	135
<b>Figura 19</b> Nivel de escolaridad de los encargados administrativos .....	136
<b>Figura 20</b> Tipo de dependencia donde trabajan los encargados administrativos .....	138
<b>Figura 21</b> Medios donde se publican los boletines (respuestas de la población estudiantil) .....	147
<b>Figura 22</b> Medios donde se publican los boletines (respuestas de las personas encargadas administrativas).....	148
<b>Figura 23</b> Facilidad para localizar los boletines de horas .....	150
<b>Figura 24</b> Notificación a la persona estudiantes cuando es seleccionado o no .....	155
<b>Figura 25</b> Solicitud de documentos como cartas de postulación, currículum, entre otros .....	157
<b>Figura 26</b> Aclaración sobre el financiamiento de las horas de régimen becario .....	161
<b>Figura 27</b> La persona estudiante formó parte de las actividades sustantivas de la universidad .....	163
<b>Figura 28</b> Se definió a la persona estudiante con claridad las tareas a realizar .....	169
<b>Figura 29</b> Se respetan los tiempos establecidos en la realización de las tareas asignadas .....	170
<b>Figura 30</b> Las tareas asignadas corresponden a las estipuladas en el reglamento .....	171
<b>Figura 31</b> Los estudiantes han dado retroalimentación a las unidades designatarias .....	176
<b>Figura 32</b> La persona estudiante asumió deberes de personas funcionarias	178
<b>Figura 33</b> Se valida que la persona estudiante no esté realizando deberes de una persona funcionaria .....	179

<b>Figura 34</b> Las personas estudiantes han evaluado el proceso de designación de horas .....	180
<b>Figura 35</b> La unidad analiza si las actividades deben reorientarse para ser mejor aprovechadas .....	181
<b>Figura 36</b> Las unidades realizan reestructuraciones en las tareas realizadas por las personas estudiantes .....	183
<b>Figura 37</b> Dependencias de la Universidad de Costa Rica .....	194
<b>Figura 38</b> Cantidad de estudiantes designados entre el 2020 y 2024 .....	196

## **Lista de abreviaturas**

Abs.: Absolutos

Rel.: Relativos

OAF: Oficina de Administración Financiera

OBAS: Oficina de Becas y Atención Socioeconómica

UCR: Universidad de Costa Rica

ViVE: Vicerrectoría de Vida Estudiantil

SEP: Sistema de Estudios de Posgrado

## **Capítulo I. Introducción**

### **1.1. Presentación**

La Universidad de Costa Rica, como casa de enseñanza superior costarricense, se centra en el bienestar social y la equidad de la educación superior mediante la transferencia del conocimiento. Para esto ha desarrollado a lo largo de la historia diferentes estrategias que permitan ofrecer a la sociedad y a sus estudiantes herramientas para acceder a los beneficios de la docencia, la investigación y la acción social.

Por esta razón, desde los inicios de la institución se propuso la creación de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica (OBAS), la cual ha brindado a muchos estudiantes que lo han requerido la oportunidad de cursar sus estudios mediante diferentes medios de apoyo. Por ello se han desarrollado también programas como las becas socioeconómicas y sus beneficios complementarios, los cuales incluyen la subvención de alimentos, transporte, hospedaje, salud y exoneración del pago de cursos; así como las becas por actividades universitarias y la posibilidad de obtener un reconocimiento económico mediante el apoyo a la actividad sustantiva de la institución.

En este último aspecto se basa esta investigación, la cual pretende evaluar el proceso del régimen becario en las diversas unidades académicas donde la población estudiantil tiene la posibilidad de aportar sus conocimientos y la colaboración en actividades de la institución mediante la realización de horas asistente, horas estudiante y horas estudiante de posgrado a cambio de brindarles experiencia en distintas áreas del quehacer universitario y la obtención de un reconocimiento económico que les ayude a salir abantes durante su estadía universitaria.

Analizar los procesos realizados por las instituciones de educación superior, tal como el indicado en el párrafo anterior, es importante para los administradores universitarios, ya que contribuye tanto a desarrollar una comprensión holística de los mecanismos y procesos que mantienen en buen funcionamiento las labores universitarias como a la mejora continua. Esto maximiza el uso de los recursos y, sobre todo, satisface las necesidades de la comunidad universitaria, ya que la finalidad es brindar servicios de calidad y fortalecer todos los aspectos que componen el engranaje de la universidad.

Así, en este estudio se pretende analizar el proceso de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado con la finalidad de conocer la perspectiva de los involucrados y ofrecer a la institución un instrumento que pueda ser llevado a la práctica dentro de la universidad.

## **1.2. Justificación del tema**

El propósito fundamental de la Universidad de Costa Rica es la formación de profesionales integrales que contribuyan a la sociedad con sus conocimientos. Al respecto, el artículo 3 del Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica (2005) establece lo siguiente:

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

Bajo este modelo, la educación superior implica diversos aspectos que deben considerarse desde la gestión universitaria, especialmente dentro de las

políticas definidas por la institución, ya que la educación terciaria funge dentro de la sociedad como una herramienta de cambio, de movilidad social y bienestar general para la comunidad. Tal es así, que en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, celebrada en París en 1998, se indica que

La educación superior está desempeñando funciones sin precedentes en la sociedad, como componente esencial del desarrollo cultural, social, económico y político, y como elemento clave del fortalecimiento de las capacidades endógenas, la consolidación de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la democracia y la paz, en un marco de justicia (Tünnermann, 2010, p. 32).

Es así como la universidad crea espacios de reflexión, análisis y crítica dentro de su comunidad con el fin de abogar por el cambio y el bienestar común, fomentando la acción social, la investigación y el aprendizaje en beneficio de la ciudadanía en general, mediante una gran variedad de programas nacidos desde el *alma mater* hacia los diferentes sectores de la población. Asimismo, da cabida a la inclusión de todas aquellas personas que buscan acceder a la educación superior mediante un sistema equitativo e inclusivo.

Bajo esta misma línea, la Universidad de Costa Rica ha realizado importantes esfuerzos desde la gestión universitaria en un trabajo multidisciplinario de las tres áreas sustantivas de la institución, mediante políticas y proyectos para brindar un acceso equitativo a los aspirantes a ingresar a la institución y fomentar la permanencia y graduación exitosa de la población estudiantil.

Por ejemplo, desde el proceso de admisión del 2014-2015 desde la gestión universitaria se desarrolló el planteamiento y puesta en marcha de la “Admisión Diferida para Promover la Equidad”, el cual es un proceso de ingreso

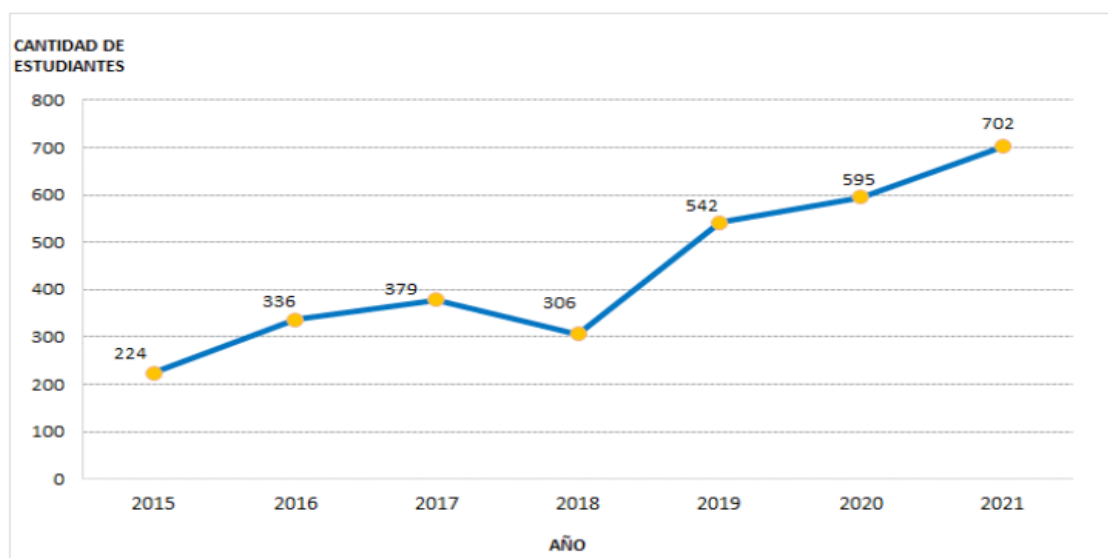
posterior a la admisión ordinaria donde se abren cupos para las personas de los colegios que tienen menor nivel de admisión a la institución y para el Programa de Educación Abierta, una modalidad educativa que busca facilitar el acceso a la educación a personas que no pudieron completar sus estudios en el sistema regular.

Con ello se busca brindar a las personas estudiantes de colegios públicos, subvencionados, privados y de educación abierta igualdad de oportunidades en el ingreso a la universidad. Como una muestra de ello, “a partir del año 2015, la institución ha logrado un aumento en la proporción de estudiantes admitidos en la UCR que provienen de centros educativos públicos, siendo uno de los logros más importantes” (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2021, p. 12). Como se mencionó anteriormente, esto contribuye a facilitar la movilidad social y una mayor igualdad de oportunidades mediante el acceso a la educación terciaria.

Es así como para el 2021, un 69.48% de las personas admitidas en la Universidad de Costa Rica provenían de colegios públicos, asignando un total de 702 cupos por admisión diferida y representando un aumento de 478 con respecto al 2015 (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2023), cuando se inició con el proceso de asignación de 224 cupos, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 1**

*Cantidad de estudiantes admitidos por admisión diferida a Universidad de Costa Rica 2015-2021*

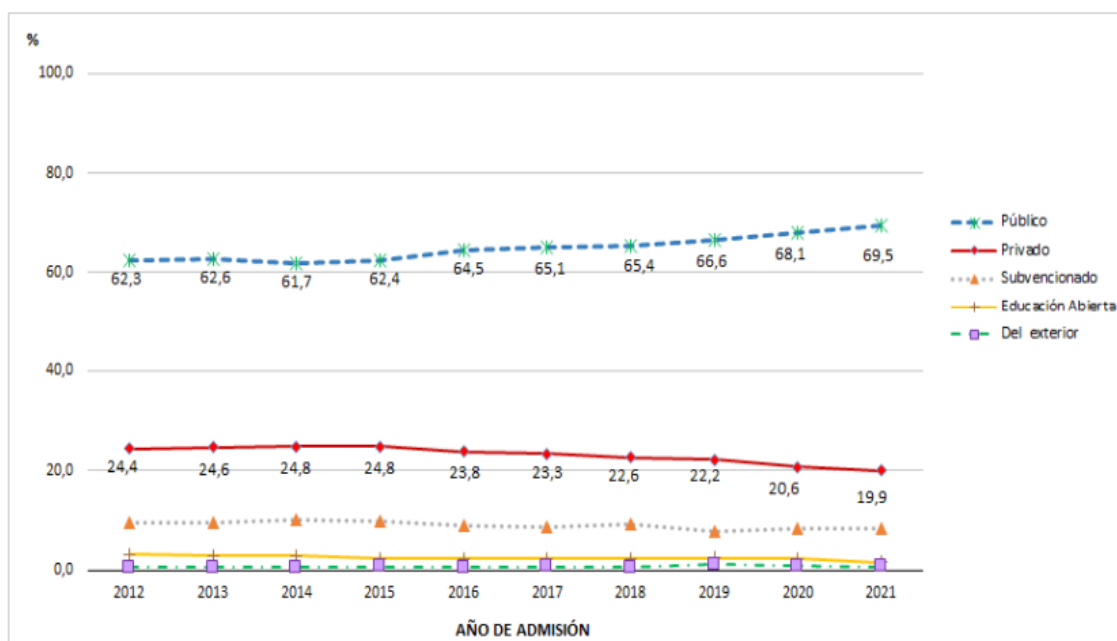


*Fuente:* Informe de Labores de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil del año 2021

Cabe aclarar que para el año 2021 se asignaron 8.808 cupos mediante admisión ordinaria, representando 95.63% de todo el proceso de admisión. Debe considerarse además que, pese a que en el proceso diferido se les da preferencia a las personas estudiantes de colegios públicos, la admisión en general a la Universidad de Costa Rica se obtiene mediante el concurso a carrera con la nota de admisión, por lo que el proceso en último término es igualitario para todos los aspirantes, lo que permite la participación de diferentes tipos de colegios, tal y como se observa a continuación:

**Figura 2**

*Tipo de colegio de procedencia de la población estudiantil admitida en la Universidad de Costa Rica, 2012-2021*



*Fuente:* Informe de Labores de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil 2021

La Universidad además realizó exoneraciones de pago de inscripción de la prueba de aptitud académica (examen de admisión) a poblaciones con vulnerabilidad económica, de tal manera que durante el 2021 la exención de este arancel se aplicó a un total de 14.592 postulantes (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2023, p. 13), para un 26.58% del total de personas inscritas.

Todas estas gestiones universitarias se enfocan en políticas de acceso equitativo y se cimentan sobre la firme creencia de que la educación es un instrumento de movilidad social, concordando con el espíritu educativo de acceso y disminución de las brechas sociales.

Por otra parte, es importante fomentar entre las personas estudiantes la permanencia en el centro educativo, ya que la admisión solamente es el primer peldaño para la obtención de graduados. Es así como, para dar soporte a esto,

se han desarrollado una serie de proyectos para apoyar a la población estudiantil en su permanencia dentro de la institución.

Según datos del Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2023) en la UCR, el TEC y la UNA un 52,9% de la población estudiantil que ingresó entre el 2011 y el 2012 logró obtener su primer título en un máximo de 7 años, mientras que en la UTN un 54.4% y en la UNED un 19.2% (Programa Estado de la Nación, 2023, p. 282). Adicionalmente, un 20.7% se trasladan a otros centros educativos, razón por la que se vuelve necesario buscar estrategias para disminuir estos porcentajes, mediante la gestión de políticas universitarias y la creación de programas que fomenten la permanencia del estudiantado.

Para nombrar algunos de los programas desarrollados dentro de la institución, se encuentra la Casa Infantil Universitaria que apoya a las madres y padres estudiantes, los Centros de Asesoría Estudiantil (CASE) que brindan acompañamiento a la población universitaria con charlas informativas, talleres, asesorías, atención individual en Orientación, Psicología y Trabajo Social; el Centro de Asesoría y Servicios a Estudiantes con Discapacidad (CASED) que ofrece atención, seguimiento, apoyo académico, Psicología y Orientación a la población discapacitada; la Brigada de Atención Psicosocial de la Escuela de Psicología y diversos programas desarrollados como respuesta a emergencias o desastres naturales.

Asimismo, uno de los campos con mayor relevancia social en las universidades públicas es el sistema de becas, el cual se corresponde con los ideales de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que en su artículo 26 indica lo siguiente:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La

instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos (Organización de las Naciones Unidas, 1948, p.8).

Al considerar lo anterior, y al ser la educación técnica y profesional generalizada, se deben abrir posibilidades para las personas que no puedan costearla. En este tema la Universidad de Costa Rica está realizando una contribución importante mediante el sistema de becas, el cual se enfoca en el acceso en igualdad de condiciones para todas las personas, sin distinción de sus posibilidades económicas o demográficas, concordando con el ideal universal de la educación y contribuyendo a la permanencia de las personas estudiantes dentro del sistema educativo.

Dentro de la OBAS se encuentran varias opciones no excluyentes entre sí para apoyar al estudiantado en su estancia universitaria, buscando con ello alcanzar diversos perfiles estudiantiles en el acceso a la educación superior. Además, según lo indicado en el Reglamento de adjudicación de becas a la población estudiantil, los beneficios brindados abarcan desde la financiación parcial o total de los estudios, ayudas económicas, alimentación, hospedaje (residencias estudiantiles), reubicación geográfica, pago de transporte, servicios médicos, optométricos y odontológicos, entre otros.

Así las cosas, pueden ubicarse tres grandes clases: la beca por condición socioeconómica subdividida en cinco categorías, la beca por actividades universitarias que a su vez se subdivide en becas de estímulo, de representación, de participación, de excelencia académica y otros reconocimientos (denominada beca Jorge Debravo); y las becas externas.

Según datos de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica (2025), durante el II ciclo del 2023 se brindó a 22.248 estudiantes alguna de las

categorías de beca socioeconómica y a 7.938 una beca por actividades universitarias. En la Tabla 1, se puede visualizar el desglose de las becas otorgadas por actividades universitarias del I ciclo 2022 al II ciclo 2024.

**Tabla 1**  
*Total de estudiantes con beca vigente por actividades universitarias. Universidad de Costa Rica 2019-2023*

Tipo de beca	2022		2023		2024		Promedio
	I ciclo	II ciclo	I ciclo	II ciclo	I ciclo	II ciclo	
Beca de excelencia (promedio ponderado)	4 137	4 002	3 008	2 960	2 970	2 917	3 001
Horas estudiante	1 591	1 896	1 961	1 924	1 245	2 089	1 776
Horas asistente	1 397	1 361	1 435	1 606	2 470	1 778	1 583
Beca de excelencia académica (Admisión)	458	434	237	220	279	266	418
Actividades deportivas	186	270	231	320	309	396	267
Beca de estímulo	114	122	148	140	128	149	142
Actividades culturales	92	114	128	167	119	158	137
Estudiantes FEUCR	22	14	138	113	153	131	60
Horas asistente posgrado	32	47	58	41	21	47	49
Jorge Debravo	5	6	4	4	6	6	5
Convenios / SINDEU	1	0	1	0	0	1	3
<b>Total</b>	<b>8 035</b>	<b>8 266</b>	<b>7 349</b>	<b>7 495</b>	<b>7 700</b>	<b>7 938</b>	<b>7 439</b>

*Fuente:* Elaboración propia con datos de la página Web [www.becas.ucr.ac.cr](http://www.becas.ucr.ac.cr)

Cabe aclarar que en el cuadro anterior pueden observarse variaciones en la beca para estudiantes de la FEUCR, las cuales se incrementaron debido a un cambio en la normativa que amplió las áreas de representación estudiantil. En cuanto a las becas por excelencia por promedio ponderado, debe considerarse que en el 2022 se encontraba la modalidad de estudio virtual por la pandemia, por lo que el cumplimiento de los requisitos para cumplir con esta beca, las cuales son promedio y nota, tenían mayor facilidad de acatamiento.

Dentro de las modalidades expuestas en la Tabla 1, es de interés para esta investigación el régimen de horas estudiante, horas asistente y horas

asistente de posgrado, el cual, como se mencionó, brinda un reconocimiento económico al estudiantado y funge como una plataforma de aplicación de conocimientos, adquisición de experiencia y retribución a la universidad mediante la colaboración en las actividades sustantivas de la institución.

Bajo este régimen se brinda a la población estudiantil la posibilidad de colaborar en tres categorías según las necesidades de la dependencia universitaria donde asistirán y según su grado académico: horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Cabe destacar que, según datos de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica (2023), para el II ciclo lectivo 2024 se asignó un beneficio de beca por esta modalidad a 3.914 estudiantes (ver detalle en Tabla 1).

Debe considerarse que los procesos de evaluación de regímenes que implican factores sociales, académicos y económicos, requieren una planificación puntual para accionar de acuerdo con cada uno de estos ámbitos, sobre todo con la finalidad de cumplir a cabalidad con su objetivo, ya que pueden perder funcionalidad al mantenerse estáticos y no adaptarse a las realidades universitarias. Los gestores universitarios, por ende, deben realizar y promover una evaluación estructurada que abarque todos los aspectos vitales para que este tipo de iniciativas mantenga sus actividades de forma eficiente para todos los involucrados.

El incursionar en el estudio del régimen de asignaciones de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado de la Universidad de Costa Rica ayudará a determinar teóricamente cómo funcionan los procesos de un sistema como el que a la fecha (año 2025) posee la institución y, además, permitirá enriquecer el conocimiento general acerca de las acciones de la administración universitaria en relación con la reglamentación respectiva, desde un enfoque que permita el fortalecimiento del soporte económico-social a poblaciones estudiantiles.

Es importante recalcar que la evaluación a los procesos desde la gestión universitaria contribuye a mejorar la calidad de todo el engranaje educativo, convirtiéndose en una herramienta de actualización y adecuación a las demandas de la sociedad y de la misma institución. Al respecto, la Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, acota que

Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva a futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas (Tünnermann, 2010, p. 34).

Por ende, todos los procesos dentro de la estructura universitaria deben ser evaluados constantemente en aras de la búsqueda de mejora continua, calidad y eficiencia del aparato universitario, por tanto, cada uno de los esfuerzos que se realicen en pro de la evaluación de los procesos se justifica en tanto que contribuyen a realizar un eficiente uso de los recursos institucionales y a su vez mejoran la calidad del servicio que se brinda a la comunidad universitaria.

En lo que respecta al trámite de la designación de horas asistente y horas estudiante, también denominado régimen becario, la responsabilidad recae dentro de cada una de las instancias que requieren estos servicios, pero principalmente en la OBAS como unidad canalizadora, esto de acuerdo con el Reglamento General de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil (Universidad de Costa Rica, 2001), donde se delimita que entre sus funciones se encuentra

Diseñar, desarrollar, administrar y evaluar los procesos de asignación, control y seguimiento de becas; así como los servicios

complementarios que surjan como alternativa para atender las necesidades socioeconómicas del estudiantado universitario, de manera que se garantice su permanencia, avance académico y graduación exitosos. Le corresponde además coordinar y realizar la supervisión técnica de aquellas funciones que se ejecuten de manera desconcentrada en otras instancias universitarias (p. 2).

Aunado a ello, para complementar las funciones de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica y las unidades designatarias, se cuenta con el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado (2015). En dicho reglamento se estipula, en el artículo 1, que este se enfoca en regular “la participación de la población estudiantil en actividades sustantivas y complementarias de la gestión y del quehacer universitarios, mediante la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, con el propósito de fortalecer su formación integral” (p.1).

Sin embargo, dicho reglamento, desde una perspectiva práctica, posee un carácter general que permite que las unidades tengan la libertad para trabajar conforme a su dinámica interna, por lo que la especificidad de su aplicación puede diferir en cada una de las dependencias universitarias. Asimismo, indica en su artículo 16 que el superior jerárquico “velará por el cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, con el apoyo del personal responsable” (2015, p. 5), por lo cual no se centraliza el papel del control interno y se deja a la consideración de lo que determine cada unidad.

Debido a lo anterior, el presente trabajo de investigación se enfoca en la búsqueda de alternativas que permitan a los involucrados un proceso de designación de horas accesible y acorde con las necesidades de las personas estudiantes y de la universidad, mediante la elaboración de una propuesta de mejora aplicable a toda la institución y con la finalidad de estandarizar los procesos y controles, fortaleciendo así la eficiencia del trámite.

### **1.3. Planteamiento del problema y su importancia**

Idealmente, las instituciones de educación superior han de acoplar sus procesos con el fin de responder a las demandas de la sociedad del conocimiento y las necesidades de la población universitaria, y por tanto, deben realizar esfuerzos para enfrentar una modernización de la gestión universitaria y fortalecer la calidad de los procesos, para [...] “hacer lo cotidiano con eficiencia y efectividad de tal forma que los resultados sean óptimos” (Aguilar, 2015, p. 49), y así beneficiar a la población estudiantil con el mejor uso de los recursos.

En consecuencia, los procesos institucionales deben ser sometidos a análisis tanto para fortalecerlos y brindar servicios óptimos, como para identificar aquellos puntos en donde conviene realizar una intervención con la participación de los involucrados. En el caso del presente proyecto, se realizará el análisis del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado a la luz del reglamento que lo uniforma, con el fin de plantear una mejora en el proceso actual y así brindar un servicio de calidad a los miembros de la Universidad de Costa Rica que participan en el proceso.

De acuerdo con la diversa normativa institucional la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado inicia por la asignación presupuestaria de las horas a cada una de las unidades ejecutoras, posterior a esto, cada unidad determina las tareas y cantidad de estudiantes requeridos para finalmente confeccionar boletines con la convocatoria abierta para la comunidad estudiantil que cumpla con los requisitos específicos necesarios, los cuales debe difundir física o virtualmente.

Una vez publicados, corresponde a las personas estudiantes el localizar tales boletines y verificar tanto los requisitos como los documentos necesarios para la postulación, los cuales pueden incluir desde información básica para la designación como el informe de matrícula, el expediente académico, el

certificado de cuenta bancaria activa o copia de la cédula de identidad; hasta otros documentos más específicos, como el currículum o cartas de postulación o de interés. Todos estos documentos deben ser enviados dentro de un plazo que varía según lo que determina cada instancia.

Una vez que cada dependencia universitaria recibe las diferentes postulaciones, inicia el proceso de selección de los candidatos, el cual puede realizarse solamente con base en los documentos recibidos o mediante la aplicación de entrevistas a quienes cumplen con el perfil buscado para la asistencia.

Cuando la unidad determina la persona que será designada, deberá notificar a todas las personas participantes el resultado de la escogencia, en términos de si fue elegida o no. Posteriormente la dependencia universitaria deberá realizar la designación en el Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH) para que el personal de la OBAS realice las validaciones pertinentes y se pueda realizar el pago al estudiante mediante planilla.

Finalmente, la persona estudiante se presenta a la dependencia a realizar las actividades que la persona encargada le asigne y cumpliendo con el horario acordado entre ambas partes. Cabe aclarar que dependiendo del tiempo en que la persona estudiante colabore con la unidad, podrá acceder o no la exoneración del pago de las materias matriculadas, y el apoyo económico va a depender de la cantidad de horas que realice y si realiza horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado.

Ahora bien, para profundizar en la problemática del proceso de designación de horas asistente y estudiante, se tomarán como punto de partida los resultados del trabajo final del curso de “Modelos de dirección y organización universitaria” realizado en octubre del 2019, con una muestra intencional donde participaron 4 unidades administrativas, 2 personas funcionarias de la Oficina de

Becas y 3 estudiantes beneficiarios del régimen becario. Como resultado, se revelaron una serie de observaciones en diversas fases del proceso que se convierten en un insumo para justificar la razón del presente trabajo de investigación.

1. Convocatoria: los medios utilizados para la difusión de los boletines no son totalmente accesibles. Las personas estudiantes consultadas consideran que debe existir un espacio único para la publicación de los concursos, ya que solamente se utilizan pizarras informativas físicas o publicaciones en redes sociales (Facebook y X), a su vez expresan que otros de sus compañeros que realizan horas apuntan a esa inquietud, ya que en muchas ocasiones deben recorrer la universidad en busca de las pizarras informativas donde encontrar información sobre los concursos, lo que los ha llevado a unirse y tener que compartir los boletines entre ellos al no encontrar un sitio único donde hacer la consulta. Aun así, indican que algunas convocatorias pasan desapercibidas, ya que no logran identificar cada unidad dónde se publican.

Durante la pandemia del Covid-19 en el 2022 se puso a disposición de las unidades un espacio en la página Web de la OBAS para la divulgación de los concursos, sin embargo, es importante valorar el conocimiento que tiene la comunidad universitaria de ésta y la cantidad de unidades que la utilizan.

Por otra parte, los funcionarios administrativos entrevistados indicaron que no hay una estructura definida de los boletines, por lo que las unidades los realizan a su conveniencia.

Además de esto, las personas estudiantes destacan el hecho de que no hay un plazo mínimo definido para el envío de la documentación, por lo que en ocasiones se encuentran con plazos desde un día hasta dos semanas, siendo

el primer caso el más desventajoso por la limitada difusión que implica un único día para la convocatoria.

2. Selección: el estudiantado indicó que algunas de las unidades les han comentado que publican los boletines del concurso por obligación del reglamento, pero que se da prioridad a estudiantes que ya han sido designados previamente. Esto sugiere que no se realiza una evaluación de las capacidades de nuevos candidatos, omitiendo el proceso de selección y designándose nuevamente al estudiante anterior sin pasar por el debido proceso, utilizando quizás la inopia.

Por otro lado, los funcionarios administrativos indicaron que el SIRH muestra el promedio ponderado y las horas asignadas a cada estudiante, sin embargo, esta característica no es conocida por la mayoría de los encargados de procesar las designaciones; por lo que algunas unidades hacen la selección de la persona estudiante, el cual inicia a colaborar y a la hora de hacer la designación es rechazada por el sistema.

Adicionalmente, el sistema no muestra las designaciones en proceso, lo que dificulta la trazabilidad para las unidades, pues pueden elegir a una persona que ya ha sido nombrada en otra unidad y, por tanto, ya no puede ser seleccionada porque alcanza el límite de horas establecido en el reglamento.

3. Designación: otra observación de la población estudiantil es que en algunas ocasiones no se les comunica sobre los resultados de la convocatoria, por lo que no saben si se les escogió o no para la colaboración que concursaron. Muchas veces esperan el resultado omitiendo otras convocatorias y, al no ser notificados, también pierden oportunidades porque se vencen los plazos para la entrega de documentos.

Debido a las consideraciones anteriores del proceso inicial de designación de las personas estudiantes, cabe realizar la pregunta: ¿cuáles son los lineamientos de convocatoria, selección y designación utilizados en las unidades administrativas para las personas candidatas que colaborarán en las horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado?

4. Proceso organizativo: las actividades definidas de una forma general en el reglamento permiten que las unidades asignen libremente cualquier tipo de labor que pueda encajar dentro del reglamento. Este aspecto es indicado por las personas estudiantes como contraproducente, ya que es probable que algunos encargados asignen tareas que no son del todo acertadas para el régimen becario. Al no haber una supervisión fuera de las unidades, se da pie a que algunos estudiantes estén realizando actividades que no les competen, como realizar evaluaciones o dar clases, y que en ocasiones no se atreven a denunciar por temor a represalias o perder su fuente de ingresos.

Algunas unidades no realizan las designaciones con el tiempo suficiente para que las personas estudiantes gocen los beneficios de exoneración, o bien se les designa por una cantidad de días o meses a conveniencia de la unidad con la finalidad de agotar el presupuesto. Asimismo, uno de los encargados del proceso administrativo de la designación recalcó que algunas unidades no llevan el control del cumplimiento de las horas, acción que no está especificada en el reglamento, pero que se considera necesaria.

Ante este panorama, emana además la pregunta de ¿cuáles son las estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución durante el cumplimiento de las horas con el fin de acatar lo estipulado en el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado?

5. Evaluación de las designaciones: finalmente, se detectó una deficiencia en la evaluación del proceso que siguen las diferentes dependencias universitarias, ya que la responsabilidad, según el reglamento, recae en el superior jerárquico de cada unidad, quien debe velar por el cumplimiento del Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado; caso contrario, se considera falta grave. Sin embargo, actualmente no existe un procedimiento de auditoría para corroborar que las unidades cumplan con el proceso de forma correcta.

El interrogante principal que surge a partir de esta problemática se refiere a ¿cuáles son los mecanismos de evaluación que implementa la Universidad de Costa Rica para verificar la debida aplicación del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado y las oportunidades de mejora?

Al considerar lo anteriormente descrito, se infieren inquietudes dentro de algunos participantes del régimen becario que a *posteriori* pueden incurrir en problemáticas mayores, faltas a la reglamentación u omisiones por parte de los encargados, por lo que se ve la necesidad de realizar un análisis del proceso de designación horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado con la finalidad de aumentar los beneficios de este programa que ofrece a la población estudiantil recursos para salir abantes en su permanencia en la institución.

Asimismo, en el Plan Nacional de la Educación Superior 2021-2025, como uno de los ejes transversales se encuentra la Calidad, definida como la “cualidad que resulta de la búsqueda de la excelencia en las actividades universitarias para atender, de manera integrada, pertinente, relevante y equitativa, la función pública en el ámbito de la educación superior costarricense” (Consejo Nacional de Rectores, 2020, p. 160), por lo cual la institución debe velar porque los

procesos respondan a las necesidades de la población de la mejor forma posible, en función al plan suscrito actualmente y con la visión social de apoyo a la comunidad estudiantil.

Al tomar en consideración que se cuenta con la apertura y el interés de los responsables de la OBAS en la realización de este trabajo y con la accesibilidad a la información, se considera factible la ejecución de este análisis, donde se tendrá en cuenta la opinión del estudiantado, los encargados administrativos de las unidades designatarias y las personas funcionarias responsables de la OBAS.

De todo lo anteriormente expuesto, el presente estudio plantea una interrogante general, mediante la cual se pretende fortalecer el proceso de designación de horas asistente, horas estudiante y horas estudiante de posgrado en la Universidad de Costa Rica: ¿Cómo funciona el proceso de gestión de convocatoria, selección, designación, organización y evaluación a la luz de los lineamientos estipulados en el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado de la Universidad de Costa Rica?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general:**

Analizar la gestión administrativa del proceso de Régimen Becario de la Universidad de Costa Rica, con la finalidad de emitir una propuesta de mejora para la implementación en las distintas instancias involucradas.

#### **1.4.2. Objetivos específicos:**

1. Identificar los lineamientos de convocatoria, selección y designación de las personas candidatas a las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado.
2. Determinar las estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución, durante el cumplimiento de las horas, según lo estipulado en el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.
3. Establecer los mecanismos de evaluación que implementa la Universidad de Costa Rica, para medir el impacto que genera el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.
4. Elaborar una propuesta de mejora para la implementación en las instancias involucradas en el Reglamento horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

#### **1.5. Contextualización del estudio**

El estudio que se realizará en este trabajo final de investigación aplicada se localizará en la Universidad de Costa Rica, con base en las vivencias de funcionarios y estudiantes que son partícipes del proceso de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Asimismo, se contará con la participación de funcionarios de la OBAS, que es el órgano encargado de la coordinación de este proceso.

A continuación, se presentará una descripción general de la institución donde se desarrollará la investigación y la trayectoria de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.

### 1.5.1. Universidad de Costa Rica

La Universidad de Costa Rica (UCR) fue creada mediante la Ley N° 362: Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica, publicada en la Gaceta Oficial No. 191, el jueves 29 de agosto de 1940, durante la administración de Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia, sin embargo, hasta “el 7 de marzo de 1941 la Universidad de Costa Rica abrió sus puertas en el céntrico barrio capitalino González Lahmann, con 719 estudiantes matriculados” (Universidad de Costa Rica, 2022a).

Actualmente, la Universidad de Costa Rica cuenta con la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Brenes (Sede Central) ubicada en San Pedro de Montes de Oca, así como otras ocho Sedes y cuatro Recintos ubicados en diferentes partes del territorio costarricense. La distribución de la universidad se dispone en el artículo 8 del Estatuto Orgánico que indica lo siguiente:

La Universidad de Costa Rica está constituida por facultades, escuelas, departamentos, secciones, sedes regionales, institutos y centros de investigación, estaciones experimentales, unidades especiales de investigación, y unidades de apoyo a la investigación, y servicios administrativos y técnicos, ubicados en la Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio” y en otras regiones que fuesen escogidas por la Institución para el mejor cumplimiento de sus funciones (Universidad de Costa Rica, 2005, p. 2).

Por otro lado, para el 2023 el personal universitario era de 10.078, el cual se constituía por “5 748 personas docentes e investigadoras, 4 192 personas administrativas y 138 personas en puestos de administración superior” (Universidad de Costa Rica 2024).

En cuanto a la población estudiantil, para el segundo ciclo 2024, estaba compuesta por 38.327 estudiantes regulares de pregrado y grado, y 2.634 estudiantes de posgrado (Universidad de Costa Rica, 2025b).

Finalmente, en cuanto al régimen becario, para el 2024 se presupuestó un total de 7.948 horas asistente con un costo total anual de ₡1.018.871.892.00, 9.292 horas estudiante con un presupuesto total de ₡547.608.375.00 al año y 52 horas asistente de posgrado para un total anual de 8.075.808.00 (Universidad de Costa Rica, 2025b).

### **1.5.2. Oficina de Becas y Atención Socioeconómica**

Una parte importante en el desarrollo de la sociedad es el acceso a la educación, la cual se convierte en una manera de acceder a la movilidad social. Asimismo, es importante garantizar la permanencia de la población estudiantil dentro de la estructura educativa, para así garantizar la obtención de nuevos graduandos que brinden a sus núcleos familiares mayores oportunidades con sus títulos académicos.

Esta lucha por la permanencia y el acceso a la educación es realizada por las universidades públicas de muchas formas, pero la de mayor impacto a nivel general es mediante el sistema de becas. En concordancia con el espíritu de acceso universal de la educación, accesible y equitativa, se recalcan las palabras de Jensen (2019), el cual, como presidente de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL), expuso lo siguiente:

Una excelente universidad se fortalece con excelentes estudiantes de todos los estratos sociales. Así como la Organización de las Naciones Unidas se enfoca en “no dejar a nadie atrás” para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cada una de nuestras universidades debe pensar en las vías de promover la

inclusión y fomentar la equidad, para que sean motor de la sociedad que queremos en nuestros países, a pesar de las desigualdades de la sociedad (p. 14)

Por ende, la gestión que se dé dentro de las universidades en miras del fomento de la accesibilidad de la educación brinda a la sociedad en general un modo de desarrollo social, acción que la Universidad de Costa Rica ha fomentado desde sus inicios, tal es el caso de las becas, las cuales se empezaron a gestionar internamente a partir de la década de los cincuenta.

Desde la fundación de la Universidad, parte de la matrícula era exonerada y sufragada mediante impuestos, sin embargo, “en el año 1953 por iniciativa de la representación estudiantil, se acordó un recargo de cinco colones en los derechos de matrícula” (Universidad de Costa Rica, 2006, p. 10), creándose así el departamento de Bienestar Estudiantil para administrar los fondos que se otorgarían a estudiantes con situaciones especiales.

En 1956, el Consejo Universitario, para mantener las becas otorgadas a la población estudiantil debido a los atrasos en los depósitos de la Tesorería Nacional, estableció en la Sesión N°826 del 7 de junio de ese año “que la Universidad destine la suma de ₡30.000.00 anuales para un fondo de beca a estudiantes de escasos recursos económicos. Cada becario recibirá una ayuda mensual de ₡100 durante 10 meses” (Consejo Universitario, 1956, p. 4).

Posteriormente, en 1964, se creó el Patronato de Becas, y en 1987, se aprobó el Reglamento de Adjudicación de Becas y Otros Beneficios a los Estudiantes, donde se estableció destinar el 100% de la recaudación de matrícula a la financiación de los servicios que ofrecía la Universidad, consolidando el principio de solidaridad.

Actualmente, la OBAS forma parte de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, a raíz de la estructuración realizada en el III Congreso Universitario de 1974. Tiene sus oficinas centrales en la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, en el Edificio Administrativo A, tercer nivel. Según el artículo 8 del Reglamento General de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil, a la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica

Le corresponde diseñar, desarrollar, administrar y evaluar los procesos de asignación, control y seguimiento de becas; así como los servicios complementarios que surjan como alternativa para atender las necesidades socioeconómicas del estudiantado universitario, de manera que se garantice su permanencia, avance académico y graduación exitosos. Le corresponde además coordinar y realizar la supervisión técnica de aquellas funciones que se ejecuten de manera desconcentrada en otras instancias universitarias (Consejo Universitario, 2001, p. 2).

Así, la OBAS se establece como una unidad garante del bienestar social y la equidad en el acceso de la población estudiantil a la educación superior. Según el documento del Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Universidad de Costa Rica (2021), el eje 6.1.2.1 correspondiente a Vida Universitaria, le corresponde a esta oficina “actualizar el sistema de becas y servicios complementarios estudiantiles, para que respondan a las necesidades emergentes de esta población” (p. 23).

Es así como la gestión universitaria dentro de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica pasa a ser un aspecto importante para garantizar la permanencia del estudiantado en la institución y así fomentar la movilidad social y el acceso a la educación.

**Misión y Visión:**

Para todas las organizaciones es importante definir y tener claro una misión y visión afín a lo que desean alcanzar. Tal como lo indica Martínez (2000) “la misión y la visión son elementos que constituyen el marco de referencia general para las actividades vinculadas a la formulación de objetivos institucionales y para el diseño y funcionamiento del sistema y del proceso del planteamiento” (p.86), por lo que es necesario su estipulación desde el punto de vista estratégico con el fin de tener un norte donde canalizar los esfuerzos de la entidad.

Asimismo, para cada una de las dependencias dentro de una institución, debido a sus diferentes dinámicas, es importante plasmar estos dos aspectos, no solo como muestra de su planificación sino como una guía para cada uno de sus integrantes y sus funciones diarias.

Por ende, es importante mencionar en este apartado la misión y visión de la OBAS con la finalidad de identificar y contextualizar la labor que realiza esta dependencia.

En primer lugar, se cita la definición dada por Louffat (2015), donde indica que la misión “es la razón de ser de la empresa [y] debe fundamentarse en valores y principios sólidos que la guíen y le den “personalidad propia”. Indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo” (Louffat, p.5),

Con esta idea se vislumbra la razón de ser de la OBAS, que se enfoca en “Favorecer mediante un Sistema de Becas, condiciones de equidad en el ingreso, permanencia y graduación del estudiantado de la Universidad de Costa Rica” (Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, 2024).

Debido a lo anterior, se identifica la razón de ser de la OBAS con miras a la búsqueda de la permanencia del estudiantado de la universidad.

En segundo lugar, las palabras de Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) indican que “el enunciado de la visión articula la descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende alcanzar [...] Una visión efectiva también desafía a las personas y les exige lo máximo” (p.19), por lo cual se puede decir que la visión pone un norte para los miembros del equipo de trabajo, en aras de alcanzar lo estipulado y realizar mejoras continuas para lograrlo.

Para la OBAS, su visión se centra “ser un Sistema de Becas a la vanguardia, ágil y eficiente, que permita la mejora continua de los servicios que ofrece a la población estudiantil de la Universidad de Costa Rica” (Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, 2024). Es así como la OBAS busca satisfacer las necesidades de la población estudiantil y llegar a ser parte fundamental en la mejora de las condiciones de cada una de las personas estudiantes.

### **Organización:**

La OBAS, depende directamente de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil y presenta una estructura dividida en tres áreas a cargo de la Dirección, a saber, procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos operativos, los cuales funcionan de la siguiente manera (Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, 2024):

Procesos estratégicos:

- **Dirección:** es la instancia superior administrativa y técnica. Depende directamente de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.
- **Consejo técnico asesor:** está conformado por la dirección, las jefaturas de áreas y la representación estudiantil nombrada por la Federación de

Estudiantes Universitarios (FEUCR). Su propósito es colaborar y recomendar a la dirección sobre temas propios de atención socioeconómica de la población estudiantil y otros beneficios [...]

- **Comisión asesora de becas:** es un órgano asesor a la Dirección de la OBAS, para resolver los recursos de revocatoria y revisión planteados por la población estudiantil contra los acuerdos emanados por las diferentes instancias de la Oficina[...]

Procesos de apoyo:

- **Área de apoyo administrativo:** tiene la responsabilidad de gestionar los recursos materiales, humanos y financieros que requiere la Oficina para el desarrollo de los procesos que ejecuta.
- **Área de apoyo informático:** tiene a su cargo el mantenimiento y la producción de los procesos de carácter informático que sustentan las diferentes actividades de la Oficina con el objetivo de agilizar procedimientos y garantizar los controles requeridos[...]

Procesos operativos:

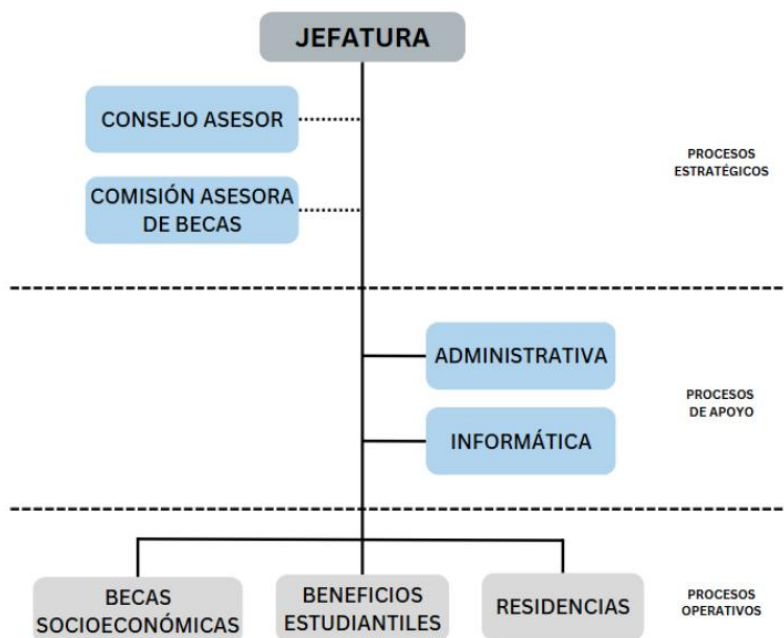
- **Área de becas socioeconómicas:** tiene a su cargo todos los procesos correspondientes a la recepción, asignación, control, seguimiento y verificación de las Becas Socioeconómicas reguladas por el Reglamento de Adjudicación de Becas a la Población Estudiantil [...] Se encarga también de la atención y administración de becas con financiamiento externo, participa en los procesos de resolución de los recursos estudiantiles y los procesos de información y divulgación, así como con el registro de la información estadística [...]
- **Área de beneficios estudiantiles:** le corresponde el diseño, desarrollo, administración y evaluación de los procesos de asignación, control y

seguimiento de los Beneficios Complementarios, las Becas en Actividades Universitarias y el Régimen Becario (horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado). Tiene a su cargo la recepción, asignación, control, seguimiento y aplicaciones reglamentarias en todos y cada uno de los beneficios complementarios; así como la atención de casos especiales, revocatorias y revisiones.

- **Programa de Residencias Estudiantiles:** tiene a su cargo la asignación de un alojamiento a bajo costo, en edificios propios de la Universidad.

**Figura 3**

*Organigrama de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica*



Fuente: Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, 2025

**Funciones:**

Es importante destacar las funciones puntuales de la OBAS, las cuales se establecen en el sitio Web de esta unidad de la siguiente manera (Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, 2024):

- Emitir lineamientos, supervisar y establecer procedimientos de acatamiento obligatorio propios de su área de competencia.
- Proponer, ante las autoridades correspondientes, las políticas que se orienten a favorecer la atención socioeconómica de la población estudiantil y canalizar sus necesidades en este aspecto.
- Asesorar técnicamente a las autoridades y otras instancias universitarias en materia de atención socioeconómica de la población estudiantil.
- Ejecutar las políticas de becas y beneficios complementarios emanadas de las autoridades competentes y proponer los procedimientos para su adjudicación.
- Asignar, controlar y dar seguimiento a las becas (socioeconómicas, de estímulo, de representación, participación, excelencia académica y otros reconocimientos y becas externas) y beneficios complementarios, de conformidad con la normativa.
- Asignar, controlar y dar seguimiento al servicio de residencias, e impulsar proyectos orientados al avance académico de la población residente para contribuir con su desarrollo integral y la consecución de una meta académica.
- Evaluar sistemáticamente y proponer mejoras al Sistema y al modelo de becas, así como a los servicios que ofrece la oficina, según las políticas institucionales y las características y necesidades de la población estudiantil.

- Coordinar, supervisar, controlar y evaluar los procesos, en materia de su especialidad, que se ejecutan de manera desconcentrada en las sedes universitarias.
- Administrar y controlar el presupuesto asignado al Sistema de Adjudicación de Becas en todas las sedes universitarias.
- Realizar estudios para detectar las necesidades de la población estudiantil becaria y proponer los mecanismos y programas de atención socioeconómica, para el buen desempeño académico y desarrollo integral del estudiantado.
- Velar por el cumplimiento de la normativa vigente que regula su accionar.
- Administrar, asignar, supervisar y evaluar las becas financiadas con donaciones externas.
- Coordinar y proveer canales adecuados de divulgación e información a dependencias intra y extrauniversitarias sobre programas y actividades que propicien la atención integral de la población estudiantil becaria.
- Establecer mecanismos de vinculación con las autoridades de las sedes a fin de que estas velen porque los procesos desconcentrados se ejecuten de acuerdo con las disposiciones emanadas del órgano rector.

## **Capítulo II. Estado del Arte**

### **2.1. Presentación**

Después de realizar una búsqueda exhaustiva en los principales reservorios bibliográficos de internet, específicamente en el Repositorio Centroamericano SIIDCA-CSUCA, en el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de Costa Rica (SIBDI), el repositorio del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), el Repositorio Digital de la Universidad del Magdalena, el Repositorio del Sistema Bibliotecario Universidad de San Carlos de Guatemala y Google Académico, se encontraron los siguientes antecedentes, los cuales conservan una estrecha relación con el presente estudio.

Cabe recalcar que no se encontraron estudios similares, concernientes al modelo en estudio de designación de horas estudiante y horas asistente, sin embargo, los estudios citados a continuación contribuyen con su aporte teórico o metodológico al proyecto investigativo.

### **2.2. Estudios internacionales**

En el marco internacional se identificaron cinco estudios con algún grado de similitud con la investigación que se desarrollará y que realizan un aporte adicional a la investigación, los cuales se resumen a continuación:

En primer lugar se encuentra el trabajo final de graduación denominado “Diseño del proceso de postulación, selección y adjudicación de becas en la Universidad de Chile”, el cual fue realizado por Rozas (2012) para obtener el grado de Magíster en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de la Información. En este trabajo, Rozas (2012) traza como objetivo general “Diseñar un proceso que permitiera coordinar las acciones necesarias para la entrega de becas a los

alumnos de la Universidad, proporcionando orientación al alumno y una atención profesional” (p.46).

En cuanto a la metodología, el autor refiere que utilizó la denominada metodología de ingeniería de negocios, la cual tiene un enfoque normativo que toma como modelo mejores prácticas probadas en casos exitosos, y con base en esto, realizó un análisis crítico en cuanto a desempeño y calidad. Rozas (2012) concluye su proyecto con las siguientes observaciones:

Se ha hecho un análisis bastante crítico de la solución en cuanto a performance y calidad, sin embargo, lo ganado en términos de calidad de la solución y rapidez de implementación no tiene precedentes para la Universidad [...], con el *workflow* de becas del total de 4.000 postulaciones recibidas, 2.000 fueron procesadas íntegramente por la aplicación desarrollada para el piloto, esto se hace posible por la forma en que se abordó el proyecto y por la rapidez con que permiten trabajar las soluciones BPM, dado su enfoque que integra el modelamiento de los procesos de negocio y el desarrollo de las aplicaciones de apoyo. De igual forma, luego de esta primera experiencia de ejecución, permite entender y analizar el proceso en forma global, hacer una revisión de este y tomar decisiones de negocio en un contexto donde el software no es un tema en sí mismo, sino que es meramente una herramienta de apoyo y la discusión se centra en cómo satisfacer al usuario final, que para este proyecto además son los alumnos (p. 281).

Posteriormente, el estudio denominado “Modelo de gestión para el departamento de becas en el IECE [Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas] Agencia Esmeraldas”, realizado por Bautista (2016) con el fin de obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, planteaba como objetivo general “Diseñar un Modelo de

Gestión por Procesos para el Departamento de Becas del IECE en la Agencia Esmeraldas”.

La autora utilizó una metodología descriptiva-aplicada con un enfoque deductivo, esto debido a que partió de un análisis general del Departamento de Becas del IECE Esmeraldas para luego determinar el punto específico a intervenir de tal forma que se pudieran optimizar los procesos. Para ello realizó una recopilación en campo de información por medio de encuestas y entrevistas, lo que produjo la descripción de características del departamento de becas que finalmente fueron puestos en contraste con teoría sobre procesos, gestión y mejora continua de la calidad.

Entre las principales conclusiones generadas por Bautista (2016) se encuentran las siguientes:

1) Con el modelo de gestión actual del departamento de becas del IECE, no se brinda, a todos los usuarios, una atención de calidad ya que no se respetan los tiempos al momento de desembolso de dineros, existen demoras ocasionando inconformidad a los usuarios. 2) Las solicitudes que mandan a la agencia central, en ocasiones no son totalmente revisadas y hay que volver a enviarlas; esto hace que no se aprueben en los tiempos estipulados en las solicitudes por lo que hay que hacer respetar las políticas en las que se enmarca el departamento de becas del IECE (p. 40).

Seguidamente, se ubica la tesis para optar por el grado de ingeniería en sistemas de De la Hoz y Guerrero (2017), llamada “Desarrollo de un aplicativo Web para el control y registro del programa de becas de ayudantías en la Universidad del Magdalena”. En dicho estudio De la Hoz y Guerrero (2017) indican el siguiente objetivo: “diseñar e implementar una Aplicación Web mediante el uso de metodologías ágiles y el marco del desarrollo del .Net

Framework creado por Microsoft para el registro, control y seguimiento de los procesos que se llevan a cabo en el programa de becas de ayudantía de la Universidad del Magdalena”.

Para la realización de esta investigación utilizaron una metodología denominada Programación Extrema XP, mediante la cual realizaron una fase de planeación que consistió en una reunión con el director de Bienestar Universitario y el planteamiento de los requerimientos, una fase de diseño del prototipo aplicativo, una fase de codificación y finalmente una fase de pruebas y correcciones.

Con la realización de este proyecto De la Hoz y Guerrero (2017) concluyeron los siguiente:

El sistema de ayudantías se desarrolló con el fin de optimizar los procesos a todos los usuarios que intervienen en el programa y minimizar tiempos utilizando las nuevas tecnologías, con este sistema los usuarios antes mencionados tienen acceso inmediato a cualquier tipo de reporte que requieran para sacar estadísticas o para cualquier proceso de gestión en la Universidad del Magdalena (p. 87).

A continuación, la investigación denominada “Propuesta de diseño para el otorgamiento de becas y ayuda financiera en el departamento de bienestar estudiantil” realizada por Saritama (2018) para optar por el grado de Tecnólogo en Administración de Empresas del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, plantea como objetivo general “describir el proceso y procedimientos de otorgamiento de becas y ayuda financiera de los estudiantes en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología”.

La investigación se realizó bajo el marco de una metodología descriptiva-correlacional, esto debido a que se enfoca en realizar una descripción propiamente del proceso que se realiza al designar becas y ayudas financieras dentro de la institución, a la vez que vincula o relaciona dos variables interventoras, las cuales corresponden al proceso de otorgamiento de becas y ayuda financiera y el bienestar de la población estudiantil.

Según el análisis de los procesos, el autor concluye entre sus principales hallazgos las siguientes nociones:

Los [rangos] de insatisfacción más altos están relacionados con los departamentos de admisión y de secretaría general, dentro de los que se encuentra el proceso de cambio de programación el que fue tomado como referencia en esta investigación. Actualmente el proceso de cambio de programación no se encuentra estructurado, ni diagramado, lo que impide mantener una sistematicidad en la ejecución y el control. La propuesta realizada en el trabajo consiste además en la definición de las entradas, salidas, proveedores y clientes, así como la ficha del proceso y el procedimiento mismo (p. 38).

Por último, el proyecto de investigación denominado “Implementación del sistema complementario de apoyo para los procesos de manejo de inventario, presupuesto y adjudicación de becas de la Sección Socioeconómica, División de Bienestar Estudiantil Universitario, Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala”, fue realizado por Cacao (2018) para optar por el grado de Ingeniero en Ciencias y Sistemas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En este trabajo Cacao (2018) señala como objetivo general “aplicar las tecnologías de la información y comunicación para la implementación de un

software compuesto por un conjunto de módulos, que ayudarán a complementar las funcionalidades del sistema que actualmente utiliza la Sección Socioeconómica, División de Bienestar Estudiantil Universitario, USAC; con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de las actividades correspondientes a la administración de las becas de pregrado” (p. XI).

La metodología utilizada se basó en la toma de requerimientos funcionales mediante reuniones con los involucrados, establecimiento de la lógica del negocio, definición de características, funcionalidades, limitaciones, recursos, oportunidades, riesgos del proyecto, entre otros. Finalmente, este proyecto generó las siguientes conclusiones: “[...] se ha desarrollado un sistema, el cual permite optimizar las actividades de la institución, con un diseño con enfoque modular para tener la capacidad de ser escalable, de fácil despliegue y uso final” (Cacao, 2018, p. 39).

A partir de la búsqueda de estudios relacionados con los procesos de becas en diferentes fuentes bibliográficas se logró determinar que no existe investigación similar a la propuesta en este trabajo. La mayoría de los estudios encontrados se centran en el sistema de becas desde diversas carreras, como Tecnologías de Información, Administración de Empresas, Ingeniería Civil, Contaduría Pública y Trabajo Social, y solamente una de las tesis encontradas se refiere a un sistema similar como lo es el de “ayudantías” de la Universidad de Magdalena, sin embargo, el proyecto de graduación gira en torno al desarrollo de un aplicativo Web.

Por otro lado, el único estudio encontrado sobre la OBAS de la Universidad de Costa Rica es el abordado desde la perspectiva de Trabajo Social por parte de Magda Araya Jarquín, sin embargo, trata sobre el proceso de becas socioeconómicas y no entra en el campo de las horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

A pesar de su naturaleza, estos trabajos consultados brindan una perspectiva amplia sobre el abordaje de los procesos relacionados con las oficinas de becas y las diferentes aristas según el área de estudio que se desarrolló, convirtiéndose en un insumo para la toma de ideas que puedan mejorar el proceso en estudio.

### **2.3. Antecedentes nacionales**

A continuación, se mostrarán cinco proyectos de investigación realizados en Costa Rica que comparten en cierta medida alguno de los componentes del trabajo a desarrollar:

En primer lugar, en el ámbito costarricense, se encuentra el trabajo final de graduación denominado “Fundamentos de procesos de gestión en una institución educativa de orden superior”, el cual fue realizado por Bianchini (2010) para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Civil de la Universidad de Costa Rica. En este estudio, Bianchini (2010) se plantea como objetivo general “contribuir con el diseño del Sistema de Gestión de Calidad de la Escuela de Ingeniería Civil y la elaboración de los documentos faltantes para los procesos seleccionados en que intervenga el personal administrativo de esta escuela, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y aumentar la calidad de los servicios que brindan a los usuarios” (p. 10).

Para construir su investigación, el autor utilizó una metodología cualitativa con enfoque teórico-práctico, ya que por un lado se realizó un análisis bibliográfico sobre las normas ISO 9000 y documentos relacionados con los sistemas de gestión de calidad, así como del reglamento universitario y de la normativa interna de la escuela en cuanto al trabajo administrativo y las labores de las comisiones. Posteriormente, con base en ello se realizaron mapas conceptuales para establecer relaciones entre funciones, etapas, personal y comisiones que intervienen en los procesos para, finalmente, elaborar

documentos relacionados con los procedimientos seleccionados siguiendo los diseños de sistemas de gestión de calidad.

Dicho estudio de Bianchini (2010) generó las siguientes conclusiones:

Poseer los procesos documentados facilita la transición de un funcionario a otro [y] permite organizar y reunir la reglamentación existente en un solo documento [...]. El desarrollo de los procedimientos seleccionados establece las responsabilidades que corresponden a los diferentes usuarios del proceso. El desarrollo de los procesos permitió elaborar machotes y formularios para mejorar la recepción y transferencia de información, incrementando la eficiencia del proceso”.

Finalmente, entre las recomendaciones mencionadas en este trabajo se indica que “es importante que todos los procedimientos sean revisados constantemente para corregirlos, en caso de ser necesarios, y así contribuir con la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad de la Escuela” (Bianchini, 2010, p. 139).

Un segundo documento fue escrito por Gutiérrez (2015) para optar por el grado de Maestría Profesional con énfasis en Sistemas de Información del Instituto Tecnológico de Costa Rica. El estudio denominado “Propuesta de administración de procesos para mejora en la gestión de becas del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica” utiliza una metodología BPM (Administración de Procesos de Negocio) y tiene como objetivo principal, “desarrollar una propuesta de mejora de procesos en la gestión de becas que realiza la Oficina de Gestión de Becas del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica” (Gutiérrez, 2015, p. 21).

Para realizar la investigación, se utilizó una metodología de investigación-acción con enfoque cualitativo, esto debido a que se enfoca en el análisis de procesos mediante la utilización de técnicas características. En un primer momento, desarrolló un inventario de procesos y modelos utilizados por la embajada en relación con la gestión de becas (perspectiva interna), posteriormente, entrevistó a usuarios para conocer su opinión sobre el proceso general (perspectiva externa); finalmente, aplicó diversas técnicas para mejorar el proceso general según los datos obtenidos.

Entre las principales conclusiones que arroja el trabajo de investigación de Gutiérrez (2015) se indican las siguientes:

El enfoque a procesos permite comprender las partes de un entorno de trabajo, de forma que se logra entender de qué manera se generan resultados y los insumos de pasos siguientes. Los análisis trabajados mediante los lentes propuestos por Madison ayudaron a ubicar las principales deficiencias de un proceso que no tenía una estructura concreta de trabajo, que manejaba únicamente labores personalizadas por sus propios funcionarios, sin seguir una línea ordenada de trabajo (p. 129).

Concluye con la noción de que aspectos que se pueden medir pueden ser controlados, esto relacionado con los procesos seguidos a la hora de otorgar una beca, tales como notificaciones y consultas. Con esto, se logró una propuesta de nueve mejoras en los sistemas de información que agilizaron el proceso.

Posteriormente, se ubica el proyecto de investigación titulado “Manual de procedimientos para el programa de becas de la sección de Trabajo Social del Departamento del DEVESA del Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos”, fue elaborado por Chacón (2015) para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Como

objetivo general, la autora plantea “Elaborar un Manual de Procedimientos que facilite el funcionamiento adecuado y veraz al programa de becas de la sección de Trabajo Social del DEVESA del Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos” (Chacón, 2015, p.21).

En general, la investigación es descriptiva bajo un enfoque cualitativo, implementada con el fin de recolectar información sobre los procesos que sigue la unidad de becas de la Sección de Trabajo Social. Para ello se aplicaron entrevistas y se realizó una investigación de tipo bibliográfico.

Al finalizar su trabajo, Chacón (2015) establece las siguientes conclusiones:

El programa de becas de la sección de Trabajo Social no contaba con un Manual de procedimientos que facilitara la función del profesional en asesoría estudiantil nombrado en el puesto, razón por la que realizó un análisis de los formularios, normas y políticas por las cuales se rige la sección de Trabajo social para el desarrollo de las funciones. Se implementó un cuestionario, el cual permitió la recopilación de información más importante para el levantamiento del procedimiento. Se documentaron los procedimientos del programa de becas de la sección de Trabajo Social [...] El presente trabajo logra con el objetivo propuesto la elaboración de un Manual de Procedimientos que facilite el funcionamiento adecuado y veraz en el programa de becas de la Sección de Trabajo Social del DEVESA del Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos. (pp. 297-298).

Además, se encuentra el estudio denominado “Control Interno aplicado en el proceso de otorgamiento y revalidación de las becas en la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico para el año 2017”, realizado por Castañeda

y Suárez (2018) para la obtención de la Licenciatura en Contaduría Pública en la Universidad Técnica Nacional. En este proyecto, se circunscribió el siguiente objetivo general: “Evaluar el Control Interno aplicado en el proceso para el otorgamiento y revalidación de las becas, en la Universidad Técnica Nacional Sede del Pacífico para el año 2017”.

Para la realización de este trabajo se efectuó un estudio descriptivo, de enfoque mixto, con la finalidad de conocer y evaluar el control interno aplicado tanto en el departamento de becas como en los procedimientos establecidos por la Universidad, para lo cual llevaron a cabo una investigación bibliográfica, entrevistas y cuestionarios aplicados a los encargados del departamento de Becas y del departamento de Control Interno, así como al estudiantado becario.

Este estudio presentado por Castañeda y Suárez (2017) concluye que:

1) No se aplican auditorías al área de Becas y Beneficios Estudiantiles del Departamento de Becas de la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, por parte de los encargados del Control Interno de la institución. 2) El área de Becas y Beneficios Estudiantiles es el encargado de detectar sus propias deficiencias, proponer y aplicar las oportunidades de mejora de su área; lo que dificulta que estos realmente sean detectados y aplicados, por el recargo de funciones y falta de personal idóneo para realizarlo. 3) Los flujos de información entre las áreas de Becas y Beneficios Estudiantiles y Control Interno se dan por medios electrónicos, debido a que ambos se encuentran ubicados en diferentes sedes, lo que dificulta la visibilidad entre ambos departamentos (p. 143).

El último estudio del ámbito costarricense es la tesis denominada “Trabajo social y gestión de la política social de equidad socioeconómica en la Universidad

de Costa Rica”, el cual fue realizado por Araya (2019) para obtener el grado de Maestría Profesional en Trabajo Social con énfasis en Gerencia Social de la Universidad de Costa Rica.

En este estudio, Araya (2019) se planteó como objetivo general “Identificar las potencialidades del trabajo profesional de Trabajo Social de la OBAS como coadyuvante de la gestión de la política de equidad asociada a factores socioeconómicos de la Universidad de Costa Rica”, para ello utilizó la metodología cualitativa con estudio de casos, para lo cual realizó una revisión documental, entrevistas semiestructuradas al personal de la OBAS y un taller dirigido a los trabajadores sociales de la OBAS.

Después de realizar el proceso metodológico, Araya (2019) llegó a las siguientes conclusiones:

La investigación hace evidente el interés que ha prevalecido en la institución por fortalecer el Sistema de Becas, tanto en los aspectos metodológicos, como en los reglamentarios y por medio de la dotación de recursos económicos. Se evidencia, además, cómo con el paso del tiempo se han presentado ampliaciones en la población, en la cobertura y cuantía de los beneficios, lo cual pone de manifiesto el valor que se le asigna a este Sistema como operador de una política más amplia como lo es la que promueve el logro de la equidad en los macroprocesos de acceso, permanencia y graduación (pp. 154-155).

#### **2.4. Aportes teóricos y metodológicos de los estudios a la investigación a desarrollar**

Con base en el análisis de los estudios citados anteriormente, se rescatan varios aspectos que sirven de inspiración para fortalecer el abordaje del presente trabajo de investigación, ya que cada uno, al afrontar desde diversas áreas del saber una problemática similar, ha recurrido a la aplicación de diversas estrategias que brindan una luz del camino a seguir en la resolución de la problemática enfrentada.

Al considerar las investigaciones en el ámbito nacional, en primera instancia se ubica el trabajo de Bianchini (2010), quien realiza un análisis bibliográfico y normativo, así como de la construcción de los procedimientos que siguen cada uno de los actores con la finalidad de “asociar la normativa con el trabajo administrativo y de las diferentes comisiones que operan en la Escuela de Ingeniería Civil” (p.11); esto ejemplifica la necesidad de seccionar los procesos por el tipo de ejecutor, y además introduce la importancia de ligar la normativa vigente a las partes específicas de cada proceso. Este último aspecto será tomado en cuenta en esta investigación, ya que es de vital importancia que los procesos realizados por los diferentes actores concuerden con la normativa universitaria.

Posteriormente, en la investigación de Gutiérrez (2015), se extrae la importancia de identificar los procesos desde el punto de vista interno con los encargados administrativos o académicos, y desde la parte externa con la población estudiantil, para lo cual realizó entrevistas a ambos segmentos con la finalidad de conocer de primera mano la opinión sobre cómo se realizan los procedimientos realmente. Este proyecto, al igual que el anterior, recalca la importancia de validar con todos los participantes el accionar real de los procesos, por lo cual es de interés para la investigación a desarrollar aplicar la

misma dinámica en cuanto a la obtención de información de parte de todos los involucrados.

En el proyecto realizado por Chacón (2015), atañe la metodología utilizada, la cual es cualitativa-descriptiva, donde se realizaron entrevistas y análisis bibliográficos, así como observaciones para realizar un manual de procedimientos. Si bien es cierto la investigación a desarrollar en este trabajo será cuantitativa-descriptiva, la similitud se da en la descripción del proceso de programa de becas.

Seguidamente se encuentra el escrito de Castañeda y Suárez (2018) que de la misma forma utilizó una investigación descriptiva, en este caso mixta, donde se desarrolló investigación bibliográfica, entrevistas y cuestionarios a funcionarios y becados, con la finalidad de evaluar el control interno en el proceso de otorgamiento y revalidación de las becas.

Estos últimos dos proyectos muestran la importancia de la investigación descriptiva para analizar los procesos y así comprender en qué consiste el trámite real de las horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado en la Universidad de Costa Rica.

Finalmente, en el ámbito nacional se considera el trabajo final de graduación de Araya (2019), quien aporta una perspectiva desde el trabajo social de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica de la Universidad de Costa Rica, contribuyendo a contextualizar aún más la investigación a desarrollar.

En cuanto a las tesis internacionales, en primera instancia se tiene a Rozas (2012), que realizó un estudio de los procesos de asignación de becas en la Universidad de Chile con la finalidad de realizar un sistema automatizado para mejorar la calidad del servicio brindado. Al respecto, indica que “la universidad enfrenta el gran desafío de modernizar su gestión para hacerla más eficiente y

efectiva, de modo de asegurar su calidad, transparencia y la rendición de cuentas públicas de sus resultados” (p. 65), con lo cual brinda una ejemplificación clara de la importancia teórica para la gestión universitaria de realizar un análisis de los procesos para identificar puntos para la mejora de la calidad del servicio, sustentando así la base del proyecto que se realizará.

Por otra parte, Bautista (2016) y Saritama (2018) refuerzan la importancia de la investigación descriptiva que se utilizará en este trabajo final de investigación aplicada, ya que realizan un análisis de proceso mediante encuestas y entrevistas para identificar donde pueden ser optimizados en el proceso de becas de sus respectivas entidades en análisis.

En el trabajo investigativo de Hoz y Guerrero (2017) se profundiza en cómo maneja la Universidad del Magdalena un programa similar al de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado denominado “ayudantías”, el cual Hoz y Guerrero definen “como un apoyo económico semestral en reconocimiento a la labor desarrollada por el estudiante en actividades administrativas o académicas en docencia, investigación y extensión”; al ser un programa tan parecido, se pueden extraer ideas del manejo que esta universidad realiza y se pueden articular para el contexto de la Universidad de Costa Rica.

Finalmente, el trabajo de Cacao (2018) aporta una visión, aunque técnica informática, del análisis de procesos del manejo de inventario, presupuesto y adjudicación de becas de la Universidad San Carlos de Guatemala, dando una perspectiva diferente de cómo se maneja el sistema de becas en una universidad del extranjero.

En síntesis, se identifica en estos trabajos, desde el punto de vista metodológico, la importancia de la investigación descriptiva para el análisis de procesos y la mejora de la calidad, así como una perspectiva teórica desde varias

disciplinas de cómo se manejan en la Universidad de Costa Rica y en otras universidades sistemas similares al que se pondrá en estudio.

Resalta la importancia de cómo se ha abordado internacional y nacionalmente la necesidad de gestionar procesos de planificación, organización, control y evaluación de las tareas y responsabilidades vinculadas a departamentos u oficinas destinadas a los servicios de becas, los cuales tienen, de acuerdo con los estudios desplegados en este apartado, como común denominador en su actividad sustantiva la atención socioeconómica de la población estudiantil, razón del quehacer universitario.

Por las consideraciones anteriores, según la sistematización de los diferentes estudios encontrados a nivel nacional e internacional, la administración universitaria posee un rol protagónico en el liderazgo, conducción y orientación de los procesos ligados a los trámites, tareas y funciones que tengan que ver con los mecanismos que se desarrollan en la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, que desarrolla estrategias y políticas para favorecer a la población estudiantil y canalizar las necesidades en esa materia.

Por lo anterior, los estudios sistematizados en este capítulo coadyuvan a brindar lineamientos y sugerencias al objeto de estudio de esta investigación, que es el análisis de la gestión administrativa del proceso del régimen becario de la Universidad de Costa Rica.

## Capítulo III. Marco Teórico

### 3.1. Presentación

Con la finalidad de establecer los fundamentos teóricos en los cuales se apoya la investigación, a continuación, se presenta una serie de terminologías relacionados al tema en estudio para esclarecer al lector algunos puntos importantes a tomar en cuenta durante la lectura.

### 3.2. Administración y gestión en el ámbito universitario

Para entender la trascendencia de la gestión en la educación superior y su connotación, es necesario indagar en sus orígenes, donde la palabra gestión proviene de latín '*gestio*' que significa administrar, ejecutar o gestionar; el cual a su vez proviene del verbo '*gero*' que significa llevar un asunto, encargarse de, producir o hacer la guerra (RAE, 1982). Mientras que la palabra administración tiene su raíz etimológica en el latín '*ad*' (dirección, tendencia hacia) y de '*minister*' (subordinación u obediencia), y significa "aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro" (Chiavenato, 2014, p.8).

Si bien es cierto, las raíces etimológicas tienen significados muy parecidos, es conveniente aclarar de qué se tratan la administración y la gestión, ya que son denominaciones ampliamente difundidas, con un vínculo importante dentro del manejo de las instituciones y que suelen utilizarse como un sinónimo, pese a que tienen diferentes connotaciones como se podrá entender a continuación.

### 3.2.1 Administración de empresas, la raíz de la administración universitaria

En primer lugar, se establece el papel de la administración dentro de las estructuras organizativas y su importancia en las mismas. Para Chiavenato (2014),

...la tarea de la administración es definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y los niveles de la empresa con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada para la situación y de garantizar la competitividad en un mundo de negocios complejo y saturado de competidores (p. 8).

A partir de esta definición, se genera una conceptualización de lo que se quiere lograr a través del proceso organizativo, comenzando con la planeación de toda la estructura y función organizacional para pasar a la realización de un orden en las tareas dentro de las empresas; el cual debe ser guiado o agenciado por las autoridades designadas con la finalidad de aumentar la eficiencia del trabajo y llevar a las conclusiones de procesos con resultados óptimos, tanto para el negocio como para el cliente o beneficiario, lo cual resulta en la concreción de las metas organizacionales y la mejora de la competitividad.

A esto se aúna que la administración pasa a orquestar el funcionamiento de la empresa mediante una “coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de la organización” (Münch, 2018, p.12), lo cual no solo favorece la operacionalización de la entidad, sino también el beneficio que genera el producto o servicio que recibe el cliente al buscar la optimización de los recursos y, con ello, brindar productos o servicios que satisfagan las necesidades del

consumidor. Esto mejora la productividad de la empresa, la capacidad de disputar con los competidores y el uso adecuado de los recursos con los que se cuenta, ya que se opera a través de una planeación y ejecución acorde a los requerimientos organizacionales.

Adicionalmente, no se puede dejar de lado que la estructura organizacional comprende dentro de sus recursos el factor humano, el cual debe ser llevado por el administrador a cumplir con las metas de la organización de tal manera que se labore de forma eficiente y eficaz, por lo cual “podríamos mencionar a la administración como la tarea de conducir racionalmente estas formaciones sociales hacia la persecución de fines específicos” (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016, p. 40), llevando a la empresa a funcionar como un todo en pro de la satisfacción del cliente. Así, el administrador pasa a ser el que planifica, organiza, dirige y controla las labores del personal de acuerdo con los objetivos organizacionales, velando porque se cumpla con las metas propuestas por medio de la mejor estrategia posible, en apego al uso efectivo de los recursos y con metas claras para beneficio de la empresa y sus consumidores.

Por otra parte, se considera que el concepto de administración a lo largo de los años ha tomado variantes para acoplarse a los complejos y diversos sistemas empresariales, por lo cual el estudio de esta disciplina ha ido especializándose según los diversos ámbitos donde se emplea, por tanto, a continuación, nos centraremos en la aplicación de la administración en las instituciones universitarias.

### **3.2.2 Administración universitaria**

En el caso de las entidades dedicadas a la educación superior, se ha desarrollado el estudio específico de la Administración Universitaria, definida como aquella acción de “operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos

vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad” (Tristá, 2001, p. 12).

Es así como la administración universitaria ha heredado la importancia de la planeación, organización, dirección y control del proceso administrativo con la finalidad de cumplir con los propósitos de las organizaciones, en este caso, el de las instituciones de educación superior, quienes buscan no solamente generar un proceso óptimo en cuanto a productividad, calidad y competitividad, sino, también, ampliar sus horizontes para crear un bien social cada vez mayor cuya contribución a la población sea relevante en sus diversos ámbitos de actividad, todo esto en sintonía con las necesidades de la sociedad del conocimiento.

Al respecto Villalba (2017) expresa que “la administración del sistema y de la universidad, se refieren básicamente a establecer los mecanismos de funcionamiento simplemente, para lograr objetivos y metas establecidos por las normas y regulaciones del estado y la sociedad” (p. 41), por lo que se indica que la finalidad de la administración es la de lograr el cumplimiento de los planes institucionales, mediante la organización de los recursos y los procesos para que funcionen eficientemente, apegados a la normativa nacional e institucional y a las demandas del Gobierno y la sociedad.

En sí, la administración universitaria debe velar por que todo el engranaje universitario gire en torno a una labor eficaz y eficiente que fortalezca los ejes universitarios, docencia, investigación y la acción social. Al respecto, Araya Leandro durante el Foro Institucional 2015, acotó que unos de los retos que debe enfrentar la administración universitaria es que “el papel de la administración activa es coadyuvante en la misión institucional y no debe bajo ningún término mantener relaciones de poder, si no de servicio facilitador de las funciones sustantivas” (Marín, 2015). Se recalca así la importancia de una buena administración para el adecuado uso de los recursos institucionales en el cumplimiento de los objetivos de las áreas sustantivas de las universidades,

sirviendo siempre como facilitadora del quehacer universitario con miras a satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria.

En suma, se puede identificar que la administración universitaria es el proceso de planeación, organización y control de los recursos institucionales en aras de cumplir eficientemente los objetivos trazados por la universidad, a través del fortalecimiento de la excelencia en sus áreas sustantivas y en cumplimiento de las demandas sociales y en apego a las disposiciones legales.

### **3.2.3 Gestión universitaria**

Por otra parte, concierne establecer el papel de la gestión universitaria, ya que suele confundirse con el término de administración. Para Botero (2009), la primera se refiere a la acción y efecto de administrar mientras que la segunda refiere al manejo y uso de los recursos; así, ambas acciones son complementarias en tanto que la gestión se considera como un todo y la administración como un soporte según las necesidades emergentes de la gestión.

Al respecto, Villalba (2017) indica que “la administración es un componente sustancial de los procesos de gestión” (p. 41), lo cual denota que una no puede realizarse sin la otra, ya que la gestión materializa el espíritu universitario y la satisfacción de las demandas sociales y del mercado, mientras que la administración realiza el procesamiento de estos aspectos cumpliendo con los objetivos institucionales de forma eficiente.

Por ende, la gestión universitaria es uno de los macroelementos de los procesos de las instituciones, la cual “está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión” (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 1998, p. 30), por

lo que la gestión en el marco específico de las instituciones de educación terciaria utiliza los recursos institucionales con miras al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en la institución, a la vez que fortalece las actividades sustantivas y brinda mayores oportunidades de mejorar el servicio a la sociedad.

Para Villalba (2017), la gestión universitaria “se relaciona con liderar procesos, de anticiparse a situaciones, transformar e innovar en contextos difíciles y contingentes, proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativas, ágil y pertinente, para mejorar las funciones sustantivas de la universidad” (p. 41). Esto implica que los gestores universitarios deben mantenerse a la vanguardia de las exigencias de la sociedad del conocimiento y las variables del entorno que puedan producirse, para así aplicar nuevas estrategias al desarrollo de las actividades o procesos que se desarrollan en estos centros de estudio mediante una adecuada toma de decisiones, con la finalidad de cumplir con la excelencia que se demanda de la docencia, investigación y acción social.

Asimismo, la gestión universitaria involucra la aplicación de la gestión administrativa con el aporte multi disciplinario de los funcionarios universitarios, quienes contribuyen con la experticia en sus áreas de conocimiento para llevar a cabo los objetivos institucionales, donde los gestores cumplan el papel de líderes de los procesos, fomentando la modernización y la previsión de cambios que puedan afectar la dinámica institucional.

Es así como las instituciones de educación superior al ser generadoras y transmisoras del conocimiento deben estar al tanto de las demandas sociales y del mercado, lo que incluye a su vez una gestión moderna y visionaria que tenga una perspectiva a futuro de lo que se espera de la universidad para así realizar una contribución social transformadora y pertinente.

Por tanto, se espera que la gestión universitaria no solo administre bien los recursos institucionales y cumpla con los objetivos trazados, sino que realice aportes innovadores y acordes a los que la sociedad del conocimiento espera de esta institución, o sea, afines a la mejora continua y a la búsqueda de la calidad. Como lo indica Lamaitre (2016) “los responsables de la gestión son los actores claves y el desafío al que enfrentan consiste [sic] en equilibrar lo que es académicamente deseable (aquello que está orientado al logro de los fines institucionales) y lo que es económicamente factible” (p.188).

La afirmación anterior demuestra que el gestor universitario debe cumplir con los objetivos universitarios, los deseos de la sociedad, el apego a la reglamentación y las restricciones económicas en las que se ha venido envolviendo en los últimos años debido a las reformas políticas sobre la subvención de la educación superior por parte del gobierno, donde la coyuntura económica actual exige cada vez más a las instituciones de educación superior y realiza recortes a la financiación de estos centros de estudios.

Es síntesis, se puede indicar que la gestión universitaria debe utilizar la administración de los recursos institucionales para cumplir con los objetivos institucionales, las exigencias sociales y del Estado, de tal forma que la acción social, la investigación y la docencia se fortalezcan mediante el trabajo multidisciplinario de todos sus colaboradores y brinden a la sociedad un aporte innovador y pertinente.

### **3.2.3.1 Gestión de procesos y gestión de la calidad**

Para lograr lo anterior, el gestor universitario debe ser vigilante de que la labor realizada dentro de la institución sea eficiente y eficaz con los recursos con los que se cuenta y en apego a lo que se desea, por lo que uno de los factores que inciden en la obtención de resultados satisfactorios dentro de toda empresa

o institución es la gestión de los procesos que se desarrollan como parte del funcionamiento de las entidades.

Un proceso puede ser definido como “un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” (Maldonado, 2018, p. 7), pero éste no debería enfocarse solamente en la obtención de un producto o servicio, ya que debería generar un valor específico y deseado para el beneficiario, enfocándose en la satisfacción de éste con una producción eficiente y lo menos costosa posible.

Por lo que, en el caso de las instituciones de educación superior, los múltiples procesos que en ellas se realizan deben ir enfocados en el cumplimiento de las metas institucionales y en el bienestar común de la sociedad, fortaleciendo así la actividad sustantiva de las universidades, en el área docente, investigativa y de la acción social.

Para De Velazco (2009), “el término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora” (p.14), y es ahí donde se denota que la unión de esos dos conceptos funge como una herramienta para que las instancias fomenten una cadena de labores que genere resultados satisfactorios para ambas partes (sociedad-universidad), nutriéndose de una mejora continua para optimizar las operaciones y los recursos de las instituciones y donde el personal universitario tenga muy claro que sus esfuerzos deben ir canalizados en la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, la gestión de procesos debe velar porque la cadena productiva genere resultados óptimos, con miras al aprovechamiento de los recursos institucionales y en apego a las demandas de los clientes.

Asimismo, la necesidad de cambios para cumplir con las demandas de la sociedad del conocimiento en la búsqueda de la calidad y la excelencia trajo consigo una nueva forma de ver la educación, y es por esto que en las últimas décadas se debate fuertemente sobre el papel de la calidad y la evaluación de los diversos procesos dentro de las instituciones de educación superior, por lo cual ya no solo es importante vigilar que cada una de las labores se hagan eficientemente, sino, que tengan una calidad acorde a las demandas sociales.

Para ello se vuelve necesaria una evaluación de la calidad, la cual va de la mano con la gestión de los procesos indicada anteriormente, ya que se efectúa una introspección de lo que se realiza y cómo puede mejorarse. Para detallar la importancia de la evaluación de la calidad, es menester comprender en qué consiste este último término. Para Cuatrecasas (2012) calidad consiste en lo siguiente:

El conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone el cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las que ha sido diseñado, que deberán ajustarse a las expresadas por el cliente (p. 575).

Por lo anterior, se debe tener muy en cuenta cuáles son los resultados esperados del proceso en cuanto a las especificaciones del servicio o producto y las necesidades que se espera cubrir en los clientes, para así poder determinar si lo que recibe el cliente está apegado a la meta de dicho procesamiento y a los objetivos que busca la empresa.

Es así, como la gestión de la calidad se convierte en una herramienta que permite analizar los procesos con miras al cumplimiento de los parámetros que satisfagan las necesidades de los clientes o beneficiarios. Según Cuatrecasas

(2012), la gestión de la calidad “irá encaminada a gestionar todos los procesos de una empresa, basándose en la calidad, y permitirá obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes” (p. 578). Por lo tanto, mediante una evaluación constante de los procesos, se puede determinar si se están cumpliendo las metas de cada uno de ellos, si se brinda un producto o servicio afín a las exigencias de la empresa y el cliente, si se da un valor agregado que sobresalga de la competencia y si es necesario intervenir dicho proceso con miras a su mejoramiento, tanto para beneficio del cliente como de la organización.

Asimismo, la evaluación de procesos con miras al mejoramiento de la calidad brindada se debe realizar de forma constante. Tal y como lo indican Espinoza y González (2006), “las modalidades de mejoramiento deben ser concebidas como parte de un proceso continuo, donde sea factible obtener logros incrementales, alcanzados gracias a la participación activa de todo el personal de la institución” (p. 21), por lo cual, es conveniente diseñar dentro de todos los procesos un apartado claro de evaluación de la calidad en el servicio prestado, en donde cada uno de los funcionarios que desarrollen esa función tengan claro el objetivo de dicho proceso, para qué, por quién se realiza y qué resultado se espera; con la finalidad de que ellos mismos identifiquen oportunidades de mejora y entiendan el beneficio que brinda para la organización y el cliente.

Por tanto, dentro de la gestión universitaria, es recomendable realizar un análisis constante de la funcionalidad de las actividades para obtener resultados específicos que permitan fomentar la calidad en el proceso que consecuentemente satisfaga y genere valor a los beneficiarios, adecuándose a las dinámicas cambiantes del entorno, ya que “los conceptos y las técnicas de gestión están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y en las pequeñas empresas. La única diferencia está en las herramientas utilizadas para llevar al día a día esos conceptos” (De Velazco, 2009, p.14), por

lo cual, es necesario cuestionarse de forma periódica si los procesos que se desarrollan podrían ejecutarse de mejor forma, si sus objetivos se han modificado, si hay una alternativa más eficiente y, sobre todo, que se adapte a las nuevas necesidades del cliente y de la organización, ya que en una sociedad globalizada las instituciones se enfrentan cada día a nuevas innovaciones, tanto tecnológicas como intelectuales.

### **3.3. Lineamientos de reclutamiento y selección de la teoría administrativa a la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado**

Para el desarrollo de este proyecto se indagará la gestión del proceso para la designación en horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado de la Universidad de Costa Rica; la cual se ha identificado que se asimila al proceso de reclutamiento, selección y contratación de la teoría administrativa, que pese a estar enfocadas a una relación laboral, tiene aspectos que pueden servir como base aplicable a la designación de la población estudiantil en el régimen becario. Sin embargo, es importante recalcar que la participación del estudiantado dentro de régimen becario no conlleva una relación laboral, toda vez que se apega a una colaboración integral de la persona estudiante en las actividades universitarias.

De esta forma, cuando una dependencia tiene la necesidad de cubrir alguna actividad específica, debe optar por encontrar una persona que las pueda cubrir, para lo cual debe en primera instancia identificar los requerimientos que esa persona debe cumplir. Una vez establecidos, puede realizar el primer paso del proceso, el reclutamiento, el cual consiste según Robbins, Decenzo y Coulter (2017) en “el proceso de localizar, identificar y atraer a solicitantes capaces” (p. 205), para así tener la opción de cubrir sus necesidades, mediante la captación de personas para poder convocarlos y obtener los requerimientos de aquellos que cumplan con las condiciones establecidas.

Es así como, una convocatoria a los concursos se vuelve un proceso sumamente importante y que debe ser realizado con una amplia difusión, ya que, como lo indican Ribes, Perello y Herrero (2018), “la principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización” (p.6). Por tanto, es necesario realizar una adecuada y feraz divulgación de los requerimientos de la persona que se necesita, con la mayor premura, divulgación y claridad de lo que se desea, para así asegurar que se presenten las personas pertinentes, formadas, capaces y adecuadas.

En relación con esto, en el artículo 16 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado se indica que “las horas de colaboración disponibles deben ser publicadas por cada unidad y garantizar una amplia difusión en el mayor número de medios digitales y físicos de que se disponga”( Universidad de Costa Rica, 2015, p. 4), con el fin de asegurar que se presenten varias personas, no solo para tener una amplia gama de oferentes que presenten los requerimientos necesarios para la actividad que se desarrollará, sino también para brindar mayores oportunidades a las personas estudiantes.

Por tanto, se denota que el espíritu del reclutamiento se realiza durante publicación de los espacios a cubrir de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, donde se busca una difusión adecuada de éstos para llegar a la mayor cantidad de estudiantes posible.

Es así como, el proceso de selección de los candidatos como paso subsecuente necesita tener una respuesta eficiente del proceso de reclutamiento, ya que se debe elegir al oferente adecuado para el perfil creado. Es importante indicar que “hay muchas formas de mejorar la productividad pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de

contratación. Una mala contratación puede implicar pérdidas de tiempo, de productividad y por tanto dinero muy elevadas” (Ribes, Perello y Herrero, 2018), por lo que esta parte del proceso es de vital importancia y de sumo cuidado, así, la persona encargada de la selección debe tomar en consideración varios aspectos a evaluar en la selección de un candidato idóneo, ya que esta decisión interviene en las actividades a futuro que va a desarrollar la persona y repercute directamente en el desempeño de la institución.

En síntesis, la selección consiste, según Robbins, Decezo y Coulter (2017) en “un ejercicio de pronóstico: busca predecir qué candidatos serán “exitosos” si se les contrata; es decir, quién tendrá un buen desempeño según los criterios que utiliza la organización para evaluar a sus empleados” (p. 206). Por esto se debe tener claro cuáles son los requisitos idóneos de la persona que se desea tener, no solamente en su preparación académica sino también en sus habilidades y experiencia, para así seleccionar entre los postulantes cuál es la persona que cumple a cabalidad con lo que se desea de forma integral y que brinde una buena respuesta a las tareas a realizar.

En el caso concreto de las designaciones de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, se deben considerar una serie de criterios, los cuales se encuentran estipulados en el artículo 13, inciso a, del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, tales como el “rendimiento académico, conocimientos específicos, experiencia, destrezas, habilidades, entre otros, de conformidad con las necesidades y la naturaleza de la actividad de colaboración” (Universidad de Costa Rica, 2015, p.4), por lo cual el proceso de selección de las personas estudiantes debe realizarse con miras a la elección del candidato idóneo para desarrollar las actividades que se necesitan, no solamente en cuanto a lo dispuesto en el reglamento, sino también a las necesidades de la unidad solicitante.

Adicionalmente, se debe realizar dentro del proceso lo que se denomina designación, un proceso que funciona de forma similar a lo que se conoce como contratación o nombramiento, donde se realiza un contrato que establece el “acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que ambos acuerdan las obligaciones de cada uno. El trabajador se compromete a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, y el empresario, a cambio, se compromete a abonarle una determinada retribución” (Ribes, Perello y Herrero, 2018). En sí, este proceso formaliza la relación laboral, poniendo sobre la mesa las reglas del juego entre el empleado y el empleador. Debe ser un acuerdo claro, donde se estipule al empleado que labores concretas debe realizar, posibilidades de labores adicionales, horarios, presentación u otros lineamientos propios de la empresa, así como la retribución económica o en especie que se le brindará por parte de la empresa.

Por otra parte, el Código de Trabajo establece en su artículo 18 que un contrato laboral “es todo aquel que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1943, p.3), por lo tanto, se puede entender que cuando hay un acuerdo entre dos partes donde una ofrece su trabajo a cambio de una remuneración se establece una contratación o nombramiento, una relación laboral que media entre ambas figuras.

Si bien es cierto, en las designaciones de estudiantes no se realiza un contrato laboral, pues no existe una relación de supervisión o jefatura ni una remuneración económica desprendida de dicha relación laboral, las definiciones anteriores sirven de base teórica para tomar de la gestión administrativa puntos que favorecerán el proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Este punto se refuerza en lo estipulado en el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado (2015) que indica en el artículo 10 que “las personas designadas en cualquier

categoría de horas que regula este reglamento, colaboran con la Institución, a la vez que fortalecen su formación académica, y no tienen un vínculo laboral con la Universidad”, por cuanto no pueden realizar funciones del personal universitario ni tienen una relación de subordinación.

En síntesis, la designación de horas asistente y horas estudiante, es una vinculación del alumno al proceso colaborativo con la universidad, ya que hay un acuerdo de “participación de la población estudiantil en actividades sustantivas y complementarias de la gestión y del quehacer universitarios, mediante la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, con el propósito de fortalecer su formación integral” (Universidad de Costa Rica, 2015, p.1).

Cada unidad establece con la persona estudiante seleccionada un horario y forma de colaboración para posteriormente realizar la designación mediante el Sistema Integrado de Recursos Humanos. Una vez realizada la designación puede gozar del reconocimiento económico, el cual se calcula según el artículo 20 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado según el valor de crédito de grado y con una carga porcentual asignada a cada categoría. También cuentan con la posibilidad de optar por la beca de participación, por lo cual hay una retribución recíproca entre la población estudiantil y la universidad, donde la institución se beneficia de la contribución voluntaria de la persona estudiante y mientras que este último puede obtener los beneficios anteriormente descritos.

#### **3.4. Organización de las tareas asignadas a la población estudiantil a la luz de los reglamentos internos**

Parte imperativa en la designación de estudiantes de régimen becario, es la organización dentro de cada unidad en el cumplimiento de las actividades encomendadas a los alumnos, ya que no solamente se debe confeccionar un

perfil para seleccionar al postulante adecuado, sino que también se debe distribuir las tareas de forma eficiente, de acuerdo con las necesidades y en apego a la reglamentación interna.

En la teoría administrativa, la organización es una de las primeras etapas de las funciones de un administrador, donde organizar es, según Robbins, Decenso y Coulter (2017), “la función gerencial que determina lo que se necesita hacer, cómo y por quién; en otras palabras, es la función que crea la estructura y asigna los recursos de la organización” (p. 163), con lo cual se crea una ruta de lo que se desea en torno a los objetivos organizacionales, con la finalidad de adecuar los recursos con los que se cuenta para el cumplimiento de las metas. En el caso de la organización del régimen becario se debe estipular las tareas de cada colaboración de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo y la calidad apropiada.

Asimismo, se debe considerar que toda la estructura organizativa, las estrategias y las metas propuestas dependen de una adecuada organización de las personas que componen a la institución, ya que, como indica Chiavenato (2017) “las organizaciones se constituyen por personas; solo funcionan cuando las personas están en sus puestos de trabajo y se desempeñan bien en las funciones para las que se les seleccionó, aceptó y preparó” (p. 168), por lo que tener claro cuál será la organización de las funciones y estructuras de los puestos, así como el perfil de la persona seleccionada es importante para poder cumplir con las metas propuestas y entregar un producto o servicio de calidad.

Por otra parte, la organización facilita la labor de los gestores al colocar cada cosa en su lugar, ya que como lo menciona Münch (2018), “el propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: logra que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes” (p. 126), ya que brinda claridad en

que recursos se deben colocar en determinados procesos, donde se necesita invertir más y si hay necesidades para lograr cumplir con las demandas hacia la institución. Con lo que se logra una mayor eficiencia del trabajo y la obtención de productos y servicios de una forma óptima y eficaz, donde la organización coloque las funciones de los colaboradores de la empresa de tal forma que se logre satisfacer al cliente, en el menor tiempo posible, con los recursos estrictamente necesarios y con una calidad competitiva.

Por lo tanto, es importante determinar en cada dependencia el papel que desempeñará la persona funcionaria en la institución, para lo cual se debe realizar la organización de los puestos de trabajo con la finalidad de realizar una debida división de ocupaciones. Esto último, según Münch (2018), “es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo” (p. 126), de tal forma que se diseñe un proceso productivo fluido y cooperativo para lograr alcanzar los objetivos de cada proceso de una forma ágil y responsable dentro de cada equipo de trabajo, lo cual se logra únicamente con el análisis del proceso y los recursos que se deben utilizar para que el producto o servicio se cumpla a cabalidad.

Es así como las organizaciones deben identificar los procesos necesarios para poder organizar las tareas que debe realizar cada uno de los puestos de trabajo, los cuales, para Fernández y Junquera (2013) son “el conjunto de tareas que puede realizar de manera habitual o permanente una persona, teniendo en cuenta que dichas tareas se han agrupado buscando la máxima eficiencia a partir de la división y la coordinación del trabajo” (p.55), por tanto, es importante que se definan la organización de cada puesto de trabajo, con la finalidad de esclarecer que actividades deben realizar cada uno de los colaboradores según su experticia y conocimientos, teniendo en cuenta su trabajo individual y colectivo para facilitar el proceso productivo y la coordinación de cada área de trabajo.

Es así como, la definición del puesto de trabajo pasa a ser parte importante de la organización de la unidad de trabajo, ya que es indispensable tener claro qué funciones se deben realizar para que todo fluya correctamente. Al respecto Chiavenato (2017) indica que “un puesto constituye la unidad de la organización, y consisten en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos” (p. 172), formando parte de un todo en función de lograr la producción de forma eficiente, pero también delimitando a cada persona en cuáles son sus tareas, los tiempos donde debe realizarlas y la responsabilidades que esto acarrea en el proceso productivo.

En el caso de las dependencias universitarias, es necesario que se tenga muy claro las actividades con las que contribuye cada una de las personas estudiantes participes del régimen becario, pues se debe tomar en cuenta que su trabajo colaborativo influye en la dinámica del quehacer de las distintas unidades. Es por ello que se vuelve crucial que cada dependencia organice estas actividades en torno a aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia, sin detrimento de lo indicado en los reglamentos universitarios y con la visión de mejorar los procesos internos, fortalecer la formación académica del estudiantado y contribuir a la actividad sustantiva de la universidad.

Tal es el caso del artículo 1 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, donde se señala que “las actividades desempeñadas por la población estudiantil en este régimen de designación de hora estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado no podrán sustituir labores propias del personal universitario” (p. 1), aspecto que debe ser considerado en la distribución de tareas, ya que si bien es cierto se busca agilizar y promover los procesos dentro de la institución, una persona estudiante no podrá realizar los deberes de una persona funcionaria remunerada. La razón de esto es que, además de que el perfil profesional es diferente, las obligaciones que contrae la persona funcionaria en su contrato de trabajo deben ser cumplidas en su totalidad, asimismo, es importante que la administración universitaria vele

porque la población estudiantil esté realizando sus actividades acorde al reglamento y que además tengan una persona funcionaria que los guíe en el proceso.

Una vez esclarecidas las necesidades de las dependencias para régimen becario, y vigilando el cumplimiento de la normativa interna, la cual establece dentro del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, en su artículo 8, las actividades que se podrán asignar a las personas estudiantes colaboradores, según su categoría:

1. En horas estudiante:

- a) Preparar materiales que sirvan de apoyo en las diferentes actividades universitarias.
- b) Colaborar, con una guía brindada por el profesor, en la corrección de tareas, pruebas, trabajos cortos y otras actividades semejantes que sean de calificación objetiva.
- c) Asistir en la búsqueda, clasificación, codificación, tabulación, archivo y procesamiento de datos.
- d) Transcribir, digitar y aplicar entrevistas y cuestionarios.
- e) Apoyar en la organización y desarrollo de ferias, actividades deportivas, culturales, simposios, congresos y otras similares.
- f) Colaborar en la organización y ejecución de giras de campo.

g) Colaborar en la preparación de actividades y materiales para el desarrollo de los procesos de comunicación en unidades que lo requieran.

h) Otras similares, de acuerdo con el perfil de la categoría.

## 2. En horas asistente:

a) Colaborar, con la guía brindada por el profesor, en la corrección de tareas, pruebas, trabajos cortos y otras actividades semejantes.

b) Atender, con el acompañamiento docente, prácticas, resolución de asuntos en el aula, laboratorios o talleres, siempre que esto no implique la sustitución del o la docente.

c) Colaborar en la organización, desarrollo y seguimiento de proyectos en los diferentes ámbitos del quehacer universitario.

d) Colaborar en actividades académicas, tales como conferencias, giras, talleres, simposios, entre otras.

e) Colaborar en la recolección, procesamiento y análisis de muestras.

f) Colaborar, con la guía del personal responsable, en el desarrollo de los procesos de comunicación, audio y video en unidades que lo requieran.

g) Otras similares, de acuerdo con el perfil de la categoría.

3. En horas asistente de posgrado:

- a) Apoyar en la preparación de informes, presentaciones y publicaciones.
- b) Colaborar en el diseño y aplicación de diversas metodologías y técnicas de investigación.
- c) Colaborar en la organización, ejecución y logística de proyectos en diferentes ámbitos del quehacer universitario.
- d) Participar en actividades de un curso con la guía docente.
- e) Otras tareas similares, de acuerdo con el perfil de la categoría.

Con lo anterior se puede establecer la forma en que las unidades deben organizar a las personas estudiantes designadas en horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, controlando que se cumpla con los objetivos del régimen becario.

### **3.5. Evaluación del proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente graduado con miras a un servicio de calidad**

Como se mencionó anteriormente, un gestor universitario debe velar por la evaluación constante de los procesos, ya que con esto no solo controla la labor realizada en la institución, sino también determina puntos a mejorar y modernizar dentro de la dinámica de las diversas tareas encomendadas a los miembros de la comunidad universitaria.

Como señala Münch (2018), “la valoración y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los

resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa” (p. 174), por lo que es importante analizar todos los procesos, sea cual sea su magnitud, con el fin de realizar las observaciones requeridas para identificar que se estén cumpliendo con los estándares y las metas del proceso, así como para determinar si se está realizando un uso eficiente de los recursos y si se están cumpliendo con las necesidades de las personas involucradas, lo que permite realizar intervenciones en los casos que ameriten un rediseño del proceso.

Asimismo, la evaluación funge como una herramienta para corroborar si los objetivos institucionales o del proceso se están realizando cabalmente, en este sentido Münch (2018) indica que “en toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas áreas funcionales o departamentos para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencia” (p. 179), esto debido a que, si un proceso se deja sin la evaluación correspondiente por mucho tiempo, pueden llegar a desvirtuar su cometido o a convertirse en un proceso obsoleto en el cumplimiento de las necesidades de los clientes y los objetivos de la institución. Nuevamente, estas falencias se deben identificar mediante la evaluación constante, para verificar si aún se necesita hacer ese proceso de la forma en que se ha realizado hasta el momento.

Por ende, la evaluación periódica no solamente sirve para comprobar que los procesos están cumpliendo con los objetivos trazados, sino también para obtener retroalimentación sobre posibles mejoras o reestructuraciones que puedan aumentar la calidad del producto o servicio que se deriva de ese proceso, o bien, si existen mejores formas de afrontar la situación con procesos más eficientes y económicos para la institución.

Tal y como lo menciona Toro (2012), “la evaluación no se limita a afirmar si determinado atributo es adecuado o no, sino que tiene por objeto entender por

qué ocurre lo que ocurre. Solo de esta manera es útil para efectos de mejoramiento, planificación o gestión de la calidad” (p. 57), con lo que se pretende mostrar el panorama real del proceso, la puesta en marcha real, no solamente lo que se tiene en papel, pues a lo largo del tiempo estos procesos se han podido modificar según la interpretación del ejecutante, para bien o mal de la institución, o bien se pueden haber convertido en procesos que no cumplen con las necesidades para los cuales fueron creados, por lo que con la evaluación se puede obtener información importante para la toma de decisiones en la gestión.

Por otra parte, en el ámbito costarricense, se pueden encontrar varias instancias que han impulsado a lo largo de los años la mejora en los procesos de las entidades públicas, esto en aras de obtener mayor calidad de los productos y servicios que se ofrecen a la sociedad costarricense. En este sentido la Ley General de Administración Pública establece en su artículo 4 lo siguiente:

La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios (Ley General de la Administración Pública, Ley 6227, 1978, p. 1)

Con esto se esclarece que la función pública debe asegurarse de que los servicios y productos que llegan a la sociedad cumplan con los requerimientos que ésta demanda de forma efectiva y con miras a la modernización, la constancia y el uso eficiente de los recursos públicos, por ende, una de las principales formas de cumplir con este requerimiento es mediante la evaluación de los procesos para poder determinar qué aspectos deben modificarse en aras del cumplimiento de este objetivo.

Asimismo, la Contraloría General de la República ha declarado sobre la tramitología en las entidades públicas los siguiente:

Se trabaja con una sobrecarga o exceso de trámites administrativos que afecta la actividad pública y privada. Por lo tanto, es necesario que las instituciones revisen continuamente sus regulaciones y procedimientos, de manera que estos respondan a las realidades y exigencias de su entorno. (MIDEPLAN, p. 23)

Acotando así la necesidad de que todas las instituciones realicen una evaluación periódica de su quehacer con la finalidad de responder adecuadamente a las exigencias de la sociedad costarricense, ya que mediante la evaluación de los procesos se pueden identificar errores, omisiones, reprocesos o determinar si necesita automatizar o modernizar de otra manera alguna parte de estos para brindar un servicio más expedito y un uso más eficiente de los recursos.

En el caso de las instituciones de educación superior, la evaluación cumple con el mismo objetivo, sin embargo, debe responder también a las necesidades de la sociedad del conocimiento, con el objetivo de ofrecer actividades sustantivas modernas y apegadas al beneficio social, así como a la vivencia dentro de las casas de estudios. Al respecto Zamora y González (2018) indican lo siguiente:

La gestión por procesos en las instituciones de educación superior aparece ligada a la experiencia de los distintos actores de la vida académica y sus características: estudiantes, personal académico y administrativo, autoridades universitarias, sociedad civil, beneficiarios de programas de acción social e investigación, entre otros (p.218).

Esto reivindica la importancia de evaluar los procesos y adecuarlos a las expectativas, vivencias y experticia de todos los miembros de la comunidad universitaria, los cuales tienen características y necesidades muy variadas, así como cada uno de los procesos responden a actividades sustantivas de diferente índole que demandan no solo formas de realizar los procesos de distinta manera, sino que se traduzcan en servicios que puedan ser utilizados por la gran diversidad de actores que interactúan con las instituciones de educación superior.

Al respecto la Universidad Estatal a Distancia (2017), hace hincapié en la importancia de la evaluación en el ámbito universitario como una herramienta en la mejora continua de las instituciones a cargo de la enseñanza superior indicando lo siguiente:

El concepto evaluación ha ido evolucionando, y la experiencia en la temática y la propia dinámica de la universidad ha llevado a conceptualizar la evaluación ya no como un instrumento de control sino como una herramienta de gestión y mejoramiento; esta concepción implica una visión y gestión institucional dispuesta a la transformación permanente (p.16).

Por esto se debe inculcar dentro de la cultura organizacional la importancia de realizar la evaluación, no como una herramienta para juzgar el quehacer de los funcionarios, sino como un proceso formativo que permite mejorar los servicios prestados y la calidad de trabajo de los colaboradores, ofreciéndoles oportunidades para adaptarse de mejor forma a las demandas de sus diferentes actores.

Es así como, para las instituciones de educación superior, la evaluación de los procesos se convierte en una necesidad imperante ante las demandas de la sociedad del conocimiento, permitiendo “conocer la pertinencia social y el

impacto de la universidad a la sociedad costarricense, así como su capacidad de responder al entorno en sus tres funciones: docencia, investigación y extensión” (UNED, 2017, p.16). La evaluación, al ser un proceso de retroalimentación, brinda al funcionario que lo desempeña y su jefatura, un panorama del impacto que tiene su labor en el cliente final, lo que demuestra que, por más simple que sea uno de los procesos dentro de la institución, cada uno repercute en la sociedad de una forma u otra, y esto a su vez contribuye a que la persona funcionaria se sienta motivado al saber que su trabajo es importante y, como consecuencia, desee realizarlo de la mejor forma posible.

En este aspecto, la Universidad de Costa Rica, ha adquirido un compromiso con miras al fortalecimiento de la calidad y la evaluación, ya que han sido emitidos por parte del Consejo Universitario los “Lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica”, donde se indica sobre la evaluación de la calidad lo siguiente:

Es un proceso formativo, participativo, permanente, sistemático, dirigido a recolectar información, que permite comparar los logros con los modelos o estándares de desempeño que han establecido y que responden a las necesidades de la institución, de la comunidad, de quienes utilizan los servicios, así como de los funcionarios y funcionarias que realizan el trabajo (Universidad de Costa Rica, Consejo Universitario, 2004, p.2)

Con esto se visualiza que la evaluación de la calidad debe tomar en cuenta la participación de todos los involucrados en los procesos, lo cual da información importante para la formación de los personeros ejecutantes y sus respectivas jefaturas en la toma de decisiones. Asimismo, se considera un ejercicio permanente dentro de las actividades universitarias, tomando una forma estructurada y meticulosa para obtener información actualizada y periódica con la finalidad de realizar modificaciones que atiendan las demandas de la

comunidad universitaria, los objetivos de la institución y faciliten el trabajo de los colaboradores.

Por otra parte, se aclara que estos lineamientos son generales y que cada instancia debe “diseñar los mecanismos para el aseguramiento y mejora de la calidad, de acuerdo con las características propias y siguiendo los principios básicos de coherencia, eficiencia, eficacia, equidad, idoneidad, integralidad, pertinencia, relevancia, transparencia y universalidad” (Universidad de Costa Rica, Consejo Universitario, 2004, p. 4). Así, es importante que a la hora de realizar evaluación de procesos se tome en cuenta tanto la diversidad de dicho proceso como todos los actores participantes para conocer sus necesidades y opiniones respecto al proceder de la institución en cuanto a ese servicio en específico, considerando así que cada dependencia tiene sus necesidades, recursos y objetivos particulares que deben responder a las exigencias de uno o varios miembros de la comunidad universitaria.

Como consecuencia, los gestores universitarios deben tener muy presente la importancia de incentivar dentro de la cultura organizacional la necesidad de evaluar los procesos periódicamente, ya que esto genera una fuente de retroalimentación para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo con miras a la calidad institucional, al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la mejora del proceso de trabajo y a las necesidades de la comunidad universitaria.

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

### **4.1. Presentación**

En este capítulo se desarrollará la metodología con la cual se realizará el trabajo investigativo. Esta contiene la explicación del enfoque y el tipo de investigación, la población y las fuentes que nutrirán el proceso, y los instrumentos a utilizar. Posteriormente se presenta una operacionalización de los objetivos de este proyecto y la validación de los instrumentos que se utilizarían, continuando con el proceso de recolección de la información para finalmente indicar cuáles serán los alcances y limitaciones de la investigación.

### **4.2. Enfoque de la investigación**

La presente investigación se ubica dentro del enfoque cuantitativo, debido a que se busca tener resultados objetivos, generalizados, descriptivos y neutrales, en aras de analizar la gestión administrativa del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado con relación al procedimiento teórico consultado a la OBAS, la reglamentación universitaria y la realidad de la ejecución del proceso.

En general, se busca realizar una investigación estructurada en función de obtener resultados específicos que contribuyan a entender cómo se realiza el proceso de régimen becario de la Universidad de Costa Rica, para este fin, Hernández y Mendoza (2018) indican que la investigación cuantitativa “representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase se procede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa” (p. 5), con base en lo anterior, se plantea estructurar el proceso de régimen becario en cinco etapas (convocatoria, selección, designación, organización y evaluación), con la finalidad de verificar cómo se

llevan a cabo cada una de ellas en la realidad de la gestión administrativa universitaria, y con ello verificar si se cumple con la reglamentación respectiva, si se cumplen las expectativas y si lo conseguido actualmente es suficiente para que el proceso permanezca robusto.

Asimismo, este enfoque se fundamenta en la obtención de datos numéricos con la finalidad de observar con precisión cómo se realiza el proceso en un panorama general. Es así como Pimienta y Orden (2017) indican que este modelo

Se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas como el objeto de estudio, y para ello se centra en formular preguntas muy específicas acerca de ¿cómo? y ¿cuándo? tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para un análisis racional y objetivo (p. 59).

Así, mediante la consulta a los participantes del proceso, se busca obtener e interpretar resultados generalizados y cuantificables que demuestren cómo y cuándo se dan cada una de las etapas del régimen becario, lo que servirá como base para realizar una guía metodológica que pueda ser aplicada por todas las unidades designatarias y, además, para encontrar oportunidades de mejora continua que aumenten la calidad y eficiencia en el proceso, y permitan el establecimiento de indicadores que puedan ser utilizados por la administración en la toma de decisiones.

Por otra parte, el análisis cuantitativo, según Bernal (2016) “se fundamenta en unas características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma

deductiva” (p. 72). En nuestro caso, el fenómeno a estudiar será la puesta en práctica del proceso de designación de horas estudiante y asistente, cómo dicho proceso afecta a los participantes y cómo puede ser enriquecido mediante una guía metodológica, para lo cual se desarrolló en el capítulo anterior un marco teórico que fundamenta las diversas áreas de estudio aplicables a los objetivos de la investigación.

Por otro lado, Sabariego y Bisquerra (2004) describen las investigaciones cuantitativas de la siguiente manera:

Tienden a fragmentar la realidad y trabajan con variables muy específicas que se cuantifican y se expresan en valores numéricos. Les interesa la fiabilidad, la validez y la realización de muestreos, con la pretensión de ser objetivas y generalizar los resultados, y utilizan la estadística para el análisis de los datos (p. 46).

Lo anterior corresponde con el objetivo general de investigación, en tanto que es necesario aproximarse al proceso de gestión del Régimen becario de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado llevado a cabo en la práctica por las diversas unidades para obtener todas las variables necesarias para su comprensión, así como para cuantificar los datos que demuestren la generalidad de la aplicación del proceso y, con base en ello, detectar fortalezas e insuficiencias que dictaminen la dirección de la guía metodológica.

En suma, se empleará un enfoque cuantitativo debido a que se busca un estudio transparente y neutral para generar conocimiento, y debido a la cantidad de personas que intervienen en dicho proceso, es necesario realizar una descripción real de lo que sucede en cada una de las unidades de la Universidad de Costa Rica. El método cuantitativo, por sus características, permitirá cuantificar la información obtenida durante la investigación, alcanzando así un

patrón del comportamiento de las diversas dependencias, pasando de una perspectiva teórica o normativa a una realidad mediante la obtención de datos.

### **4.3. Tipo de investigación**

Dentro del enfoque cuantitativo, se encuentra el tipo de investigación descriptivo, el cual se ajusta a los requerimientos de la investigación a realizar, ya que según Hernández y Mendoza (2018), “los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis” (p.108). Esto concuerda con el objetivo general de la investigación “analizar la gestión administrativa del proceso de Régimen Becario de la Universidad de Costa Rica...”, al proveer de una descripción del proceso que se realiza, y por consecuente, obtener un conocimiento de cómo se ejecuta actualmente la designación de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado para crear una propuesta de fortalecimiento desde un enfoque administrativo práctico.

En términos generales, una base de investigación de tipo descriptivo para la realización de este trabajo contribuirá en la obtención de información que conlleve a la propuesta de una guía metodológica para ser aplicada por las diferentes dependencias universitarias. Al respecto, Bizquerra (2004) indica lo siguiente sobre la investigación descriptiva:

Tiene el propósito básico de describir situaciones, eventos y hechos, decir cómo son y cómo se manifiestan... Para los investigadores cuantitativos, describir consiste, fundamentalmente, en medir y evaluar los conceptos o las variables objeto de interés de manera independiente o conjunta, sin indicar cómo se relacionan las variables medidas (p. 114).

Con lo anterior se puede realizar una obtención de datos reales sobre cómo se está realizando actualmente el proceso. La información obtenida puede mostrar un camino sobre el cual postular una propuesta de ejecución para las diferentes dependencias universitarias, fortaleciendo la eficiencia y mejorando la calidad del servicio que se brinda, cumpliendo con las diversas expectativas que los participantes tengan del mismo, y además, asegurando el acatamiento de la reglamentación de la institución y demás normativa aplicable.

A ello se aúna que este tipo de investigación permitirá conocer la realidad de las etapas de convocatoria, selección y designación de la población estudiantil, la organización interna de las dependencias universitarias y de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, y la evaluación del proceso. Esto debido a que una investigación descriptiva

Busca identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que componen o explican determinados fenómenos o problemáticas, basándose en el método analítico. En algunas ocasiones, permiten el desarrollo de conocimientos que también pueden servir de base para la realización de investigaciones más profundas sobre el tema o problemática estudiada (Pimienta y Orden, 2017, p. 83)

Con esto se evidencia que el conocimiento y evaluación de los procesos tienen amplia relevancia desde la gestión universitaria, en cuanto al aseguramiento del cumplimiento de sus objetivos y de la modernización y adaptabilidad que vaya surgiendo con el tiempo dentro de la estructura universitaria. Asimismo, el estudio a desarrollar servirá como un precedente para que la OBAS y las demás autoridades universitarias realicen posteriormente la aplicación de instrumentos similares para la obtención de datos para la toma de decisiones, igualmente, al ser un trabajo inédito permite que sea indagada a *posteriori* en otro proceso investigativo.

Por tanto, según la problemática planteada en esta investigación, los procesos deben ser analizados de forma constante con la finalidad de fortalecerlos y brindar un servicio eficiente, de calidad y adecuado a las nuevas exigencias sociales e institucionales, lo que complementa aún más la importancia de indagar cómo se realiza el proceso de régimen becario a partir de la descripción dada desde el punto de vista de sus participantes, esclareciendo además cuál es su nivel de apego al Reglamento de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado de la Universidad de Costa Rica.

#### **4.4. Población y fuentes de la información**

##### **4.4.1. Población**

En el estudio a realizar se tomará como base la información proporcionada por los participantes del proceso de régimen becario, de tal manera que se constituirán como la población de estudio, la cual según Pimienta y Orden (2017) es el “conjunto de elementos que son parte del fenómeno o problemática estudiar, y que poseen características similares” (p. 84). En este caso, los criterios de selección de la población implican que se trate de personas que participen en el proceso de régimen becario de forma directa y que formen parte de la comunidad universitaria.

Asimismo, según Campos (2019), la población sujeto de estudio “se compone de aquel sector de personas a quienes se dirige el trabajo” (p. 50), por lo que se debe tomar en cuenta a aquellas personas que se verán beneficiadas de los resultados de esta investigación y que son afectadas directamente en el proceso.

En el caso de este proyecto se delimitará la población a los partícipes del proceso de la siguiente manera:

- Personas encargadas del proceso administrativo dentro de cada una de las dependencias universitarias de la Sede Rodrigo Facio, bajo criterio de selección específico que requieran los servicios de personas estudiantes mediante la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Esta población es importante, ya que son los encargados de aplicar el proceso en las diferentes unidades designatarias. Para el 2024 existían 96 unidades que contaban con la asignación del presupuesto ordinario para la designación de horas estudiante y asistente (Universidad de Costa Rica, 2023b)
- Estudiantes que cumplen con las obligaciones del Régimen becario de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado, durante el segundo ciclo 2023, los cuales colaboran con el apoyo a las actividades sustantivas de la universidad. Según la información suministrada por la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, para el segundo ciclo del 2023 se encontraban bajo régimen becario un total de 4.232 estudiantes, de los cuales 2.400 realizaban horas estudiante, 1.772 horas asistente y 60 horas asistente de posgrado.
- Personas funcionarias de la OBAS de la Universidad de Costa Rica, encargados del proceso de régimen becario. Actualmente en el área de Beneficios Estudiantiles existen dos personas funcionarias responsables de la tramitología de horas, asimismo, se consideró la percepción de la directora en gestión durante el 2024.

#### 4.4.2. Muestra

Debido a la amplia población que abarca el proceso de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado, se seleccionará una muestra de los dos primeros grupos de participantes (funcionarios administrativos y estudiantes). La muestra, tal como la describen Hernández y Mendoza (2018), se trata de “un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p. 196), con lo que se pretende abarcar a un grupo característico de los miembros de la población que intervienen en el proceso de régimen becario para obtener los datos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Para realizar el cálculo muestral se considera que la población bajo estudio es finita. Para obtener el rango adecuado según el tamaño de la población, se toma como base el cálculo de la muestra de población infinita ( $n_0$ ), a la cual debe aplicarse una nueva fórmula, así “el tamaño de la muestra puede calcularse, entonces, en dos pasos, obteniéndose primero  $n_0$ ” (Gómez, 2018, p.513) y utilizando la fórmula con corrección por población finita para obtener el valor de  $n$ , como se muestra a continuación:

Muestra población infinita	Muestra con corrección por población finita
$\left(\frac{Z x \sigma}{d}\right)^2 = n_0$	$\frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = n$

Con respecto a la simbología de la fórmula indicada anteriormente, a continuación, se estipulan sus significados y valores utilizados en este trabajo:

**N** = Tamaño de la población bajo estudio.

**n** = tamaño de la muestra a utilizar para una población finita

**n<sub>o</sub>** = tamaño de la muestra para una población infinita

**Nivel de confianza** = “es la población  $1 - \alpha$  (por ejemplo 95%) de que el intervalo de confianza realmente contenga el parámetro poblacional asumiendo que el proceso de estimación se repite un gran número de veces” (Triola, 2018, p. 300) o bien, la amplitud del intervalo se puede reducir de varias formas, aumentando la muestra y disminuyendo la variabilidad, lo que puede hacerse si el diseño es estratificado.

**Z** = Coeficiente de la normal, para un nivel de confianza de  $(1 - \alpha) \%$ , “es el número en la frontera que separa los estadísticos muestrales que son significativamente altos o bajos de aquellas que no son significativos” (Triola, 2018, p. 302), lo que significa la cercanía que se desea estimar en el parámetro poblacional. En el caso de esta investigación se estará utilizando un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, “en una curva normal estándar el 95% central del área bajo la curva está entre -1.96 y +1.96; por lo tanto, en la distribución de  $\bar{X}$ <sup>1</sup> el 95% de los valores se encontrará entre  $\mu$ <sup>2</sup> -1.96 y 1.96” (Gómez, 2018, p. 504). Es así como, el coeficiente de la normal utilizado será de 1.96.

**$\sigma$**  = Variabilidad o desviación estándar de la población, “indica cuanto se alejan en promedio, las observaciones de la media aritmética del conjunto” (Gómez, 2018, p. 394), es decir, es la suposición de que los indicadores más importantes serán una proporción muy cercana entre sí, debido a que se desconoce la variabilidad que se tendrá de la muestra, se considerará una del

---

<sup>1</sup>  $\bar{X}$  = Distribución de la media muestral

<sup>2</sup>  $\mu$  = la estimación media

50% para obtener la muestra más grande posible en caso de que nuestra variabilidad sea la máxima.

$d$  = Margen de error, “mide la variabilidad de  $\bar{X}$  de muestra a muestra, y por ello puede emplearse para medir la confianza que merece  $\bar{X}$  como estimador de  $\mu$ ” (Gómez, 2018, p. 501). Este valor está relacionado directamente al nivel de confianza, el cual como se observó anteriormente, será de un 95%, pero también al error de muestreo que tiene la proporción muestral y la proporción poblacional o parámetro. Por lo cual el valor de  $d$  para la fórmula será de 0.05.

A continuación, se detallará el tipo de muestra que se utilizará en cada una de las poblaciones y el cálculo muestral de cada una de ellas, el cual fue asesorado por la profesora Cathalina García Santamaría, estadista de la Escuela de Estadística, contactada a través de la Unidad de Servicios Estadísticos Especializados (USES) de la Universidad de Costa Rica:

- Personal administrativo:

La toma de dicha muestra se realizará mediante el método no probabilístico, donde, según Hernández y Mendoza (2018) “la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contextos de la investigación” (p. 200). En este caso, al realizarse el estudio con voluntarios de un proceso académico y que además representan diferentes tipos de unidades académicas, las respuestas se encontrarán sujetas a la disponibilidad de las personas a responder los instrumentos, por lo cual se elegirá a los participantes con mayores posibilidades de colaborar con el estudio.

La elección de la muestra no probabilística, adicionalmente a lo antes mencionado, se debe a que esta se convierte en una prerrogativa estratégica para la investigación en curso, ya que según Hernández y Mendoza (2018)

Una ventaja de una muestra no probabilística - desde la visión cuantitativa - es su utilidad para determinados diseños de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características y especificadas previamente en el planteamiento del problema. Su valor reside en que las unidades de análisis son estudiadas a profundidad, lo que permite conocer el comportamiento de las variables de interés en ellas (p. 215).

Lo anterior es un factor que considerar en tanto que existe una gran variedad de unidades designatarias, y por este mismo motivo, es necesario corroborar que exista representatividad de todas ellas, tales son Vicerrectorías, Facultades, Escuelas, Centros e Institutos de Investigación y Oficinas Administrativas; con el fin de registrar las diversas formas de operar dentro del proceso de régimen becario. Además, es importante controlar el nivel de respuesta de cada uno de esos tipos de unidades y verificar que se cuente con la representatividad necesaria para poder esquematizar respuestas generalizadas según el tipo de unidad que representa y con ello, verificar si existe alguna diferencia entre estas.

Por lo tanto, se tomó como base la información de la distribución presupuestaria 2023 de régimen becario, donde se determinó que existen 96 unidades que cuentan con la asignación del presupuesto ordinario para la designación de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado (Universidad de Costa Rica, 2023b) con lo cual se realizó el cálculo de la muestra, con la fórmula de muestreo simple al azar y el ajuste por población finita, la cual tiene las siguientes características:

- Nivel de confianza del 95%
- Coeficiente de la normal de 1.96
- Variabilidad del 0.5
- Margen de error del 5%

Con dichos datos se realizó el siguiente cálculo:

Muestra población infinita	Muestra con corrección por población finita
$\left(\frac{1.96 \times 0.5}{0.05}\right)^2 = 384.16$	$\frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{96}} = 77$

Por lo tanto, según los cálculos muestrales realizados anteriormente, la cantidad de unidades a entrevistar es de 77.

- Estudiantes que cumplen con las obligaciones del Régimen becario

Por otro lado, la población estudiantil que forma parte de la población de estudio, debido a las características diferenciadoras entre cada tipo de designación, deberá contar con muestras que brinden una representatividad de las tres categorías de beca en estudio: horas asistente, horas estudiante y horas asistente de posgrado, por lo tanto, se realizará un muestreo probabilístico estratificado.

En el muestreo probabilístico, según lo indica Hernández y Mendoza (2018) “todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo” (p. 200), dado que se enviará el instrumento a todos estudiantes participantes del régimen becario durante el segundo ciclo 2023, no hay factores diferenciadores

adicionales al tipo de horas en que estén participando, por lo que las probabilidades de elección para ellos son iguales.

Adicionalmente, se realizará una división de la población, según el tipo de régimen becario al que se encuentren asociados, a saber, horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, por lo cual se estaría aplicando una muestra probabilística estratificada, donde según Hernández y Mendoza (2018) es el “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento, de manera proporcional o no proporcional” (p. 207). Lo anterior, debido a que existen diferencias en el tipo de designación según el reglamento de régimen becario bajo estudio, por lo cual es importante identificar puntualmente las características de los tres grupos.

Es así como, según la información suministrada por la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, para el segundo ciclo del 2023 se encontraban bajo régimen becario un total de 4.232 estudiantes, de los cuales 2.400 realizaban horas estudiante, 1.772 horas asistente y 60 horas asistente de posgrado. Con esto como base, se diseñó un muestreo estratificado según el tipo de régimen y se aplicó en cada estrato la fórmula de muestreo simple al azar con corrección finita, según las siguientes características:

- Nivel de confianza del 95%
- Coeficiente de la normal de 1.96
- Variabilidad del 0.5
- Margen de error del 5%

Con dichos datos se realizó el siguiente cálculo:

$$\frac{\left(\frac{1.96 \times 0.5}{0.05}\right)^2}{\text{Muestra población infinita}} = 384.16$$

Muestra con corrección por población finita		
Horas estudiante	Horas asistente	Horas asistente de posgrado
$\frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{2400}} = 331$	$\frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{1772}} = 316$	$\frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{60}} = 52$

Es así como la cantidad de estudiantes a entrevistar es de 331 participantes de horas estudiante, 316 de horas asistente y 52 de horas asistente de posgrado, para un total de 699 estudiantes.

- Personas funcionarias de la OBAS de la Universidad de Costa Rica.

Para esta población no se utilizará muestra, ya que se entrevistará a todos los encargados directos del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado en diversos momentos de la investigación según los requerimientos de esta, ya que los funcionarios que intervienen en el régimen becario son muy pocos.

#### 4.4.3. Fuentes de información

En primer lugar, cabe señalar que las fuentes de información se distinguen de los sujetos de investigación o participantes en tanto que estos últimos corresponden a personas físicas o corporativas que fungen como generadores de información (Campos, 2019); mientras que las fuentes de información, por otro lado, corresponden a elaboraciones de conocimiento a partir de la investigación. Para la elaboración de este proyecto de investigación se recabó información desde ambas procedencias.

Por un lado, se utiliza como fuente de información aquella denominada como primaria, la cual “se refiere a la institución (pública, privada o sin fines de

lucro) o, si es del caso, a la persona que recogió primero los datos y los procesó mediante la aplicación de los instrumentos aplicados a los sujetos participantes del proceso de régimen becario, a los cuales se les solicitó su percepción en cuanto a las variables en estudio: lineamientos de convocatoria, selección, designación, organización y evaluación.

Asimismo, se realizó un análisis con fuentes de información secundarias, las cuales, “son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área del conocimiento en particular” (Hernández, Fernández y Batista, 2014b, p. 6). Esto se concretó mediante la extracción de información de fuentes publicadas como los reglamentos de la Universidad de Costa Rica, datos recopilados por la Oficina de Becas y referencias financieras de la Universidad para la determinación de la inversión de régimen becario, entre otra documentación.

#### **4.5. Instrumentos de la investigación**

Para la realización de este proyecto de investigación, es necesario recopilar una serie de datos que contribuyan a cumplir con los objetivos planteados. Para captar la percepción de las personas participantes en el estudio se propone la utilización de cuestionario con escalonamiento tipo Likert y de preguntas abiertas, así como la aplicación de entrevista estructurada a modo de complemento.

Para recolectar información desde la población vinculada de forma directa se utilizará como instrumento el cuestionario, el cual “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 217) con la finalidad de recabar la información necesaria sobre el proceso en estudio. Como parte de sus ventajas, al ser un medio escrito previamente, no es necesaria la participación directa del investigador, aspecto que es importante, ya que facilita la aplicación a gran número de personas.

Por otra parte, el cuestionario permite realizar preguntas acordes a las necesidades de la investigación, ya que, como lo indica Hernández y Mendoza (2018) “el contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que miden. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (p. 251), lo cual permite mayor flexibilidad y a la vez una estructura definida para poder obtener los datos requeridos según la necesidad de información de cada una de las variables en estudio.

Así, la elección de este instrumento se basa en la necesidad de indagar la opinión y vivencias de los participantes para así estipular el cumplimiento de la normativa y la calidad del proceso de régimen becario, aunado a esto, su escogencia también se da por la facilidad que significa a la hora de abarcar una amplia población y la posibilidad de estandarizar los resultados obtenidos.

Las entrevistas se definen como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p. 403), lo cual implica un proceso de interacción en el que el entrevistador adquiere conocimientos de parte del entrevistado. Cabe señalar que “el principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas” (Folgueiras, 2016, p.2), por lo que se presenta como una técnica de recolección de datos pertinente para los objetivos propuestos.

Por otro lado, a la hora de confeccionar los instrumentos para la entrevista se realiza una diferenciación según la estructura que las compone, de tal manera que existen entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Para efectos de esta investigación se utilizará solamente el primer tipo de entrevista.

La entrevista estructurada implica construir una serie de preguntas fijas y secuenciadas con la finalidad de obtener información previamente seleccionada como prioritaria, de manera que se restringe a determinado ámbito la información a recolectar. Por su parte, la entrevista semiestructurada, aunque también implica una serie de preguntas fijas, también abre las posibilidades para plantear preguntas que permitan al entrevistador obtener mayores detalles o ampliar los temas según las necesidades de la investigación (Folgueiras, 2016, p.3).

A nivel general, se plantea que la mayoría de las preguntas serán cerradas, especialmente en los dos primeros grupos poblacionales (estudiantes y encargados administrativos), sin embargo, se aplicarán algunas preguntas abiertas para ahondar en la información. En el caso de las personas encargadas de la OBAS se realizará un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, las cuales permitirán indagar a profundidad algunos temas de interés en el transcurso de la investigación.

Finalmente, como técnica de medición de los resultados obtenidos se utilizará el escalonamiento de Likert, el cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández, Fernández y Batista, 2014a, p. 238), lo cual facilita la medición y el análisis de sus resultados, utilizando tres categorías de escala, por ejemplo, siempre, algunas veces y nunca.

#### **4.5.1 Descripción de los cuestionarios:**

En esta investigación se aplicarán tres cuestionarios, los cuales se dividen en cuatro partes según lo recomendado por los autores Fernández, Hernández y Batista (2014a, p. 228):

- Portada: se detallan los datos de la institución, del programa académico, la población a la cual va dirigida y el título del proyecto de investigación.

- Introducción: indica el propósito de la investigación, la motivación para el encuestado, la identificación del proyecto y del investigador aplicante, la cláusula de confidencialidad de la información y del procesamiento de los datos y las instrucciones generales.
- Desarrollo: las preguntas serán catalogadas en cuatro secciones, la primera con la finalidad de caracterizar a los sujetos de estudio y las tres siguientes responden a los objetivos específicos de la investigación y las variables en estudio. A continuación, se detallan los ítems que forman parte de cada cuestionario:
  - Cuestionario para estudiantes: consta de 37 ítems de preguntas cerradas o abiertas.
  - Cuestionario para encargados administrativos: incluye 47 ítems de preguntas cerradas o abiertas.
  - Cuestionario para funcionarios de la OBAS: formado por 22 ítems de preguntas abiertas.
- Agradecimiento final: se incluye un mensaje de agradecimiento por la participación.

Debe considerarse que, desde el punto de vista procedimental, el instrumento de consulta aplicado a estudiantes, jefaturas administrativas y funcionarios de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica (OBAS) se desarrolla con base en las tres variables de estudio:

- Lineamientos de convocatoria, selección y designación
- Estrategias de organización
- Mecanismos de evaluación

Para la primera variable “Convocatoria, selección y designación” se desarrollan 25 ítems para la población estudiantil, 29 para los encargados administrativos y 11 para los funcionarios de la OBAS. En el caso de la segunda

variable “Organización” se aplicaron 7 ítems a estudiantes, 8 a encargados administrativos y 4 a los funcionarios de la OBAS. Finalmente, en la tercera variable “Evaluación” se emplearon 5 ítems para la población estudiantil, 11 para los encargados administrativos y 7 para los funcionarios de la OBAS.

#### **4.6. Operacionalización de los objetivos de investigación**

Para la definición de las preguntas incluidas en los cuestionarios se realizó una operacionalización de los conceptos teóricos del presente trabajo a partir de las variables en estudio, lo cual, según lo que indica D’Ancona, (1996) se realiza cuando “los conceptos se traducen en términos operacionales. De ellos se deducen unas variables empíricas o indicadores que posibilitan la contratación empírica del concepto que se analice” (p. 123). La finalidad de este paso es poder construir los ítems de manera que respondan a los objetivos de la investigación, con fundamentación teórica y acorde con los objetivos diseñados.

Asimismo, Fernández, Hernández y Batista (2014a) indican que la operacionalización es “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes” (p.211), lo cual contribuye a crear un cuestionario afín a los requerimientos de la investigación de una forma transparente, medible y acorde a lo planteado por los expertos en las definiciones conceptuales.

En primera instancia, es importante recordar los objetivos específicos y las variables de investigación, para así poder construir el instrumento con base en dichos elementos. Seguidamente, se realiza un análisis del planteamiento conceptual establecido en el marco teórico para poder diseñar un concepto operacional acorde a las necesidades del estudio y poder establecer indicadores que muestran la realidad del proceso de régimen becario, tal y como se muestra a continuación.

**Tabla 2**

*Operacionalización del objetivo específico 1: identificar los lineamientos de convocatoria, selección y designación de las personas candidatas a las horas asistente, estudiante y estudiante de posgrado*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
Convocatoria	“Las horas de colaboración disponibles deben ser publicadas por cada unidad y garantizar una amplia difusión en el mayor número de medios digitales y físicos de que se disponga” (Universidad de Costa Rica, 2015, p. 5)	La convocatoria se realiza luego de la publicación de los espacios a cubrir de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, donde se busca una difusión adecuada de éstos para llegar a la mayor cantidad de estudiantes posible.	Garantía de una difusión amplia y diversificada	1 a 6	1-6	1, 2 y 3
	“La principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización” (Ribes, Perello y Herrero, 2018, p.6)	Proceso mediante el cual se publican los espacios a cubrir de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, buscando una amplia difusión con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de estudiantes posible que cumplan con las necesidades de la unidad designataria en el cumplimiento de la colaboración que se requieren.	Proceso de publicación de concursos	8	9	6
			Satisfacción de necesidades de las dependencias universitarias	n/a	7	n/a

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
Selección	“Ejercicio de pronóstico: busca predecir qué candidatos serán “exitosos” si se les contrata; es decir, quién tendrá un buen desempeño según los criterios que utiliza la organización para evaluar a sus empleados” (Robbins, Decezo y Coulter, 2017, p. 206)	El proceso de selección de la población estudiantil debe realizarse con miras a la elección del candidato idóneo para desarrollar las actividades que se necesitan, no solamente en cuanto a lo dispuesto en el reglamento, sino también a las necesidades de la unidad solicitante.	Aplicación del reglamento en general en el proceso de selección	9, 10 y 11	10, 11 y 12	7
	“Hay muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una mala contratación puede implicar pérdidas de tiempo, de productividad y por tanto dinero muy elevadas” (Ribes et al., 2018, p.6)	La selección del candidato correcto implica una decisión administrativa crucial para contribuir con la productividad, ya que la persona con el perfil adecuado realizará mejor forma sus asignaciones, logrando un uso eficiente de los recursos de la empresa.	Selección a partir de la identificación de la idoneidad del candidato según las necesidades de la unidad.	12, 13 y 14	13, 14 y 15	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
	<p>“Para hacer la designación, la unidad deberá considerar lo siguiente:</p> <p>a) Rendimiento académico, conocimientos específicos, experiencia, destrezas, habilidades, entre otros, de conformidad con las necesidades y la naturaleza de la actividad de colaboración” (Universidad de Costa Rica, 2015, p.4)</p>	<p>Para la selección de estudiantes la persona encargada debe tomar en cuenta el cumplimiento de criterios previamente establecidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento académico</li> <li>• Conocimientos específicos</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Destrezas</li> <li>• Actitudes y Aptitudes</li> <li>• Otros</li> </ul>	<p>Selección a partir de la identificación de la idoneidad del candidato según los criterios dados en el artículo 13.</p>	<p>15, 16, 17, 18 y 19</p>	<p>16, 17, 18, 19 y 20</p>	<p>7</p>

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
Designación	“Acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que ambos acuerdan las obligaciones de cada uno. El trabajador se compromete a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, y el empresario, a cambio, se compromete a abonarle una determinada retribución” (Ribes et al., 2018, p.6)	Establecimiento de la participación estudiantil en actividades universitarias, donde las partes establecen el tiempo y la forma en que realizará las tareas la persona seleccionada, y por otro, la unidad realiza la designación para el pago de la remuneración económica y beneficios adicionales que otorgará la institución.	Cumplimiento de las actividades universitarias	20	21	8 y 9
			Cumplimiento del beneficio a las personas estudiantes	21	22 y 23	8
	“Es todo aquel que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de ésta, y por una remuneración de cualquier clase o forma” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1943, p.3).	Acuerdo de prestación de servicios a cambio de una remuneración, donde media la guía de una persona funcionaria institucional que velará por el cumplimiento de las tareas encomendadas y el acceso a los recursos necesarios.	Ejecución de tareas bajo la guía de una persona funcionaria universitario	22 y 23	24, 25, 26 y 27	10

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
	Participación de la población estudiantil en actividades sustantivas y complementarias de la gestión y del quehacer universitarios, mediante la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, con el propósito de fortalecer su formación integral” (Universidad de Costa Rica, 2015, p.1)	Vinculación de la persona estudiante en las actividades sustantivas y complementarias del quehacer universitario, mediante un proceso colaborativo en la instancia universitaria que lo seleccionó a cambio de un reconocimiento económico establecido y la posibilidad de acceder a una exoneración del costo de la matrícula universitaria.	Vinculación efectiva de la persona estudiante a las actividades universitarias	24 y 25	28 y 29	11

**Tabla 3**

*Operacionalización del objetivo específico 2: determinar las estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución, durante el cumplimiento de horas, según lo estipulado en el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
Organización	“Es la función gerencial que determina lo que se necesita hacer, cómo y por quién; en otras palabras, es la función que crea la estructura y asigna los recursos de la organización” (Robbins, Decenso y Coulter, 2017, p. 163)	Acción gerencial que estipula los procesos que cada persona debe desempeñar, de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo, los recursos y la calidad apropiada.	Definición de las tareas asignadas	26 y 27	30 y 31	n/a
			Cumplimiento de los objetivos organizacionales	28 y 29	32	12
	“El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: logra que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes” (Münch, 2018, p.126)	La organización brinda claridad en qué recursos se deben colocar en determinados procesos, dónde se necesita invertir más y si hay necesidades para lograr cumplir con las demandas y trabajar de forma sencilla y fluida, colocando las actividades de los colaboradores de tal forma que se logre alcanzar una optimización de los recursos.	Criterios de calidad en las actividades y procesos	30	33	13
			Utilización adecuada de los recursos	31	34 y 35	14

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
	Las actividades que se podrán asignar a los estudiantes colaboradores según su categoría:	Según el Reglamento se establecen las siguientes actividades a realizar por las personas estudiantes:				
	<p>1. En horas estudiante</p> <p>a) Preparar materiales que sirvan de apoyo en las diferentes actividades universitarias.</p> <p>b) Colaborar, con una guía brindada por el profesor, en la corrección de tareas, pruebas, trabajos cortos y otras actividades semejantes que sean de calificación objetiva.</p> <p>c) Asistir en la búsqueda, clasificación, codificación, tabulación, archivo y procesamiento de datos.</p>	<p>1. En horas estudiante</p> <p>Prepara materiales, corrección de evaluaciones, procesamiento de datos, realizar entrevistas o cuestionarios, apoyar en el desarrollo de actividades, colaborar en giras de campo, colaborar en procesos de comunicación, entre otras similares.</p>	Actividades que realizan las personas estudiantes según la categoría de horas estudiante.	32 y 33	36	15

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
	<p>d) Transcribir, digitar y aplicar entrevistas y cuestionarios.</p> <p>e) Apoyar en la organización y desarrollo de ferias, actividades deportivas, culturales, simposios, congresos y otras similares.</p> <p>f) Colaborar en la organización y ejecución de giras de campo.</p> <p>g) Colaborar en la preparación de actividades y materiales para el desarrollo de los procesos de comunicación en unidades que lo requieran.</p> <p>h) Otras similares, de acuerdo con el perfil de la categoría.</p>	<p>2. En horas asistente Colaborar en la corrección de evaluaciones, acompañar al docente en la atención de asuntos en el aula, laboratorios o talleres, desarrollo de proyectos, actividades académicas, procesamiento y análisis de muestras, procesos de comunicación, entre otras similares.</p>	<p>Actividades que realizan las personas estudiantes según la categoría de horas asistente</p>	32 y 33	36	
	<p>2. En horas asistente</p> <p>a) Colaborar, con la guía brindada por el profesor, en la corrección de tareas, pruebas, trabajos cortos y otras actividades semejantes.</p> <p>b) Atender, con el acompañamiento docente, prácticas, resolución de asuntos en el aula, laboratorios o talleres, siempre que esto no implique la sustitución del o la docente.</p> <p>c) Colaborar en la organización, desarrollo y seguimiento de proyectos en los diferentes ámbitos del quehacer universitario.</p>	<p>3. En horas asistente de posgrado Apoyo en preparación de informes, presentaciones y publicaciones, diseño y aplicación de metodologías y técnicas de investigación, organización, ejecución y logística de proyectos, participación en actividades de un curso, entre otras similares.</p>	<p>Actividades que realizan las personas estudiantes según la categoría de horas asistente graduado.</p>	32 y 33	36	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
	<p>d) Colaborar en actividades académicas, tales como conferencias, giras, talleres, simposios, entre otras.</p> <p>e) Colaborar en la recolección, procesamiento y análisis de muestras.</p> <p>f) Colaborar, con la guía del personal responsable, en el desarrollo de los procesos de comunicación, audio y video en unidades que lo requieran.</p> <p>g) Otras similares, de acuerdo con el perfil de la categoría.</p> <p>3. En horas asistente de posgrado</p> <p>a) Apoyar en la preparación de informes, presentaciones y publicaciones.</p> <p>b) Colaborar en el diseño y aplicación de diversas metodologías y técnicas de investigación.</p> <p>c) Colaborar en la organización, ejecución y logística de proyectos en diferentes ámbitos del quehacer universitario.</p> <p>d) Participar en actividades de un curso con la guía docente.</p> <p>e) Otras tareas similares, de acuerdo con el perfil de la categoría.</p> <p>(Universidad de Costa Rica, 2015, p.2)</p>					

**Tabla 4**

*Operacionalización del objetivo específico 3: establecer los mecanismos de evaluación que implementa la Universidad de Costa Rica para medir el impacto que genera el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Población/Ítem			
				Estudiantes	Unidades	OBAS	
Evaluación	“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa” (Münch, 2018, p. 174)	Análisis de los procesos para identificar que se esté cumpliendo con los estándares y metas, realizando un uso eficiente de los recursos, permitiendo realizar intervenciones en los casos que amerite un rediseño del proceso y contribuyendo a la toma de decisiones en la gestión.	Evaluación del proceso administrativo	33, 34 y 35	37 y 38	16	
			Cumplimiento de estándares y metas	n/a	39 y 40	17	
			Uso eficiente de recursos	n/a	41 y 42	18	
	“La evaluación no se limita a afirmar si determinado atributo es adecuado o no, sino que tiene por objeto entender por qué ocurre lo que ocurre. Solo de esta manera es útil para efectos de mejoramiento, planificación o gestión de la calidad” (Toro, 2012, p. 57)	La evaluación permite identificar qué está ocurriendo en realidad en determinado proceso, dando un panorama más allá de las definiciones conceptuales. Por ende, se convierte en una herramienta que permite realizar una mejor gestión de la calidad y planificar acciones de mejora.	Mejora en la gestión de la calidad	36 y 37	43, 44 y 47	19	
				Definición de necesidades y demandas	n/a	45	20
				“El concepto evaluación ha ido evolucionando, y la experiencia en la temática y la propia dinámica de la universidad ha llevado a conceptualizar	Es un proceso formativo que permite gestionar la toma de decisiones y la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria,		

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador	Población/Ítem		
				Estudiantes	Unidades	OBAS
	la evaluación ya no como un instrumento de control sino como una herramienta de gestión y mejoramiento; esta concepción implica una visión y gestión institucional dispuesta a la transformación permanente” (Universidad Estatal a Distancia, 2017, p.16).	con miras a una mejora constante y una visualización de las necesidades de los clientes y la sociedad del conocimiento.	Toma de decisiones gerenciales	n/a	46	21 y 22

#### **4.7. Validación de los instrumentos**

Para que un instrumento cumpla con su meta es necesario verificar su validez, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014a) “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200). Así, en primera instancia, se construyeron los instrumentos a partir de la operacionalización de los objetivos de la investigación que abarca las variables en estudio, para posteriormente someterlos al juicio experto y a una prueba piloto.

La validez de contenido del instrumento fue garantizada mediante la construcción de los ítems a partir de la determinación de los indicadores de cada variable. Posteriormente, los instrumentos se sometieron al juicio de expertos en el campo de la investigación, especialmente en el área de Administración Universitaria, además de conocedores del régimen becario de la Universidad de Costa Rica quienes verificaron la pertinencia y coherencia de cada ítem en relación con las variables de estudio. Asimismo, se contó con la valoración filológica con el fin de asegurar la claridad y comprensión lingüística de las preguntas ejecutadas.

Una vez incorporadas las observaciones de los expertos, se procedió a verificar la validez interna del instrumento al realizar la aplicación de una prueba piloto, la cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2014c) consiste en

Administrar el instrumento a personas, objetos o fenómenos con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación (unidades). Se somete a prueba no solo el instrumento de medición, sino también las condiciones y contexto de aplicación y los procedimientos involucrados. Se debe verificar que las instrucciones se comprenden y que los ítems (lecturas o

equivalentes) funcionen de manera adecuada. En el caso de cuestionarios, se debe evaluar el lenguaje y la redacción. Los resultados se utilizan para calcular la confiabilidad inicial y, de ser posible, la validez tentativa del instrumento de medición. La prueba piloto se realiza con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva) (p. 7).

La aplicación de la prueba piloto a una muestra con características similares a la población meta permitió analizar la coherencia de los ítems y detectar posibles ambigüedades o errores de interpretación. Cuando se tuvo claro que los instrumentos eran confiables, válidos y objetivos, se procedió con la aplicación a la muestra en estudio.

#### **4.8. Recolección de la información**

Con la finalidad de obtener los datos que brindarán soporte a los resultados de la investigación se procedió a realizar la recolección de datos, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014a) “implica elaborar un plan detallado del procedimiento que nos conduzca a reunir datos con un propósito específico” (p. 198). Por lo que, en primera instancia se analizaron las herramientas tecnológicas que permitieran realizar la recolección de los datos, concluyendo en la utilización de la plataforma de Formularios de Google, donde se crearon los cuestionarios para su socialización.

Posteriormente, se coordinó con la dirección de la OBAS para enviar los enlaces de los cuestionarios confeccionados en la plataforma de Google a los correos electrónicos institucionales de las personas estudiantes que formaron parte del régimen becario durante el II ciclo del 2023 ya que debido a la confidencialidad de la información no se podía tener acceso a las direcciones de correo electrónico. El envío de esta solicitud fue realizado por la OBAS en dos ocasiones con un periodo de separación de un mes, ya que se presentaron

pocas respuestas de las personas estudiantes que realizaban horas asistente de posgrado.

Por otra parte, se contactó con la Vicerrectoría de Acción Social y a la Vicerrectoría de Investigación para solicitar apoyo en la recolección de la información para el subgrupo de horas asistente de posgrado, en la primera instancia nos indicaron que únicamente tenían una persona en esa categoría y procedieron a contactarla para completar el formulario, mientras que en la segunda vicerrectoría nos proporcionaron un lista de los coordinadores de proyectos que tienen en su presupuesto horas asistente de posgrado, a los cuales se les envió vía correo electrónico el link para que lo compartieran con sus asistentes. Cabe aclarar que en este subgrupo no se logró obtener la muestra necesaria, una de las posibles causas, según nos indicaron en las vicerrectorías es que podrían tratarse de estudiantes ya graduados, por lo que al agotar las vías de contacto tanto con la OBAS, con las vicerrectorías y las otras dependencias, se procedió a cerrar la recepción de respuestas, dado que la población es sumamente pequeña y se procederá a recalcular el margen de error de la muestra tomada.

Por otro lado, la OBAS realizó la publicación mediante los boletines institucionales de "UCR Informa" solicitando a las jefaturas administrativas completar el cuestionario en línea, por otra parte, la misma fue socializada en un grupo de WhatsApp de jefaturas administrativas por parte de una funcionaria en dicho cargo.

Es importante aclarar que la recolección de información de las unidades académicas se gestionó a través de las jefaturas administrativas, debido a que estos son quienes realizan las designaciones y dan apoyo a los diferentes funcionarios que guían a las personas estudiantes en el proceso en estudio, por lo que son una fuente primaria de la información y pueden canalizarla a nivel de su unidad las respuestas que se necesitan.

Las respuestas de las personas estudiantes fueron muy satisfactorias, logrando completar una cantidad mayor a la que se necesitaba en la muestra, a excepción de las horas asistente de posgrado, sin embargo, para la recolección de datos de las jefaturas administrativas se tuvo que contactar de forma directa a varios funcionarios para que colaboraran completando el cuestionario, por lo que se les realizaron llamadas telefónicas y se enviaron correos electrónicos de forma persistente hasta completar la muestra necesaria para la confiabilidad del estudio.

Finalmente, en el caso de las personas funcionarias de la OBAS se realizaron dos entrevistas de forma presencial y una mediante la plataforma de TEAMS, donde se tuvo la oportunidad de conversar con quienes son partícipes del proceso y obtener la información requerida.

#### **4.9. Alcances y limitaciones de la investigación**

##### **4.9.1. Alcances**

El resultado de esta investigación contribuirá como insumo en la toma de decisiones de los jefarcas institucionales, quienes tendrán acceso a información específica del régimen becario. Adicionalmente, se entregará una propuesta de mejora que podrá ser puesta en práctica por las diferentes instancias partícipes del régimen becario para generalizar el proceso en concordancia con la reglamentación universitaria y los resultados de la investigación.

Asimismo, este estudio podrá ser insumo para actualizaciones de los procedimientos, quedando a disposición de la administración universitaria los instrumentos que podrán ser aplicados nuevamente a la población con la finalidad de actualizar la información de ser necesaria.

Adicionalmente, al considerar la perspectiva de los involucrados, se encontrarán opiniones a favor y en contra del proceso, brindando insumos para poder establecer directrices, procedimientos y otros aspectos importantes para enriquecer el accionar de las diferentes dependencias universitarias, favorecer a la población estudiantil y mejorar los controles que deberían llevarse a cabo.

Finalmente, la información aportada por esta investigación contribuye a la apertura de nuevas líneas de investigación relacionada, las cuales pueden ser abordadas por otras áreas de estudio y desde otros ángulos de análisis, como lo son la educación financiera, salud mental, análisis socioeconómico, entre otros.

#### **4.9.2. Limitaciones**

Durante el desarrollo de este Trabajo Final de Graduación, se debió realizar una suspensión de su avance, debido a la crisis sanitaria por el COVID 19, la cual provocó un cambio en la dinámica diaria institucional y personal, tanto de la investigadora como de los sujetos de estudio. Por otra parte, se enfrentó el cambio de administración, lo cual conllevó solicitar nuevamente las autorizaciones a las nuevas jefaturas para la obtención de información

Por otra parte, el acceso a la información de la población estudiantil brindada por la Oficina de Becas limitaba el contacto con ellos debido a la sensibilidad de la información, por lo cual se debió enviar los cuestionarios mediante la OBAS en varias ocasiones para poder cumplir con la muestra calculada.

Asimismo, la recolección de la información de las unidades otorgada a través de las jefaturas administrativas se volvió compleja, dado que algunas personas no mostraron interés en completar los cuestionarios lo cual resultó en

retrasos en la obtención de los resultados, por lo que se debió contactar de forma directa a cada persona mediante llamadas telefónicas, correos y, en casos de personas conocidas, mediante WhatsApp.

Finalmente, este proyecto tiene como objetivo el análisis del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado culminando con una propuesta para todas las unidades asignatarias, sin embargo, la implementación y evaluación de este no serán abarcadas en esta investigación, ya que está sujeta a la voluntad política y administrativa de los jerarcas institucionales.

## Capítulo V. Sistematización y análisis de los resultados de la investigación

### 5.1. Presentación

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de manera sistemática según los objetivos planteados en esta investigación. Los resultados procesados se derivan de la aplicación de instrumentos de consulta realizados a las poblaciones involucradas en el régimen becario, las cuales están constituidas por las personas encargadas del proceso administrativo de cada dependencia, la población estudiantil parte del régimen becario, así como las personas funcionarias de la OBAS que son parte del proceso, tal y como se muestra en la siguiente imagen:

**Figura 4**  
*Ilustración de la población participante*



Es importante considerar que los resultados obtenidos de un estudio cuantitativo son reflejo de un momento y circunstancias determinadas, por lo que se deben analizar desde esa perspectiva, es así que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014a), “al analizar los datos cuantitativos debemos recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma; y segundo, los resultados

numéricos siempre se interpretan en contexto” (p. 270), por tanto, los resultados expuestos en esta investigación responden a las circunstancias específicas de su aplicación y pueden variar a lo largo del tiempo.

Lo que se muestra en este capítulo son las percepciones del proceso de régimen becario de las personas participes del proceso, establecidas según las variables de esta investigación, titulada “Análisis de la gestión administrativa del proceso de Régimen Becario en las dependencias de la Universidad de Costa Rica”.

En consideración con los razonamientos anteriores, el enfoque cuantitativo de la investigación establece que el procedimiento para presentar los resultados del estudio implica utilizar tablas, gráficos y figuras para mostrar los resultados y los datos más relevantes acerca de las personas encuestadas en la Universidad de Costa Rica. Para ello se toman como base tres variables en estudio:

- Convocatoria, selección y designación
- Organización
- Evaluación

Para efectos de la ilustración de los resultados de este apartado, en primera instancia se mostrarán tablas con absolutos y relativos referentes a la información completa a especificar. Posteriormente, se presentarán gráficos de barras describiendo los porcentajes en proporción a los criterios y percepciones de las personas participantes del estudio.

## **5.2. Caracterización de la población**

Los instrumentos de consulta se aplicaron a 2.137 personas. Como punto significativo de este estudio, cabe destacar que, con excepción de las personas

estudiantes del régimen becario de horas asistente de posgrado, en la mayoría de las poblaciones se logró un mayor porcentaje de alcance en relación con la muestra establecida, lo cual se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Comparativo de la población, muestra y encuestados*

	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Encuestados</b>
Horas estudiante	2 400	331	1 124
Horas asistente	1 772	316	874
Horas asistente de posgrado	60	52	47
Encargados administrativos	96	77	89
Funcionarios de OBAS	3	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>4 331</b>	<b>779</b>	<b>2 137</b>

Con base en los datos recolectados, en los siguientes apartados se desplegarán los resultados completos a través de tablas que sistematizarán cada uno de los instrumentos aplicados. En ellas se verán y analizarán los ítems significativos de acuerdo con percepciones favorables y percepciones con oportunidades de mejora. A modo de cierre, se presenta una tabla resumen de la información.

## **Estudiantes**

En primera instancia, se describen los atributos específicos de una de las poblaciones más significativas del presente estudio: las personas estudiantes que realizaron horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado durante el II ciclo 2023. Entre los datos relevantes de esta población, es posible identificar hallazgos que aportan insumos valiosos al presente estudio.

Para comenzar, se indagó sobre el género de las personas participantes según el régimen becario al que se encontraban adscritos, obteniendo los resultados que se pueden observar en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

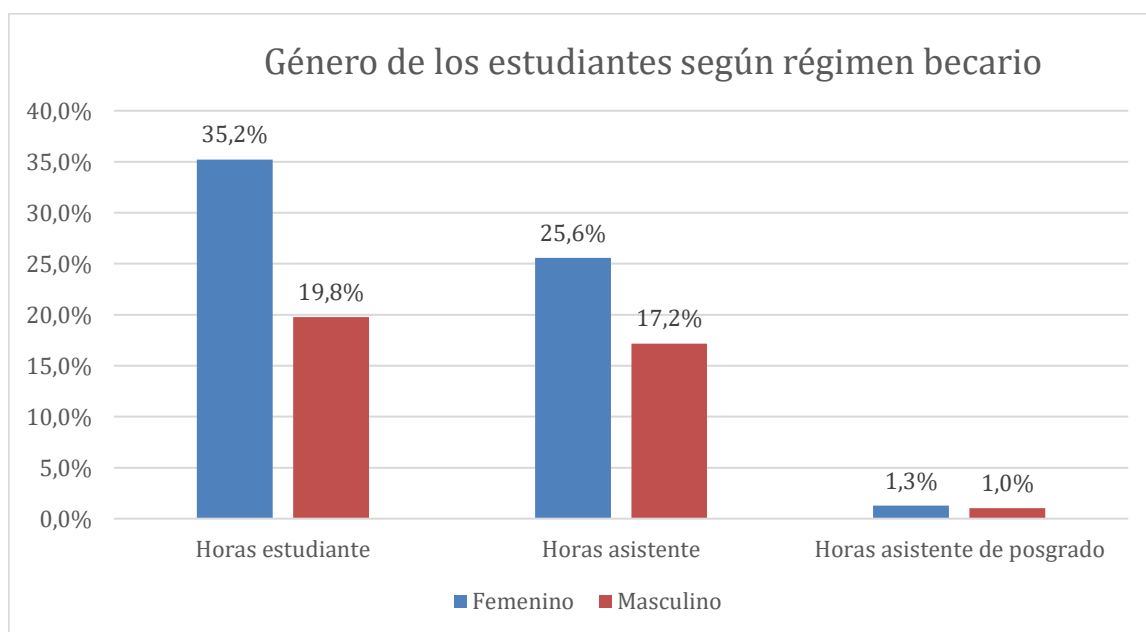
*Distribución según género de la población estudiantil encuestada participe del régimen becario durante el II ciclo 2024*

Régimen becario	Femenino		Masculino		Total general	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Horas estudiante	720	35%	404	20%	1 124	55%
Horas asistente	523	26%	351	17%	874	43%
Horas asistente de posgrado	26	1%	21	1%	47	2%
<b>Subtotal</b>	<b>1 269</b>	<b>62%</b>	<b>776</b>	<b>38%</b>	<b>2 045</b>	<b>100%</b>

A continuación, se ilustra mediante un gráfico la distribución del género de las personas encuestadas diferenciadas por subpoblación.

**Figura 5**

*Género de la población estudiantil según régimen becario*



Se determina que la mayoría de las personas pertenecientes al régimen becario en las tres subpoblaciones son mujeres, para un total de 1 269, en contraposición a 776 personas que son hombres del total de encuestado. Así, se

puede observar que en total el 62% son del género femenino, mientras que el 38% son del género masculino.

La administración de la Universidad de Costa Rica paulatinamente ha incrementado la participación de la población femenina, ya que parte vital de sus políticas internas ha sido la búsqueda de la igualdad de género, lo cual ha generado una mayor participación femenina en el régimen becario y demuestra que las oportunidades de acceso se han abierto exitosamente a esta población.

A pesar de lo anterior, llama la atención la baja proporcionalidad del género masculino, aun cuando, a nivel general, la población estudiantil tiene una diferenciación poco marcada entre ambos géneros. De acuerdo con las estadísticas de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil (2024b, p. 21), para el II ciclo 2023 de la matrícula total de la Universidad 48% del estudiantado fueron hombres, mientras que el 52% fueron mujeres; una diferencia de 4% que dista mucho de los resultados obtenidos con la población del régimen becario en el 2023.

Por otra parte, se buscó conocer las edades de las personas estudiantes que participan en el régimen becario, obteniendo los siguientes resultados:

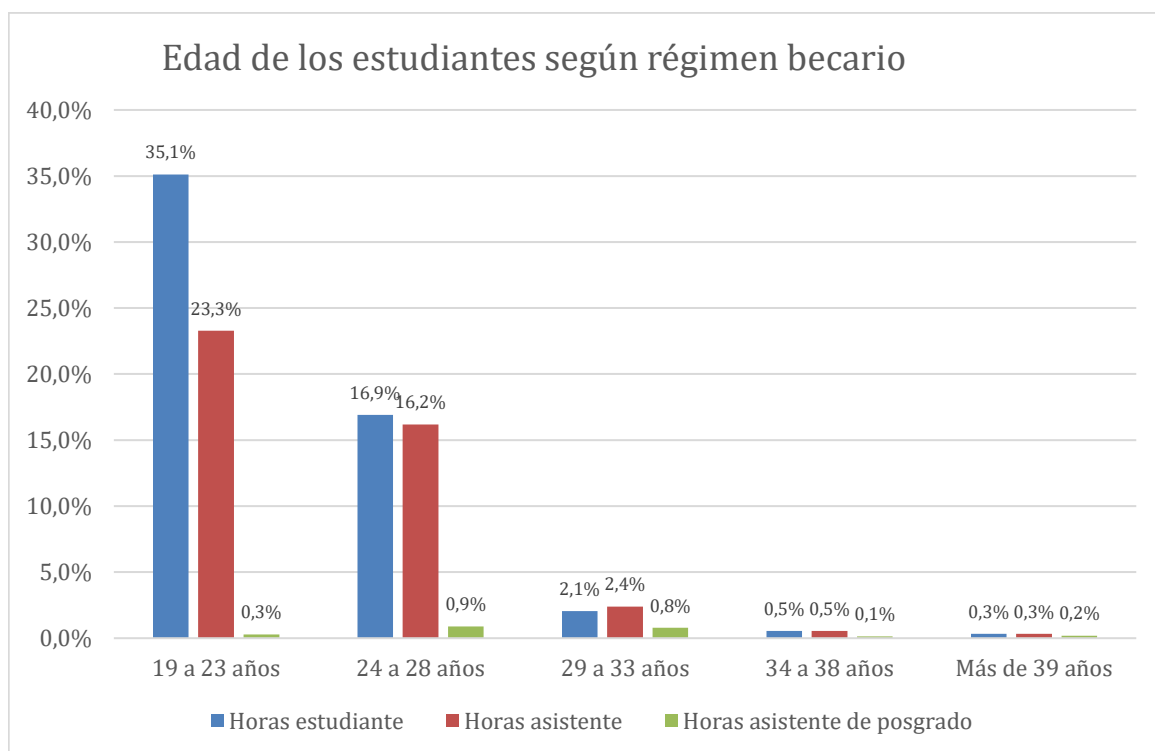
**Tabla 7**  
*Edad de la población estudiantil encuestada participantes de régimen becario*

Edad	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
19 a 23 años	718	35%	476	23%	6	0%	1 200	59%
24 a 28 años	346	17%	331	16%	18	1%	695	34%
29 a 33 años	42	2%	49	2%	16	1%	107	5%
34 a 38 años	11	1%	11	1%	3	0%	25	1%
Más de 39 años	7	0%	7	0%	4	0%	18	1%
<b>Total</b>	<b>1 124</b>	<b>55%</b>	<b>874</b>	<b>43%</b>	<b>47</b>	<b>2%</b>	<b>2 045</b>	<b>100%</b>

Seguidamente se puede observar el gráfico que ilustra los datos obtenidos:

**Figura 6**

*Edad de la población estudiantil encuestada participante del régimen becario*



Acerca de este punto, se puede observar que un 59% de las personas encuestadas se encuentran en el rango de edad de 19 a 23 años, seguidos por un 34% entre los 24 a 28 años, un 5% entre 29 y 33 años y, finalmente un 2% mayor a los 34 años.

Los datos anteriores concuerdan con el último Perfil estudiantil universitario 2022 (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2024c)., donde los estudiantes entre los 19 y 23 años correspondían al 58.9% de la población, mientras que los estudiantes entre 24 a 29 años eran aproximadamente 24.85%.

Por consiguiente, se muestra que la gran mayoría de estudiantes se encuentran dentro del rango de edad esperable para cursar una carrera

universitaria, que va desde los 4 a 5 años según los planes de estudio; sin embargo, es importante notar que existen bastantes estudiantes fuera de dicho rango. Debe considerarse que no toda la población inicia sus estudios en la edad esperada, pero sí es importante para la gestión universitaria velar por que la permanencia del estudiantado no se extienda durante rangos de tiempo que exceden lo esperado.

Por otra parte, se indagó sobre la carrera que cursan las personas designadas, pero debido a la gran cantidad que ofrece la institución, se decidió agruparlas por área de estudio. A continuación, se muestra el cuadro resumen de las respuestas obtenidas:

**Tabla 8**

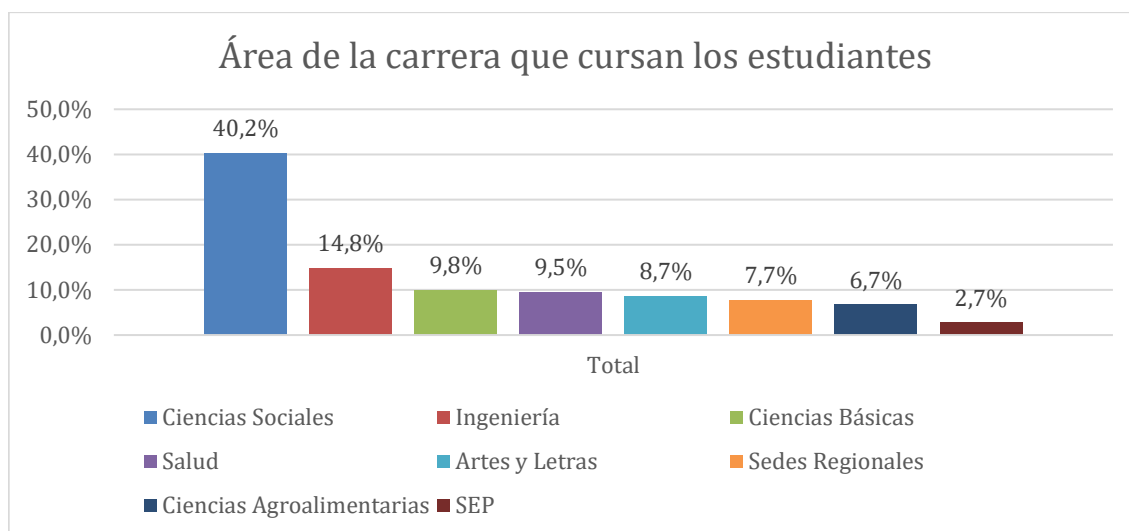
*Área de estudio de la carrera de la población estudiantil encuestada participantes de régimen becario*

Área de la carrera	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Artes y Letras	96	5%	78	4%	3	0%	177	9%
Ciencias Agroalim.	68	3%	68	3%	0	0%	136	7%
Ciencias Básicas	89	4%	110	5%	2	0%	201	10%
Ciencias Sociales	473	23%	346	17%	3	0%	822	40%
Ingeniería	161	8%	141	7%	0	0%	302	15%
Salud	119	6%	75	4%	0	0%	194	9%
Sedes Regionales	115	6%	42	2%	1	0%	158	8%
SEP	3	0%	14	1%	38	2%	55	3%
<b>Total general</b>	<b>1 124</b>	<b>55%</b>	<b>874</b>	<b>43%</b>	<b>47</b>	<b>2%</b>	<b>2 045</b>	<b>100%</b>

Seguidamente, se observa el gráfico que ilustra las respuestas sobre el área de la carrera que cursaban al momento de la encuesta las personas estudiantes:

**Figura 7**

*Área de la carrera que cursa la población estudiantil encuestada participante del régimen becario*



Como se observa, un 40% de las personas estudiantes cursa una carrera del área de Ciencias Sociales, seguido de casi un 15% de estudiantes de Ingeniería y, con la menor proporción, se encuentra el estudiantado que cursa posgrados o doctorados con casi un 3%.

En este punto es importante considerar que en la categoría de Sedes Regionales se ubican aquellas carreras que son ofrecidas únicamente por las sedes; sin embargo, puede ser que algunos estudiantes de otras áreas lleven carreras en Sedes Regionales.

Un aspecto a considerar para los controles internos de las dependencias es que las personas estudiantes que cursan maestrías y doctorados no pueden realizar horas estudiante, solamente horas asistente de posgrado o, en casos extraordinarios, horas asistente mediante inopia, sin embargo, se debe tomar en cuenta que varios estudiantes están llevando cursos de grado y posgrado de forma simultánea, lo cual coadyuva a que algunos estudiantes del Sistema de

Estudios de Posgrado (SEP) realicen horas que no deberían según el reglamento.

A continuación, se analiza el año que las personas estudiantes encuestadas cursaban en su carrera base.

**Tabla 9**

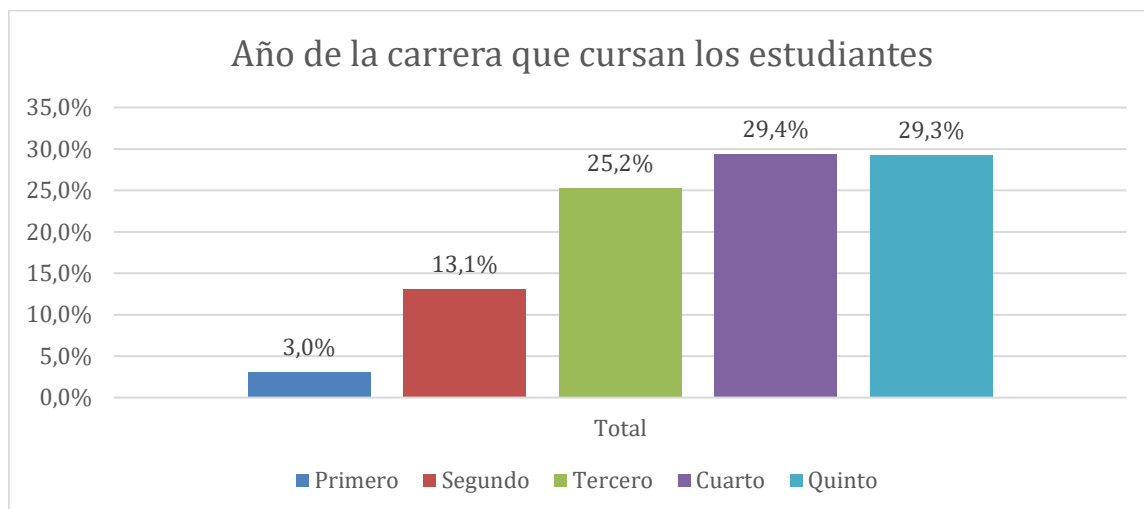
*Año que cursaba la población estudiantil encuestada participante de régimen becario*

Año que cursa	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs,	Relat.
Primero	29	1,4%	19	0,9%	14	0,7%	62	3,0%
Segundo	200	9,8%	51	2,5%	16	0,8%	267	13,1%
Tercero	308	15,1%	204	10,0%	4	0,2%	516	25,2%
Cuarto	313	15,3%	284	13,9%	4	0,2%	601	29,4%
Quinto	274	13,4%	316	15,5%	9	0,4%	599	29,3%
<b>Total</b>	<b>1 124</b>	<b>55,0%</b>	<b>874</b>	<b>42,7%</b>	<b>47</b>	<b>2,3%</b>	<b>2 045</b>	<b>100,0%</b>

Con base en lo anterior, se desprende el siguiente gráfico, donde se muestra la distribución porcentual general de los años de carrera cursados por las personas designadas de régimen becario que, tal y como se indicó en los párrafos anteriores, pertenecen en su mayoría a los últimos años de carrera.

**Figura 8**

*Año de la carrera que cursaba la población estudiantil participante de régimen becario*



Se denota que la mayoría del estudiantado se encuentra cursando el cuarto y quinto año de carrera, para un total de 1 117 personas, seguidas de 516 personas en el tercer año y 267 en el segundo año.

Finalmente, resalta el hecho de que 62 personas indicaron que cursan el primer año, pero únicamente las horas asistente de posgrado permiten realizar horas antes de iniciar el segundo año, por lo que en el caso de los 48 estudiantes que indicaron estar en primer año y que realizan horas estudiante u horas asistente, cabe la posibilidad de que se trate de una segunda carrera, sobre todo porque el Sistema de Becas no permite hacer designaciones a estudiantes de primer año, ya que tiene dentro de sus requisitos, según reglamento, que la persona seleccionada debe tener un promedio anual mayor a 7.5 en el ciclo lectivo anterior.

Posteriormente, se indagó sobre el lugar de residencia de las personas estudiantes. Para facilitar la interpretación, se muestran los datos por provincia según el tipo de régimen becario.

**Tabla 10**

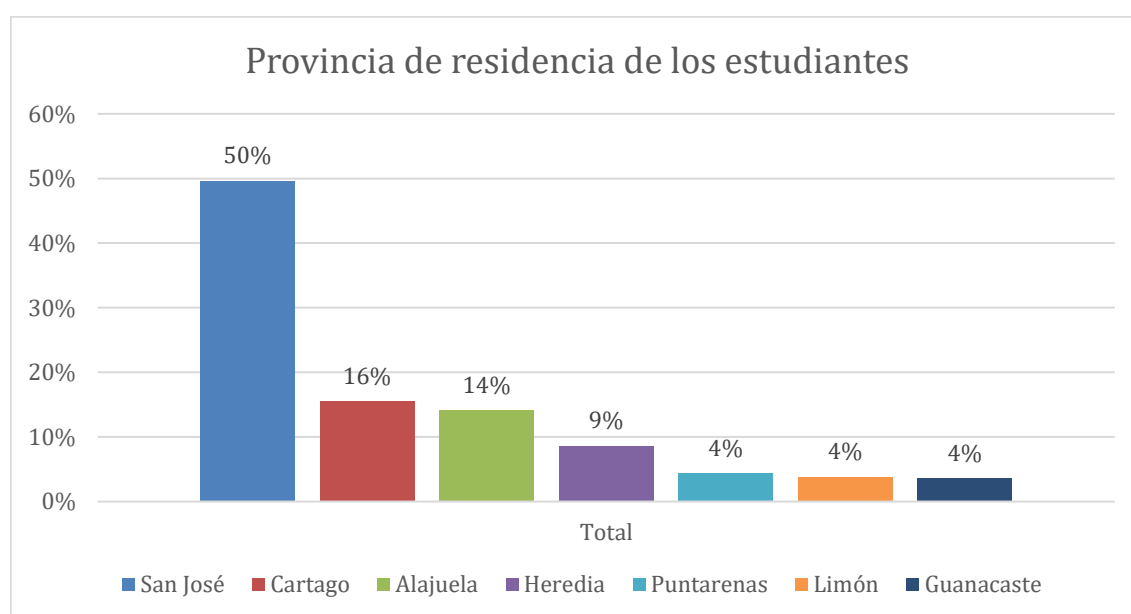
*Provincia de residencia de la población estudiantil participante de régimen becario*

Provincia de residencia	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
San José	524	26%	462	23%	30	1%	1 016	50%
Cartago	179	9%	133	7%	6	0%	318	16%
Alajuela	190	9%	93	5%	7	0%	290	14%
Heredia	81	4%	93	5%	3	0%	177	9%
Puntarenas	56	3%	34	2%	0	0%	90	4%
Limón	56	3%	22	1%	1	0%	79	4%
Guanacaste	38	2%	37	2%	0	0%	75	4%
<b>Total</b>	<b>1 124</b>	<b>55%</b>	<b>874</b>	<b>43%</b>	<b>47</b>	<b>2%</b>	<b>2 045</b>	<b>100%</b>

A continuación, se ilustra con un gráfico los datos obtenidos según la provincia de residencia de la población participante del régimen becario:

**Figura 9**

*Provincia de residencia de la población estudiantil encuestada participante de régimen becario*



Así, se observa en el siguiente gráfico que el 50% del estudiantado viven en la provincia de San José, seguidos por Cartago, Alajuela y Heredia con un

16%, 14% y 9% respectivamente y finalizando con un 4% las provincias de Puntarenas, Limón y Guanacaste.

Los datos anteriores corresponden con los datos de estudiantes matriculados en el II Ciclo 2023 (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2024, p. 21), donde el 73% de la población estudiantil se encuentra inscrita en la Sede Rodrigo Facio, por lo que es de entender que la mayoría de las personas estudiantes busquen lugares de residencia cercanos.

Asimismo, se indagó sobre el estado civil de las personas estudiantes, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 11**

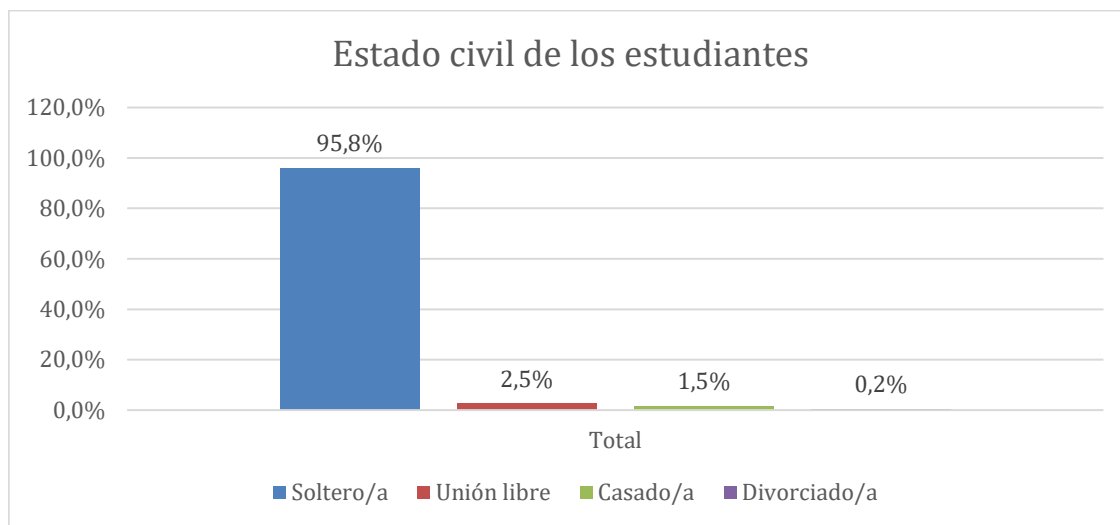
*Estado civil de la población estudiantil encuestada participante de régimen becario*

Estado Civil	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Casado/a	14	1%	13	1%	4	0%	31	2%
Divorciado/a	0	0%	2	0%	2	0%	4	0%
Soltero/a	1 082	53%	838	41%	39	2%	1 959	96%
Unión libre	28	1%	21	1%	2	0%	51	2%
<b>Total</b>	<b>1 124</b>	<b>55%</b>	<b>874</b>	<b>43%</b>	<b>47</b>	<b>2%</b>	<b>2 045</b>	<b>100%</b>

Con base en lo anterior, en el siguiente gráfico se muestra la distribución total del estado civil de las personas encuestadas:

**Figura 10**

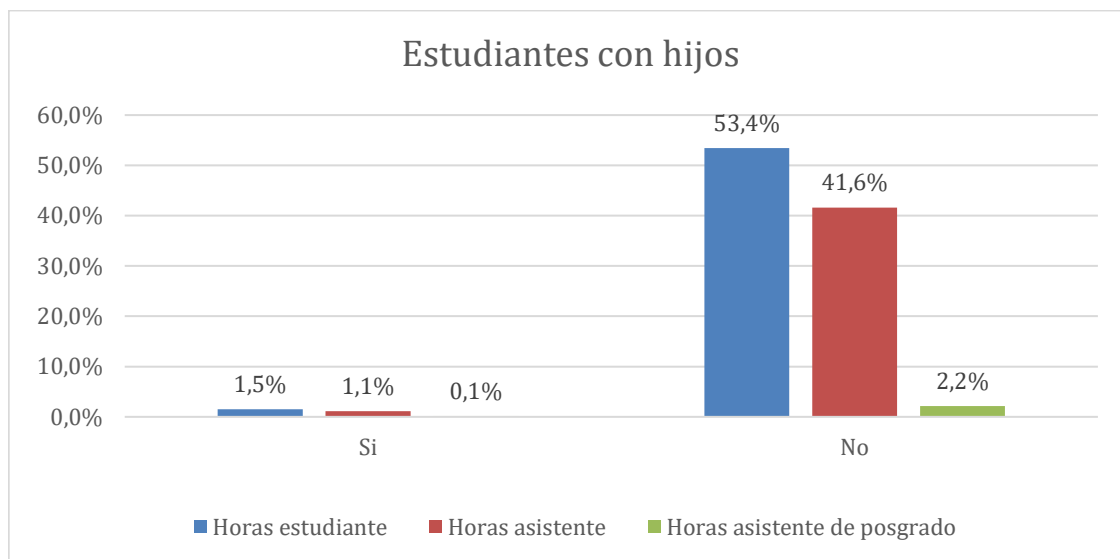
*Estado civil de la población estudiantil participante de régimen becario*



Por ende, se determina que el 96% de los estudiantes se encuentran solteros y el restante 4% se encuentra vinculado en una relación de pareja.

Los datos anteriores corresponden a los presentados en el Perfil estudiantil universitario 2022 (Vicerrectoría de Vida Estudiantil, 2024c). donde se indica que el 95% se encuentran solteros, mientras que el 5% están casados o en unión libre.

Por otra parte, interesó indagar sobre cuántos estudiantes tenían hijos a cargo, obteniendo los datos que se ilustran en el siguiente gráfico:

**Figura 11***Estudiantes participantes de régimen becario que tienen hijos*

En esta consulta se detectó que solamente una pequeña proporción del 3% (57 personas) de los 2 045 encuestados tienen hijos a cargo.

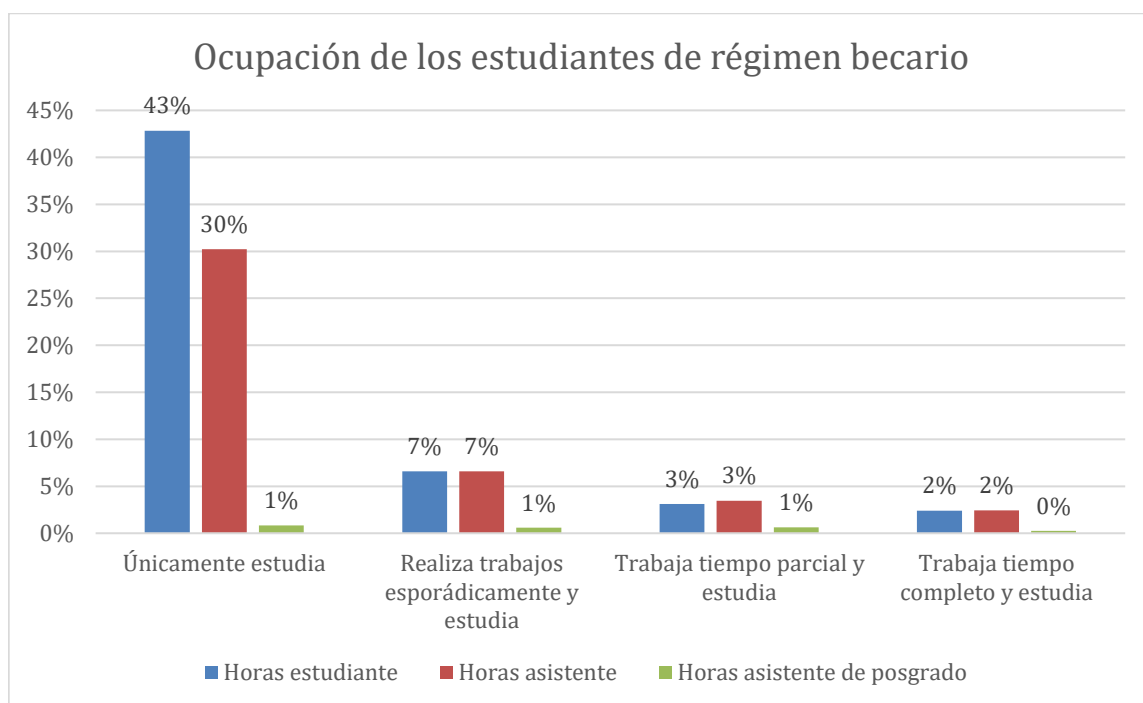
En relación con lo anterior es importante analizar que según el Informe de labores de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil 2023 (Vicerrectoría de Vida Estudiantil 2024b, p. 33), dentro de sus esfuerzos de fortalecer la permanencia de la población estudiantil “La Casa Infantil Universitaria (CIU) atendió a 68 personas estudiantes madres y padres; 42 personas estudiantes requirieron servicio de cuidado y 26 recibieron atención sin servicio de cuidado”, datos muy similares a los arrojados por la encuesta.

Los dos puntos anteriores son importantes de considerar en la implementación de políticas universitarias que den soporte a aquellas personas estudiantes que son jefes o jefas de hogar o que tengan hijos, ya que en algunas de las encuestas se indicaba que parte de los ingresos de las horas los utilizaban para ayudar en sus hogares, y esto puede que no solamente ocurra en núcleos familiares en los que las personas estudiantes son dependientes, sino también encargados.

En línea con lo anterior, es importante conocer la ocupación del estudiantado que realiza horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

**Figura 12**

*Ocupación de la población estudiantil encuestada participante de régimen becario*



Como se observa, un 74% únicamente se dedica a estudiar, un 14% realiza trabajos esporádicos, un 7% trabaja tiempo parcial y un 5% trabaja tiempo completo. Si bien es cierto que la mayoría de estudiantes se dedica únicamente a sus estudios, se evidencia que hay una pequeña población que trabaja. En esas circunstancias, existe la posibilidad de que su calidad de vida se vea afectada al enfrentar varios compromisos, por lo que cobra relevancia que la institución vele por el mejorar las circunstancias de permanencia de la población estudiantil, en cuanto a la carga y el tiempo que cada estudiante debe invertir en sus designaciones.

Por otra parte, de acuerdo con el reglamento, la población estudiantil de régimen becario puede ser designada por un máximo de seis ciclos lectivos en cada una de las categorías, prorrogables hasta por tres ciclos más; por tanto, interesó conocer la cantidad de ciclos que las personas estudiantes han estado designadas. En la siguiente tabla se observa la cantidad de ciclos con designación efectiva de las diferentes poblaciones.

**Tabla 12**

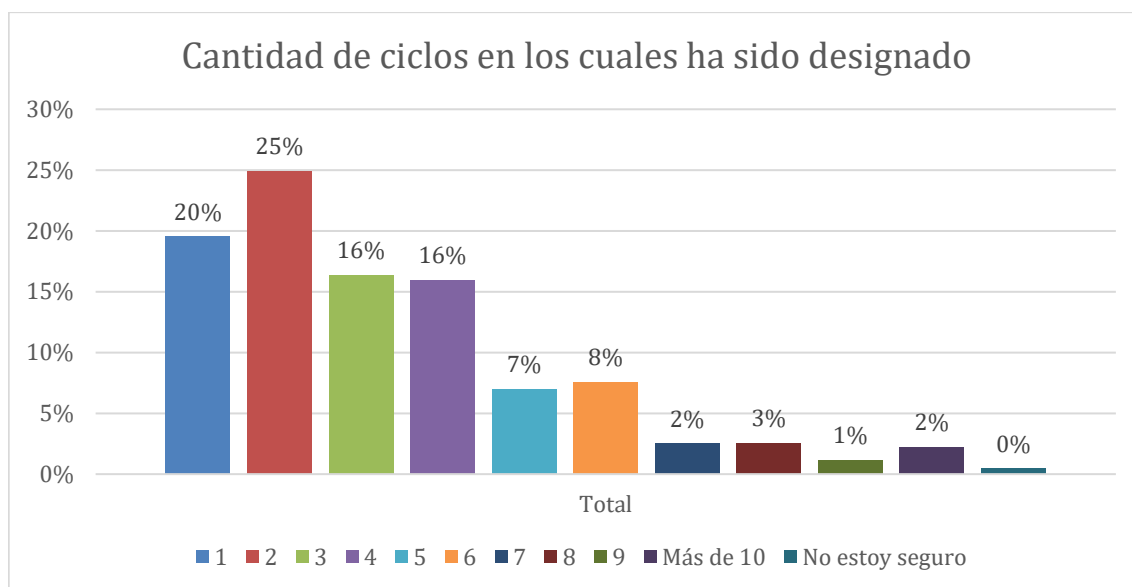
*Cantidad de ciclos lectivos que las personas estudiantes han participado en el régimen becario*

Ciclos	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
1	270	13%	116	6%	13	1%	399	20%
2	310	15%	188	9%	11	1%	509	25%
3	178	9%	147	7%	9	0%	334	16%
4	153	7%	168	8%	5	0%	326	16%
5	69	3%	71	3%	2	0%	142	7%
6	65	3%	89	4%	1	0%	155	8%
7	24	1%	26	1%	1	0%	51	2%
8	23	1%	27	1%	2	0%	52	3%
9	13	1%	9	0%	1	0%	23	1%
Más de 10	16	1%	27	1%	2	0%	45	2%
No estoy seguro	3	0%	6	0%	0	0%	9	0%
<b>Total</b>	<b>1 124</b>	<b>55%</b>	<b>874</b>	<b>43%</b>	<b>47</b>	<b>2%</b>	<b>2 045</b>	<b>100%</b>

Los datos del cuadro anterior se pueden analizar en el siguiente gráfico:

**Figura 13**

*Cantidad de ciclos en los cuales las personas estudiantes han sido designados en el régimen becario*



Como se puede observar, la mayoría de las personas estudiantes solamente ha sido designado entre 1 y 6 ciclos, para un 91%, mientras que la población estudiantil designada de 7 a 9 ciclos, que son los casos de nombramientos por inopia en casos excepcionales, representan solamente un 6%.

Según los datos, solamente el 2% ha sido designado por más del periodo permitido por el reglamento, pero debe considerarse que dentro de estas respuestas se pueden contemplar interciclos o ciclos no completos, los cuales no son contemplados según el reglamento, ya que el sistema para las designaciones contabiliza la cantidad de ciclos de nombramiento completos sean consecutivos o no desde el 2015 cuando entró en vigor el Reglamento actual.

Por otra parte, como parte de esta caracterización poblacional, fue de interés indagar si la población estudiantil contaba con algún otro ingreso dentro

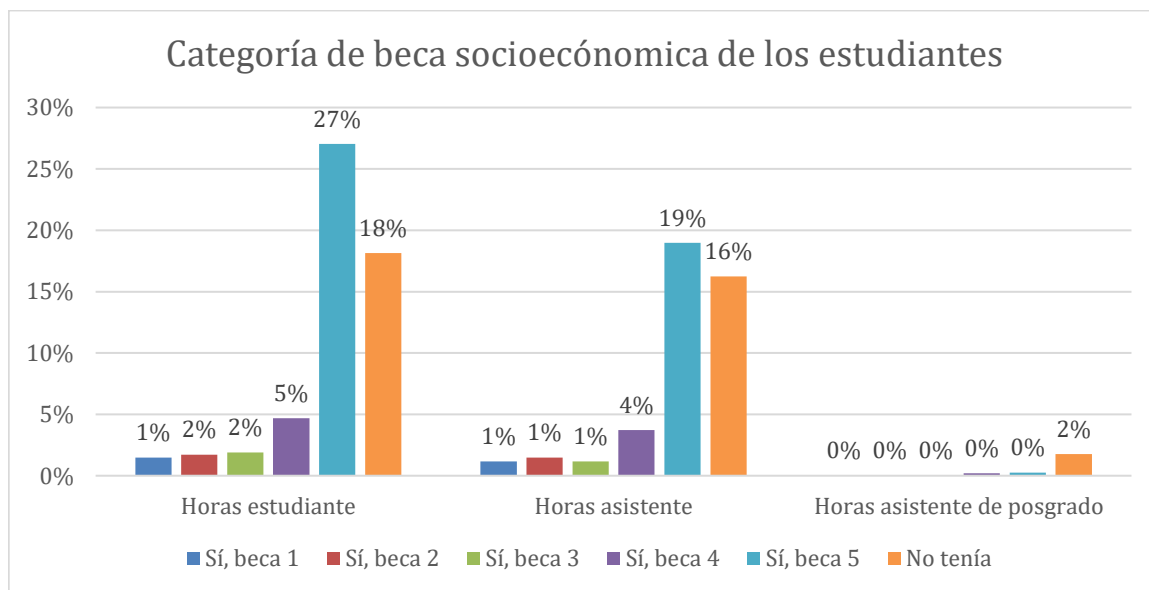
del mismo sistema de becas, por lo cual se les consultó si durante el ciclo lectivo en estudio recibieron apoyos de esta índole.

En primera instancia se consultó si la persona estudiante era beneficiaria de alguna de las categorías de beca socioeconómica, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 13**  
*Estudiantes del régimen becario con beca socioeconómica*

Beca Socio-económica	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Sí, beca 1	30	1%	24	1%	0	0%	54	3%
Sí, beca 2	35	2%	30	1%	1	0%	66	3%
Sí, beca 3	39	2%	24	1%	1	0%	64	3%
Sí, beca 4	96	5%	76	4%	4	0%	176	9%
Sí, beca 5	553	27%	388	19%	5	0%	946	46%
No tenía	371	18%	332	16%	36	2%	739	36%
<b>Total</b>	<b>1 124</b>	<b>55%</b>	<b>874</b>	<b>43%</b>	<b>47</b>	<b>2%</b>	<b>2 045</b>	<b>100%</b>

Posteriormente, se puede observar la ilustración de las respuestas dadas a esta pregunta:

**Figura 14***Estudiantes del régimen becario con beca socioeconómica*

Se observa que el 46% de las personas encuestadas contaban con beca 5, mientras que, en el lado contrario del espectro, el 36% no tenían del todo beneficio socioeconómico. Asimismo, la población estudiantil que realiza horas asistente de posgrado, en su gran mayoría, no cuentan con ninguna beca socioeconómica, mientras que los demás regímenes becarios cuentan en su mayoría con beca 5.

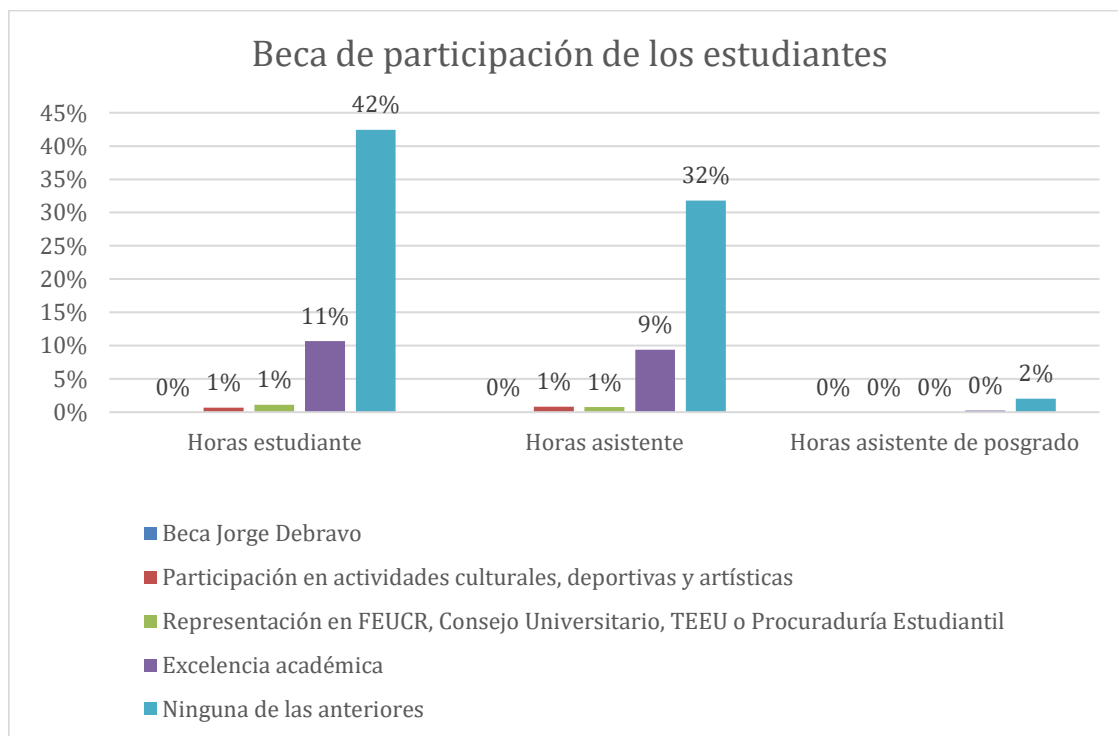
En segunda instancia, se indagó si recibían alguna beca por participación en actividades universitarias (a excepción de beca por horas), las respuestas pueden observarse a continuación:

**Tabla 14***Becas de participación que reciben los estudiantes de régimen becario*

Beca de participación	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Beca Jorge Debravo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Participación en actividades culturales, deportivas y artísticas	14	1%	17	1%	0	0%	31	2%
Representación en FEUCR, Consejo Universitario, TEEU o Procuraduría Estudiantil	23	1%	16	1%	0	0%	39	2%
Excelencia académica	220	11%	193	9%	5	0%	418	20%
Ninguna de las anteriores	873	42%	654	32%	42	2%	1 569	76%
<b>Total</b>	<b>1 130</b>	<b>55%</b>	<b>880</b>	<b>43%</b>	<b>47</b>	<b>2%</b>	<b>2 057</b>	<b>100%</b>

*Nota:* los montos que se muestran están calculados con base en las respuestas y no el número total de las personas encuestadas, ya que algunas personas estudiantes reciben varios tipos de categorías de beca.

A continuación, se puede observar mediante un gráfico la distribución de las respuestas de los estudiantes:

**Figura 15***Estudiantes del régimen becario con beca de participación*

Únicamente un 23% de los encuestados tiene alguna beca de esta índole, en su mayoría por excelencia académica, los cuales representan en la población de horas estudiante un 14%, horas asistente un 11% y solamente un 0.2% de horas asistente de posgrado.

Uno de los aspectos fundamentales a tratar en la educación pública es la permanencia del estudiantado y las ayudas que brindan las instituciones para evitar el abandono estudiantil, por lo que observar que la mayoría de la población estudiantil participe del régimen becario cuenta con beca socioeconómica y a la vez recibe el reconocimiento económico por colaborar en el proceso de horas puede ser una señal de que los recursos económicos de algunos estudiantes no están siendo suficientes para atender sus necesidades. Con esto presente, la administración universitaria debe tomar medidas para mejorar las condiciones de esta población estudiantil.

Finalmente, se consideró relevante conocer la razón por la cual decidieron concursar por horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado, lo cual arrojó información importante para la presente investigación.

**Tabla 15**

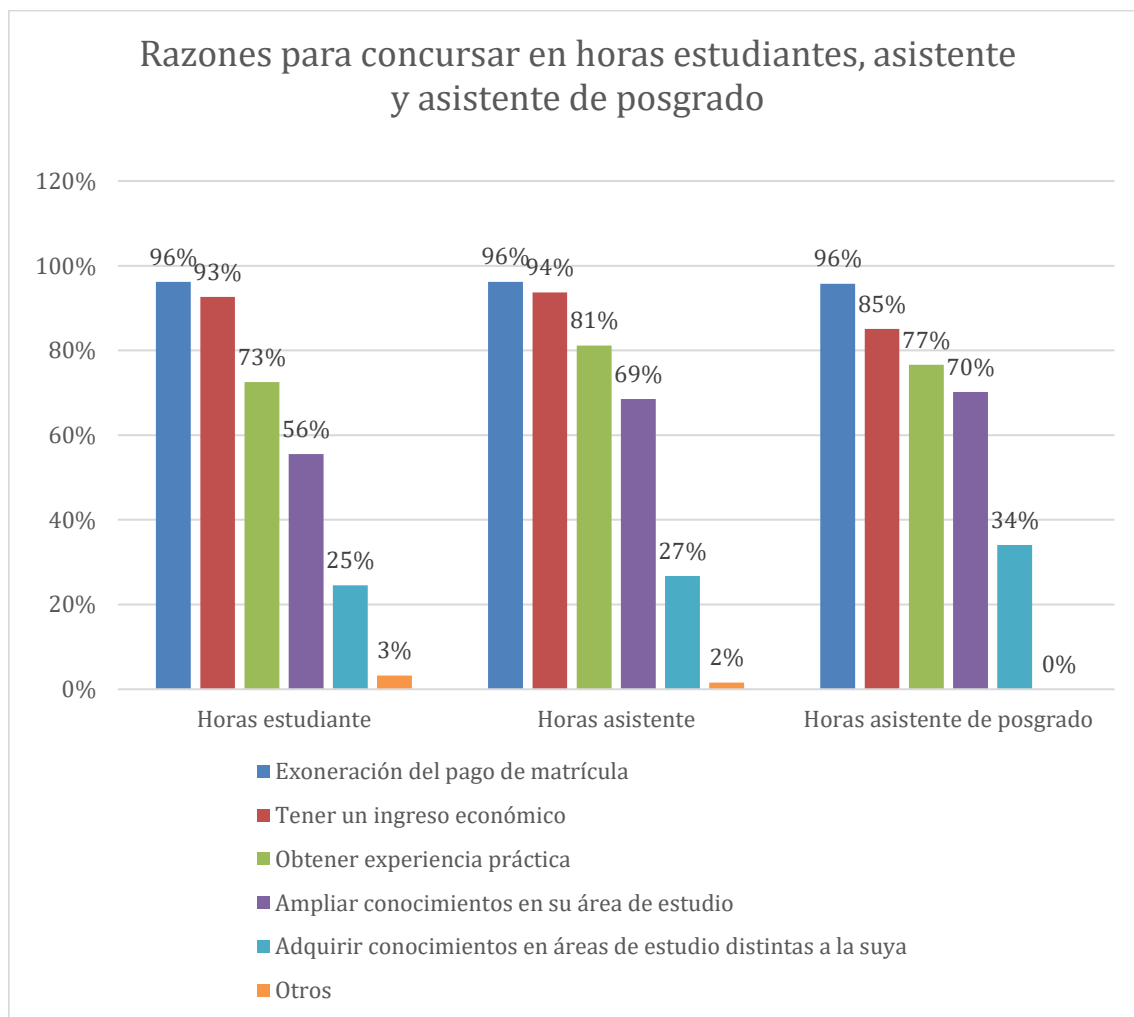
*Razones de la población estudiantil para optar por el cumplimiento de horas*

Razones para optar por horas	Horas estudiante		Horas asistente		Horas asistente de posgrado		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Exoneración del pago de matrícula	1081	15%	841	12%	45	1%	1967	27%
Tener un ingreso económico	1041	14%	819	11%	40	1%	1900	26%
Obtener experiencia práctica	815	11%	709	10%	36	0%	1560	21%
Ampliar conocimientos en su área de estudio	624	9%	599	8%	33	0%	1256	17%
Adquirir conocimientos en áreas de estudio distintas a la suya	276	4%	234	3%	16	0%	526	7%
Otros	36	0%	14	0%	0	0%	50	1%
<b>Total</b>	<b>3 873</b>	<b>53%</b>	<b>3216</b>	<b>44%</b>	<b>170</b>	<b>2%</b>	<b>7 259</b>	<b>100%</b>

A continuación se ilustran las respuestas obtenidas en esta pregunta, mediante el siguiente gráfico:

**Figura 16**

*Razones de la población estudiantil para optar por el cumplimiento de horas*



La mayoría de los encuestados indica que lo hace para contar con la exoneración del pago de la matrícula; sin embargo, cabe aclarar que esta opción no se encontraba dentro del cuestionario aplicado, ya que no se pretendía guiar al estudiante a dar esa respuesta. Este señalamiento lo agregaron las personas estudiantes en el apartado de “Otros”.

En línea con lo anterior, la segunda razón para realizar horas fue tener un ingreso económico, seguida de obtener experiencia práctica, ampliar

conocimientos en su área de estudios y adquirir conocimientos en áreas de estudio diferentes a la suya.

Es importante considerar que la pregunta es de opción múltiple, por lo que la interpretación de los resultados debe realizarse de acuerdo con la cantidad de encuestados, es decir, de acuerdo con la muestra de 1 124 que eran horas estudiante, 874 horas asistente y 47 horas asistente de posgrado.

Por otra parte, en la opción “Otros” las personas estudiantes indican razones que van desde académicas y realización personal hasta necesidades económicas, las cuales pueden encontrarse en el Anexo 4.

Con base en los datos mostrados, llama la atención la gran cantidad de estudiantes que indica que busca la exoneración total del pago de matrícula (cobro total de las materias del ciclo vigente) y tener un ingreso económico, ya que cerca del 50% tiene algún tipo de beca.

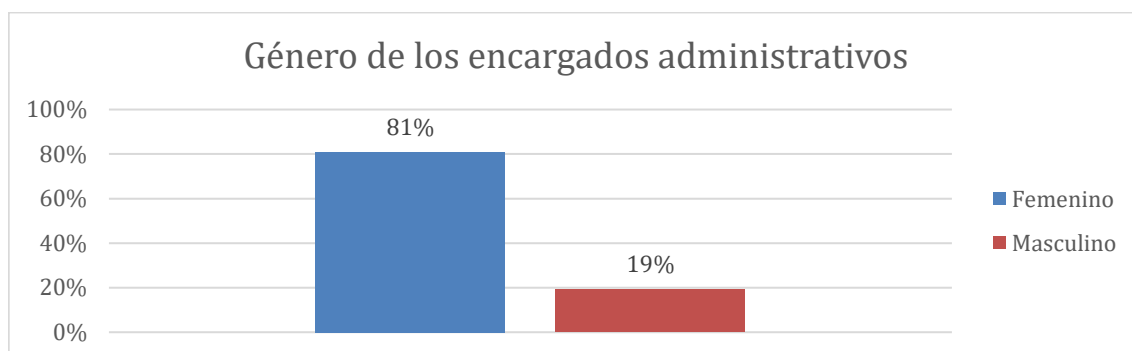
### **Personas encargadas administrativas**

El segundo grupo muestral corresponde a las personas encargadas administrativas, quienes realizan las designaciones y colaboran con el personal que guía las tareas que realizan las personas estudiantes, formando así un enlace que canaliza la información deseada en el estudio. Sobre esta población se realizaron 89 encuestas representativas donde se obtuvieron datos relevantes para su caracterización, los cuales se analizarán a continuación.

Se inicia estableciendo el género de las personas encargadas administrativas, el cual se ilustra en el siguiente gráfico:

**Figura 17**

*Género de los encargados administrativos entrevistados*



Del total de encuestados, 81% eran mujeres y 19% eran hombres, sobre este aspecto es importante tomar en cuenta que la Universidad de Costa Rica no tiene datos oficiales de la cantidad de personas funcionarias por género desde el Tercer Balance del Estado de la Equidad de Género de la Universidad de Costa Rica del 2012, donde se estimaba que la representación femenina superaba en un 1.2% a la masculina (Universidad de Costa Rica, 2012, p.4), por lo que es un dato que debe retomarse para identificar la representatividad del personal según la categoría de puestos y solventar posibles falencias en las políticas de igualdad de género que se estén presentando.

Por otra parte, se realizó un comparativo de los funcionarios que se encuentran en interinazgo o en propiedad con respecto a sus años de servicio, obteniendo los resultados que se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 16**

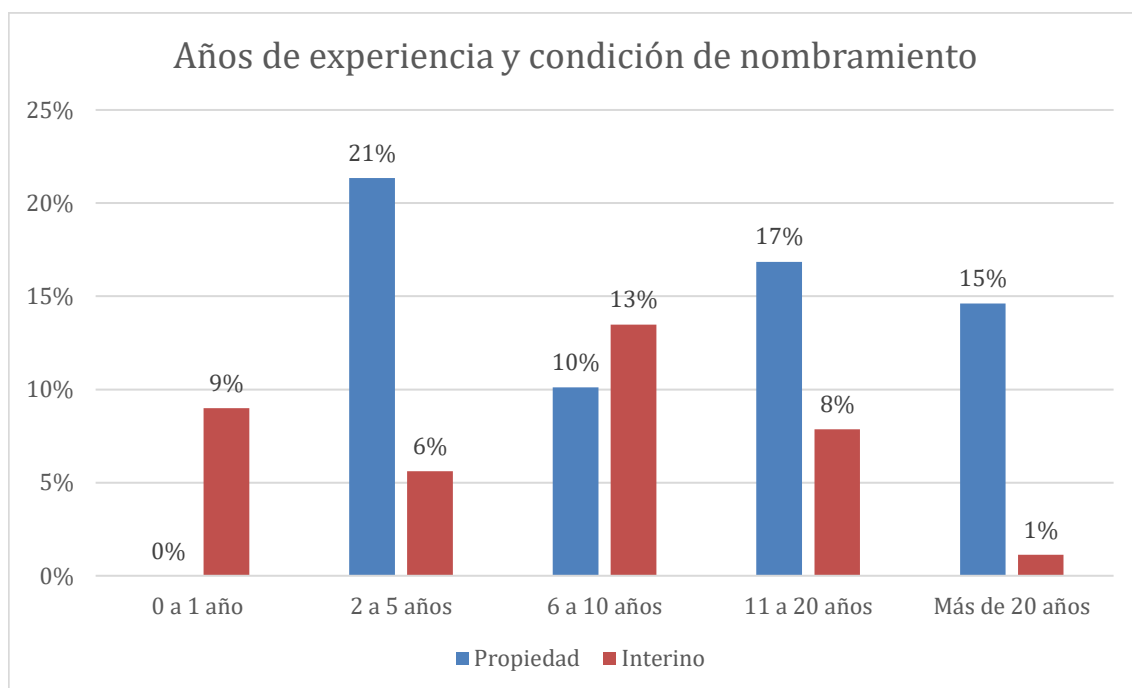
*Años de experiencia en relación con la condición de nombramiento*

Años de experiencia en el puesto	Propiedad		Interino		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
0 a 1 año	0	0%	8	9%	8	9%
2 a 5 años	19	21%	5	6%	24	27%
6 a 10 años	9	10%	12	13%	21	24%
11 a 20 años	15	17%	7	8%	22	25%
Más de 20 años	13	15%	1	1%	14	16%
<b>Total general</b>	<b>56</b>	<b>63%</b>	<b>33</b>	<b>37%</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

A continuación, se ilustra mediante un gráfico la distribución de la experiencia en el puesto en comparación con la condición de su nombramiento.

**Figura 18**

*Años de experiencia en relación con la condición de nombramiento*



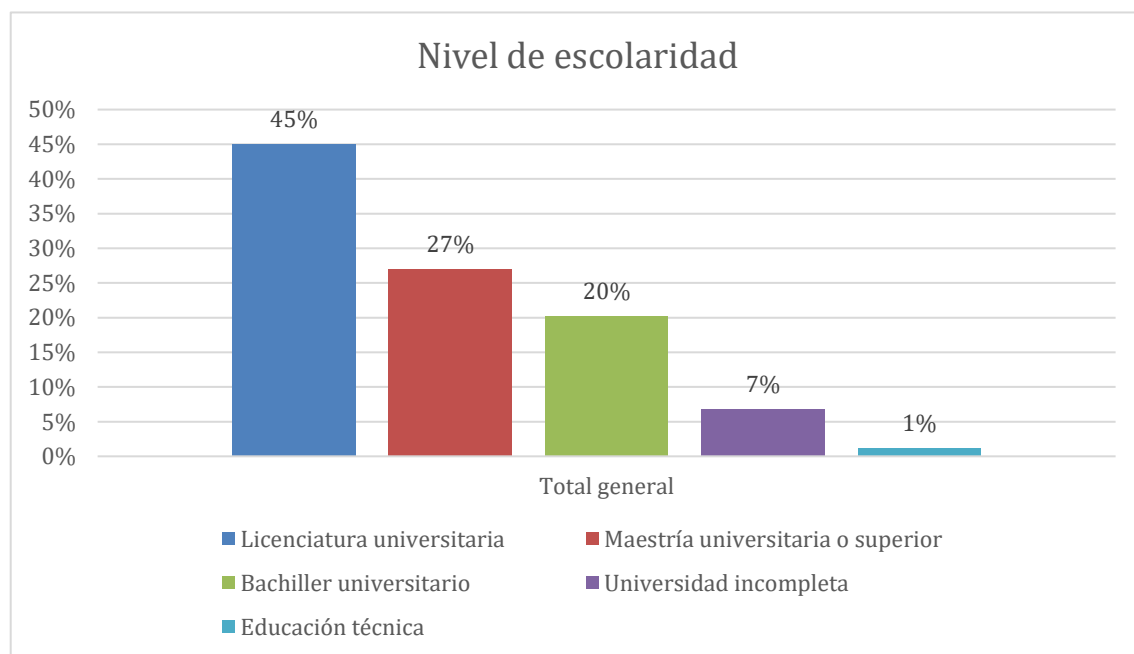
Por consiguiente, se determinó que 63% de las personas encuestadas se encuentran en propiedad, mientras que un 37% son interinos. Asimismo, se identifica que la mayoría de las personas encuestadas tienen entre 2 a 5 años en el puesto para un 27%; sin embargo, en proporción similar se encuentran los que tienen entre 6 a 10 años con un 24% y los de 11 a 20 años con un 25%, lo cual evidencia que hay una gran variabilidad en el factor de la experiencia con la que cuentan estas personas funcionarias.

Al considerar que en menor cantidad se encuentran las personas que tienen menos de 1 año de experiencia con un 9%, esta diversidad no deja de hacer evidente que en la mayoría de los casos las designaciones son llevadas por una persona con un conocimiento satisfactorio sobre el proceso.

Con esto, se denota que la mayoría de los funcionarios cuenta con amplia experiencia en el área administrativa, lo cual es importante para que las respuestas dadas cumplan con los criterios correctos. Tal y como lo indican Zamora y González (2018), “la gestión por procesos en las instituciones de educación superior aparece ligada a la experiencia de los distintos actores de la vida académica y sus características” (p. 218), lo cual brinda una ventaja en la obtención de los datos, pues estos están fundamentados con el conocimiento y la experiencia de estos actores en el proceso.

Además, se buscó conocer el nivel de escolaridad de los funcionarios entrevistados, obteniendo los datos que se muestran en el siguiente gráfico:

**Figura 19**  
*Nivel de escolaridad de los encargados administrativos*



Se detecta que la mayoría de las personas encargadas administrativas tienen estudios universitarios completos para un 92%, y únicamente un 8% cuenta con educación técnica o universitaria incompleta

Estos datos corresponden con las políticas institucionales según el manual de puestos, ya que se solicitan dichos estudios académicos como parte de las competencias necesarias en este tipo de labores, por lo que era de esperarse que los funcionarios cumplieran con dicho perfil académico. Esto corresponde con uno de los objetivos de la gestión universitaria, que es garantizar que las personas sean idóneas para el puesto, con la suficiente preparación y capacitación para realizar un trabajo eficiente.

Finalmente, es importante mostrar la representatividad en la muestra según el tipo de dependencia donde laboran y su asignación presupuestaria según los datos indicados por la página de Transparencia de la Universidad de Costa Rica, por lo que se realizó una segmentación según el tipo de unidad donde está ubicado su lugar de trabajo. Los resultados se pueden distinguir en el siguiente cuadro:

**Tabla 17**

*Tipo de dependencia donde trabajan los encargados administrativos*

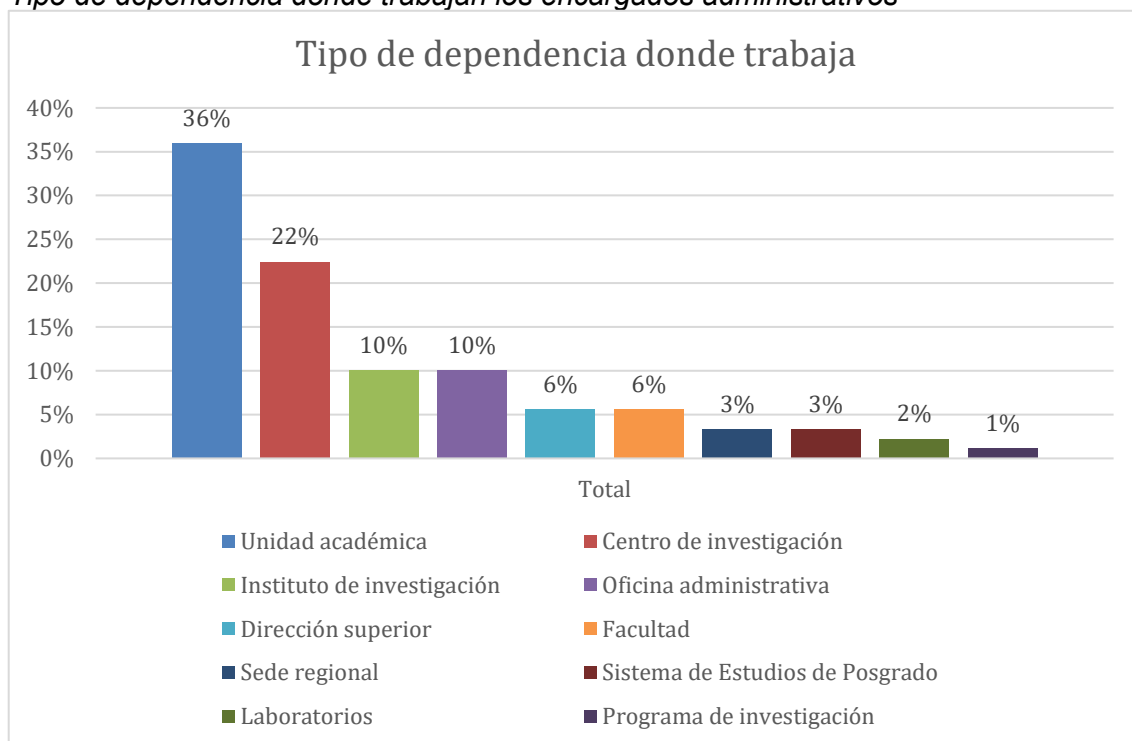
Tipo de dependencia	Respuestas		Distribución presupuestaria	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
Unidad Académica	32	36%	44	46%
Centro de Investigación	20	22%	15	16%
Oficina Administrativa	9	10%	6	6%
Instituto de Investigación	9	10%	7	7%
Dirección Superior	5	6%	8	8%
Facultad	5	6%	8	8%
Sistema de Estudios de Posgrado	3	3%	0	0%
Sede Regional	3	3%	6	6%
Laboratorios	2	2%	1	1%
Programas de investigación	1	1%	0	0%
Estación Experimental	0	0%	1	1%
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración propia con datos de la investigación y asignación presupuestaria para el 2024 indicada en la página de Transparencia de la Universidad de Costa Rica.

A continuación, se ilustra la distribución de las dependencias donde laboran las personas encargadas administrativas entrevistadas:

**Figura 20**

*Tipo de dependencia donde trabajan los encargados administrativos*



Dada la dinámica universitaria y la distribución presupuestaria de régimen becario, se buscó que los datos fueran consecuentes obteniendo que la mayoría de los encuestados pertenecen a Unidades Académicas para un 36%, seguidas de un 22% que pertenecen a Centros de Investigación, con un 10% Institutos de Investigación y Oficinas administrativas.

Al considerar los datos anteriores, se puede determinar que el perfil del personal que ocupa las jefaturas administrativas se compone en su mayoría de mujeres, que son personas con estudios universitarios, que en su mayoría tienen puestos propietarios y que tienden a pertenecer a unidades académicas.

Según lo estipulado en el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica, artículo 211, “el personal administrativo está constituido por las personas funcionarias que tiene a su cargo funciones complementarias a las actividades de docencia, de investigación y de acción social” (2005, p. 43), por lo que se vuelven un apoyo para la actividad sustantiva de la institución y, en el caso de este estudio, son fuente importante de información, ya que colaboran en la gestión del régimen becario.

Por lo tanto, considerar las perspectivas que tienen estos actores en el proceso es importante para la gestión universitaria, puesto que son quienes fungen como puente entre la población estudiantil que realiza horas con los funcionarios que los guían en sus tareas, convirtiéndose en algunos casos en quienes apoyan a la población estudiantil en la realización de sus actividades, por lo cual su opinión sobre el proceso se apega a la realidad de lo que vive la institución.

### **Personas funcionarias de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica**

Para la investigación se entrevistó a tres personas funcionarias de la OBAS vinculadas directamente al proceso de régimen becario realizado en dicha dependencia, las cuales brindaron información especialmente relevante para la investigación.

Dos de las personas funcionarias entrevistadas pertenecen al Área de Beneficios Estudiantiles, que tiene dentro de sus funciones “el diseño, desarrollo, administración y evaluación de los procesos de asignación, control y seguimiento de las Beneficios Complementarios, las Becas en Actividades Universitarias y el Régimen Becario (horas estudiante y horas asistente” (Oficina de Becas y Atención Socioeconómica, 2024). Como las encargadas de los trámites de régimen becario, ambas cuentan con bachillerato universitario, se encuentran en puestos de propiedad y tienen de entre 15 y 20 años de experiencia.

La tercera persona funcionaria entrevistada fue quien ocupaba la dirección de la OBAS, tiene estudios de maestría universitaria y tenía hasta ese momento 4 años de ocupar el puesto de forma interina, ya que es un puesto elegido por la rectoría en curso de forma temporal.

**Tabla 18**

*Años de experiencia en relación con la condición de nombramiento*

<b>Personas funcionarias</b>			
Nivel de escolaridad	Maestría	Bachillerato universitario	Bachillerato universitario
Condición de nombramiento	Interinazgo	Propiedad	Propiedad
Años de experiencia	4 años	15-20 años	15-20 años

Con base en estos datos, se visualiza que la experiencia y continuidad de las personas funcionarias a cargo de la tramitología del proceso en la OBAS junto con las aportaciones de una jerarca que brinda nuevas ideas en torno a la dinámica universitaria se convierten en una oportunidad para realizar mejoras en los procesos del régimen becario.

Según la información analizada anteriormente, se determina el perfil de la población de interés para esta investigación, ya que como indica Hernández, Fernández y Baptista (2014a), “se espera que, en los estudios cuantitativos, los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones” (2014a, P. 18), con el fin de que la administración universitaria tenga un panorama más amplio para la aplicación de políticas y restructuración de los procesos.

Un factor común en las tres poblaciones analizadas es que la mayoría de las entrevistas fueron contestadas por mujeres, lo que evidencia el actuar de la institución con la aplicación de políticas a favor de la igualdad de género y la creación de la Unidad de Género el 8 de marzo del 2024.

Otro factor relevante para la administración universitaria es que la gran parte de las personas estudiantes encuestadas buscan obtener mayores recursos económicos mediante la participación en el régimen becario, pese a que, en algunos casos, poseen algún tipo de beca.

En palabras de Villalba (2017), la gestión universitaria “se relaciona con liderar procesos, de anticiparse a situaciones, transformar e innovar en contextos difíciles y contingentes, proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativas, ágil y pertinente, para mejorar las funciones sustantivas de la universidad” (p. 41), por lo cual los resultados arrojados sobre la población que interactúa en el proceso de régimen becario es de suma importancia para la implementación de cambios por parte de los jefes institucionales, para corresponder con efectividad a las necesidades de la población universitaria.

### **5.3. Sistematización y discusión de resultados**

A continuación, se presentan de manera sistematizada los resultados obtenidos de acuerdo con las variables en estudio, detalladas en el punto 4.6 Operacionalización de los objetivos de investigación. Para esto, se presentará cada variable en conjunto con los resultados de sus ítems más significativos, como la frecuencia de análisis y los datos que arrojan a la investigación.

Variables de investigación:

- Identificar los lineamientos de convocatoria, selección y designación de las personas candidatas a las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado.
- Determinar las estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución, durante el cumplimiento de horas, según lo estipulado en el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.
- Establecer los mecanismos de evaluación que implementa la UCR, para medir el impacto que genera el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

En consideración de las variables de investigación que posee el estudio, estas fueron elaboradas y sistematizadas con la percepción de las siguientes personas:

- Estudiantes
- Personas encargadas administrativas
- Personas funcionarias de la OBAS

Además, se tomarán en cuenta aquellas respuestas que, de forma comparativa, muestren concordancias u oposiciones en las percepciones de los participantes, ya que contribuyen a brindar un panorama más amplio para generar la propuesta de esta investigación.

Para efectos de ilustración de los resultados de este apartado, en primera instancia se presenta la variable a analizar, las tablas con absolutos y relativos referentes al bloque de preguntas realizadas. Posteriormente, se presentarán gráficos de barras describiendo los porcentajes en proporción a los criterios y percepciones de las personas participantes del estudio de las preguntas seleccionadas, finalizando con un análisis de las respuestas brindadas por las personas encuestadas.

A continuación, se presenta el análisis y los resultados de la primera variable en estudio.

### **5.3.1. Identificar los lineamientos de convocatoria, selección y designación de las personas candidatas a las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado**

En este punto se analiza la variable de convocatoria, selección y designación desarrollada en tres procesos. Se define conceptualmente de la siguiente manera:

- **Convocatoria:** proceso mediante el cual se publican los espacios a cubrir de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, buscando una amplia difusión con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de estudiantes posible que cumplan con las necesidades de la unidad designataria en el cumplimiento de la colaboración que se requiere.
- **Selección:** proceso realizado con miras a la elección del candidato idóneo para desarrollar las actividades que se necesitan, no solamente en cuanto a lo dispuesto en el reglamento, sino también de acuerdo con las necesidades de la unidad solicitante.
- **Designación:** proceso de vinculación de la persona estudiante en las actividades sustantivas y complementarias del quehacer universitario mediante un proceso colaborativo a cambio de un reconocimiento económico establecido y la posibilidad de acceder a una exoneración del costo de la matrícula universitaria.

El desarrollo de la investigación de esta variable se da mediante la construcción de un bloque de preguntas por cada uno de los procesos indicados anteriormente, lo que permite obtener la información pertinente para luego cruzarla entre las respuestas de las tres poblaciones. Con los resultados obtenidos se comparan las percepciones que tienen todos los actores del

proceso y se identifican oportunidades de mejora y fortalezas de cada una de las categorías, esto mediante el análisis los resultados de las preguntas que muestran los datos más significativos y que brindan un insumo a la gestión administrativa.

En esta sección se presentarán los resultados totales mediante tablas que ilustran cada uno de los procesos de convocatoria, selección y designación. En estas se determina la percepción de las personas que participan en el estudio con relación a las distintas respuestas brindadas a los ítems de esta primera variable que fue profundizada por las personas estudiantes designatarias, el personal administrativo y las personas funcionarias de la OBAS.

Con relación a los resultados de las tablas, se visualizan la totalidad de ítems representados en sus absolutos y relativos de acuerdo con el cuestionario de Escalonamiento tipo Likert implementado. La percepción de las personas participantes que fue orientada desde las siguientes frecuencias de análisis en dicho instrumento de consulta: “siempre”, “algunas veces” y “nunca”, las cuales sistematizan excepciones conforme a los intereses de la investigación.

A continuación, se presentará el análisis de los ítems y los resultados que arrojaron información significativa para las tres poblaciones, desglosados en las tres etapas de esta variable: convocatoria, selección y designación. Al finalizar, se presentarán los resultados obtenidos en contraste con la teoría relacionada con la variable.

### **Convocatoria**

Para el análisis de esta etapa del proceso se realizaron 8 preguntas a la población estudiantil, 9 a las personas encargadas administrativas y 6 a las personas funcionarias de la OBAS. En los siguientes cuadros se pueden observar las respuestas tabuladas de las primeras dos poblaciones y el

contenido de los ítems puede consultarse en la sección de anexos. Cabe aclarar que para las personas funcionarias de OBAS no se muestran las respuestas concretas ya que, al realizarse entrevista personal, la opinión expresada es amplia y requiere un análisis individual.

El siguiente cuadro muestra el consolidado de las 2.045 respuestas obtenidas de la población estudiantil en cada ítem del proceso de convocatoria:

**Tabla 19**

*Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de convocatoria de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
1	176	8,6%	664	32,5%	1 205	58,9%
2	1 019	49,8%	872	42,6%	154	7,5%
3	567	27,7%	1 074	52,5%	404	19,8%
4	163	8,0%	762	37,3%	1 120	54,8%
5	403	19,7%	780	38,1%	862	42,2%
6	395	19,3%	1 304	63,8%	346	16,9%
7	1 249	61,1%	701	34,3%	95	4,6%
8	735	35,9%	1162	56,8%	148	7,2%

El cuadro anterior muestra los resultados recabados en la población estudiantil relacionada a la percepción de la etapa de convocatoria, mostrándose las respuestas absolutas y su porcentaje relativo a la totalidad de la muestra.

A continuación, se observan las respuestas de las 89 personas encargadas administrativas que atendieron las consultas sobre el proceso de convocatoria:

**Tabla 20**

*Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de convocatoria de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
1	10	11,2%	12	13,5%	67	75,3%
2	70	78,7%	10	11,2%	9	10,1%
3	54	60,7%	20	22,5%	15	16,9%
4	23	25,8%	29	32,6%	37	41,6%
5	8	9,0%	13	14,6%	68	76,4%
6	72	80,9%	16	18,0%	1	1,1%
7	75	84,3%	14	15,7%	0	0,0%
8	88	98,9%	0	0,0%	1	1,1%
9	73	82,0%	15	16,9%	1	1,1%

Esta tabla ilustra las respuestas de las personas funcionarias administrativas sobre el bloque de preguntas relacionadas al proceso de convocatoria, mostrando el total de respuestas absolutas y su representación relativa con base en la totalidad de la muestra.

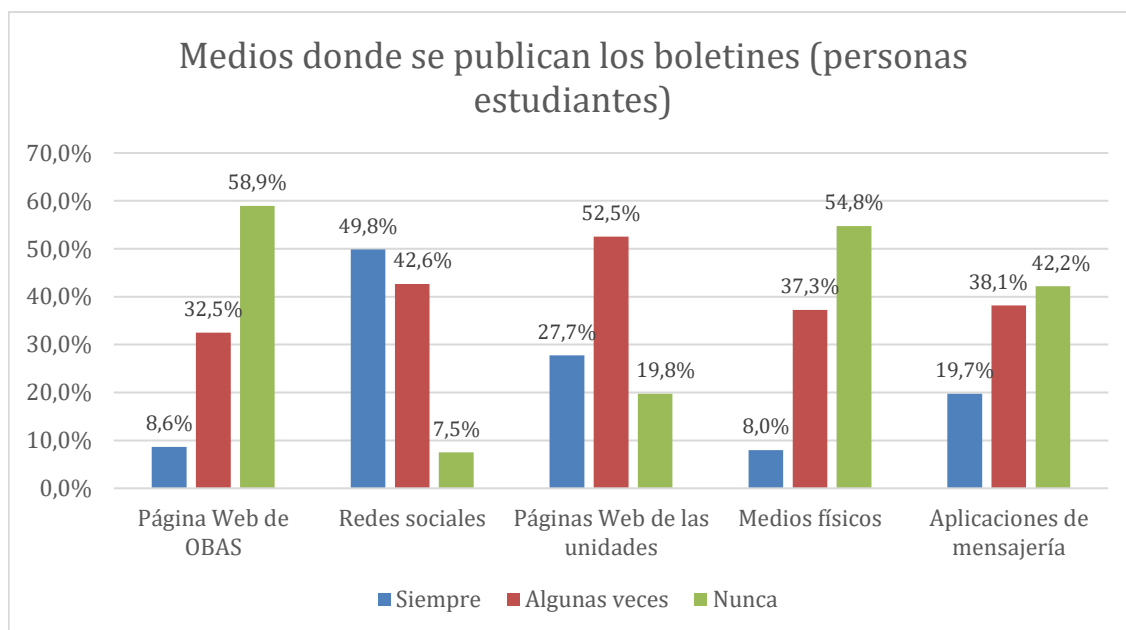
Por otro lado, se analizaron los resultados de una parte de las respuestas que arrojan los datos más relevantes para la investigación sobre el proceso de convocatoria, dado que son datos destacables para ser considerados por la administración universitaria.

Dichos resultados seleccionados competen al indicador derivado de la operacionalización de los objetivos de investigación que se ha denominado “garantía de difusión amplia y diversificada” y que comprende los ítems del 1 al 6 realizadas a las personas estudiantes y encargadas administrativas. En el caso de las personas funcionarias de la OBAS se trató de los ítems 1 a 3, dado que las preguntas se enfocaban en los medios de publicación utilizados por las unidades.

A continuación, se presentará la Figura 21, donde se ilustran las respuestas de las personas estudiantes sobre los medios utilizados por las unidades para la publicación de los boletines de horas disponibles.

**Figura 21**

*Medios donde se publican los boletines (respuestas de la población estudiantil)*



La población estudiantil en la escala de “siempre” indica que las unidades utilizan mayoritariamente las redes sociales para la publicación de concursos (49.8%), seguido de las páginas web de cada una de las unidades (27.7%) y las aplicaciones de mensajería (19,7%), lo que deja en menor medida la página web de OBAS (8.6%) y los medios físicos (8%).

En cuanto a la escala de “algunas veces”, las personas estudiantes señalan que las páginas Web de la unidad (52.5%), las redes sociales (42.6%), aplicaciones de mensajería (38.1%), medios físicos (37.3%) y página web de OBAS (32.5%), son utilizadas en ese orden de importancia la mayor parte del tiempo.

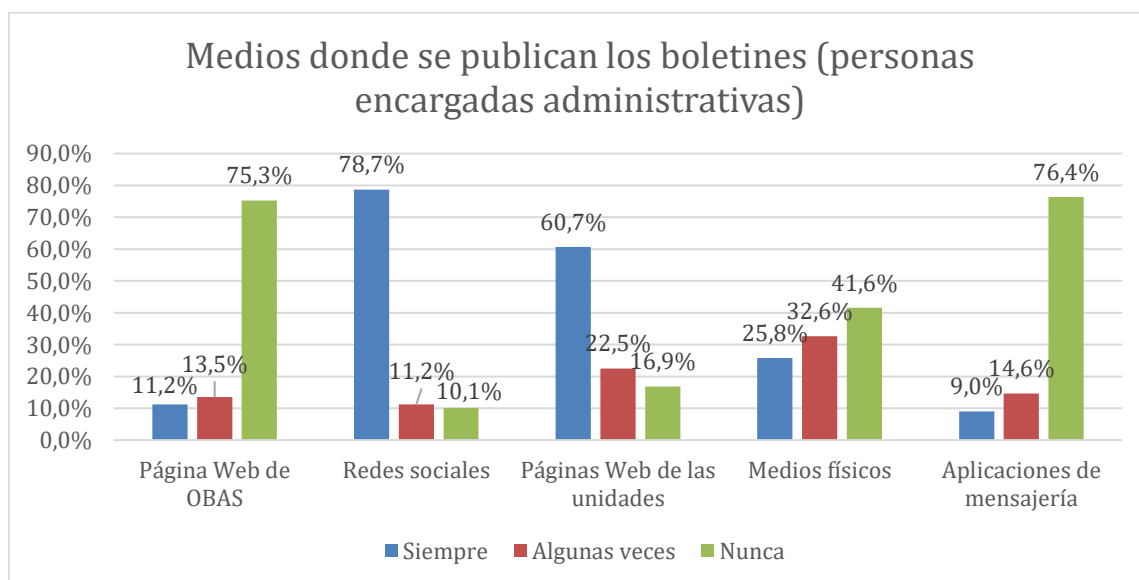
Mientras que en la escala de “nunca”, las personas designatarias indican que la página web de OBAS (58.9%), los medios físicos (54.8%), las aplicaciones de mensajería (42.2%), las páginas web de la unidad (19.8%) y las redes sociales (7.5%) nunca son utilizadas para la publicación de boletines.

Con lo anterior se deduce que, según la percepción estudiantil, en su mayoría las unidades utilizan las redes sociales para la difusión de concursos y en última instancia la página web de la OBAS.

Seguidamente se muestra la opinión de las personas encargadas administrativas, ilustrada en la Figura 22, sobre los medios que ellas utilizan para la difusión de los boletines de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

**Figura 22**

*Medios donde se publican los boletines (respuestas de las personas encargadas administrativas)*



El personal administrativo encuestado indicó en la escala de “siempre” que utilizan mayoritariamente las redes sociales para la publicación de concursos

(78.7%), seguido de las páginas web de cada una de las unidades (60.7%). Con opiniones menores se encuentran los medios físicos (25.8%), la página web de OBAS (11.2%) y aplicaciones de mensajería (9%),

En cuanto a la escala de “algunas veces”, las personas funcionarias señalan que los medios físicos (32.6%), las páginas web de la unidad (22.5%), las aplicaciones de mensajería (14.6%), la página web de OBAS (13.5%) y las redes sociales (11.2%) son utilizadas en ese orden de importancia en algunas ocasiones.

Mientras que en la escala de “nunca”, las personas funcionarias indican aplicaciones de mensajería (76.4%), la página web de OBAS (75.3%), los medios físicos (41.6%), las páginas web de la unidad (16.9%) y las redes sociales (10.1%) nunca son utilizadas para la publicación de boletines.

En síntesis, el personal administrativo entrevistado indica que utilizan en mayor medida las redes sociales para la publicación de los boletines, mientras que señalan que nunca utilizan las aplicaciones de mensajería o la página web de la OBAS.

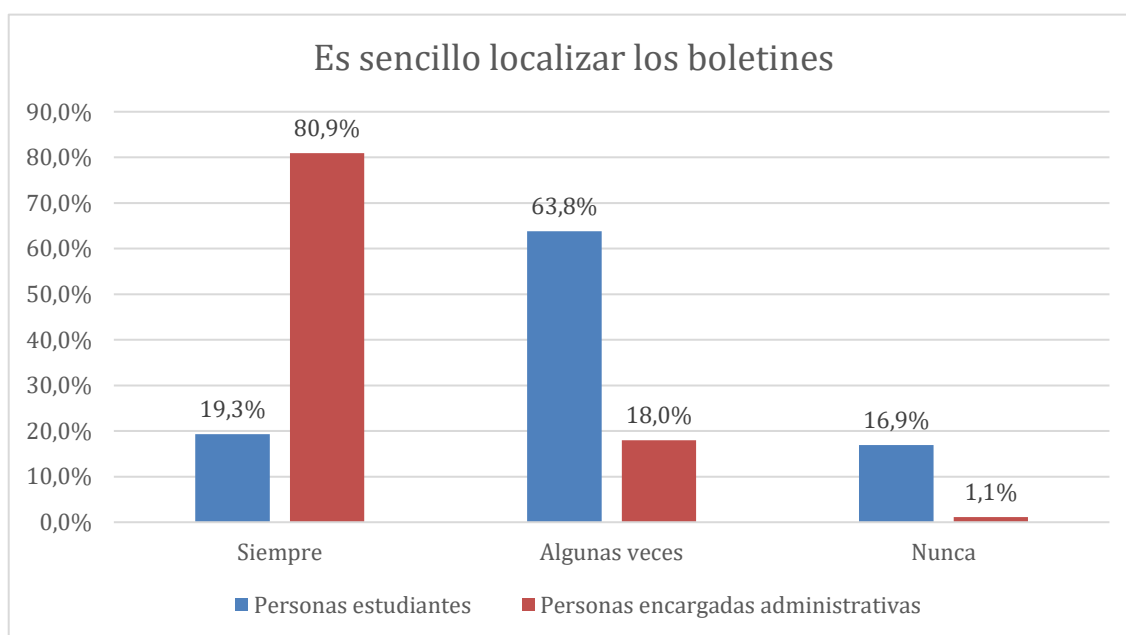
Por otra parte, de acuerdo con la entrevista realizada a las personas funcionarias de la OBAS, éstas consideran que la página web no tiene el aprovechamiento esperado, pese a que en cada ciclo lectivo se comunica mediante una circular que se pone a disposición el espacio, el cual no es obligatorio, ya que cada dependencia tiene autonomía en el proceso. Un aspecto importante es que los concursos enviados para publicar en esta página son revisados por la Comisión de Divulgación de la OBAS, la cual actúa como un filtro para velar porque los boletines sean apropiados y acordes al reglamento.

Indicaron además que la idea de colocar los boletines en un solo sitio surgió de la necesidad expuesta por la población estudiantil de tener mayor

acceso a las publicaciones. Adicionalmente, expresan que la OBAS no realiza ningún seguimiento de cómo se publican los concursos, pero saben que son publicados por diversos medios según las posibilidades de cada dependencia.

De la mano con lo expuesto anteriormente, se consultó si para el estudiantado es fácil localizar los boletines (ítem 6), dichas respuestas se pueden observar en el siguiente gráfico:

**Figura 23**  
*Facilidad para localizar los boletines de horas*



Como se puede observar, la mayoría de las respuestas del estudiantado indica que solamente algunas veces (63.8%), mientras que el personal administrativo indica en su mayoría que siempre (80.9%) es sencillo localizar los boletines.

En el artículo 16 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado se indica que "las horas de colaboración disponibles

deben ser publicadas por cada unidad y garantizar una amplia difusión en el mayor número de medios digitales y físicos de que se disponga”( Universidad de Costa Rica, 2015, p. 5), con el fin de asegurar que se presenten varias personas, no solo para tener una amplia gama de oferentes que presenten los requerimientos necesarios para la actividad que se desarrollará, sino también para brindar mayores oportunidades a las personas estudiantes.

Lo anterior demuestra que no hay un alcance idóneo de los medios para la publicación de los boletines y las personas responsables no son del todo consientes de esta oportunidad de mejora. Las personas funcionarias de la OBAS por su parte consideran que depende mucho de cada unidad, pero lo más beneficioso sería que utilicen la página web de OBAS para mejorar el alcance de la divulgación a la población estudiantil.

Por su parte, en la teoría administrativa, tal y como lo indica Ribes, Perello y Herrero (2018), se debe “atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización” (p.6), por lo que se debe velar por que el alcance de la divulgación de los concursos sea la adecuada.

Así, idealmente, en el proceso de convocatoria debe fortalecerse de manera continua la divulgación de concursos para que su alcance sea eficiente y accesible para la población estudiantil, lo cual brinda a las unidades designatarias la oportunidad de elegir a las personas estudiantes con las características deseables para la colaboración.

## **Selección**

A continuación, se presenta el proceso de selección derivado de la variable “Identificar los lineamientos de convocatoria, selección y designación de

las personas candidatas a las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado”.

En este apartado se busca conocer sobre el proceso de selección de los participantes en el régimen becario, para lo cual se realizaron 10 preguntas tanto a estudiantes como al personal administrativo sobre aspectos del proceso regulados en el reglamento. Las respuestas pueden observarse en los siguientes cuadros y el contenido de los ítems puede consultarse en la sección de anexos. Asimismo, se conversó con las personas funcionarias de la OBAS sobre esta etapa, en la cual la oficina no tiene injerencia directa, pero interviene en la asesoría sobre la aplicación del reglamento.

A continuación, se observa el resumen de las 2.045 respuestas dadas por la población estudiantil sobre el proceso de selección:

**Tabla 21**

*Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de selección de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
9	204	10,0%	721	35,3%	1 120	54,8%
10	487	23,8%	607	29,7%	951	46,5%
11	64	3,1%	368	18,0%	1 613	78,9%
12	1 179	57,7%	623	30,5%	243	11,9%
13	628	30,7%	694	33,9%	723	35,4%
14	292	14,3%	601	29,4%	1 152	56,3%
15	1 307	63,9%	558	27,3%	180	8,8%
16	753	36,8%	878	42,9%	414	20,2%
17	691	33,8%	863	42,2%	491	24,0%
18	1 114	54,5%	721	35,3%	210	10,3%
19	1 136	55,6%	720	35,2%	189	9,2%

La anterior tabla muestra la percepción de la población estudiantil del proceso de selección de personas estudiantes de régimen becario, mostrando las respuestas absolutas de las 2.045 respuestas y sus porcentajes relativos de la totalidad de la muestra.

En el siguiente cuadro se observan las respuestas de las 89 personas encargadas administrativas que atendieron las consultas sobre el proceso de selección:

**Tabla 22**

*Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de selección de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
10	8	9,0%	61	68,5%	20	22,5%
11	50	56,2%	23	25,8%	16	18,0%
12	10	11,2%	77	86,5%	2	2,2%
13	73	82,0%	15	16,9%	1	1,1%
14	23	25,8%	37	41,6%	29	32,6%
15	19	21,3%	49	55,1%	21	23,6%
16	68	76,4%	18	20,2%	3	3,4%
17	67	75,3%	20	22,5%	2	2,2%
18	40	44,9%	41	46,1%	8	9,0%
19	59	66,3%	29	32,6%	1	1,1%
20	61	68,5%	27	30,3%	1	1,1%

Esta tabla refleja la opinión de las personas funcionarias administrativas a cargo del proceso de régimen becario sobre la selección de las personas estudiantes para las tareas colaborativas de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, mostrando el total de respuestas y su porcentaje relativo a la muestra.

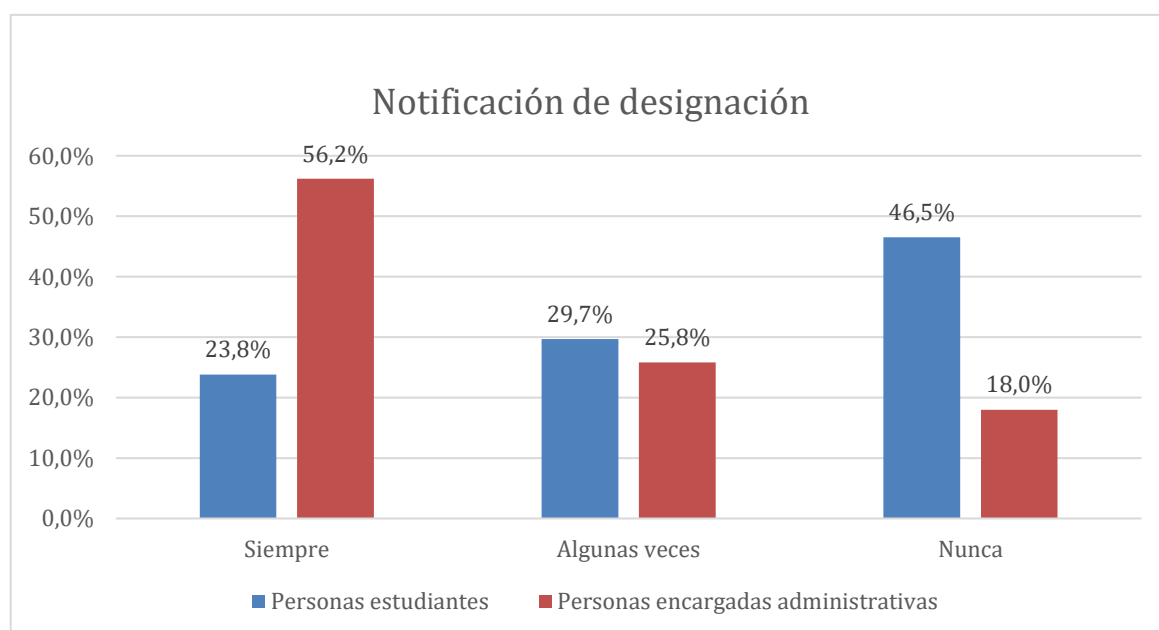
Es importante recalcar que la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica no tiene injerencia en la etapa de selección y es un proceso exclusivo de las unidades ejecutoras, sin embargo, la herramienta utilizada para las designaciones contribuye a brindar información para que las diversas instancias realicen consultas de los requisitos, aspecto que puede ser fortalecido a futuro según las necesidades de las diferentes dependencias.

Para el análisis del proceso de selección se extrajeron las preguntas que arrojaban los datos más significativos para la investigación, desde el punto de vista reglamentario o que no tienen correlación entre las poblaciones entrevistadas, brindando un insumo para la administración universitaria y el fortalecimiento del régimen becario.

La primera pregunta analizada en el proceso de selección corresponde al indicador derivado de la operacionalización del objetivo de investigación denominado “aplicación del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado en el proceso de selección”. Específicamente, se evaluará la aplicación del artículo 16 del reglamento, que indica que “los resultados serán comunicados a las personas participantes, hayan sido designadas o no” (Universidad de Costa Rica, 2015, p. 5), el cual fue consultado en el ítem 10 para las personas estudiantes y el ítem 11 para el personal administrativo.

En relación con esto, se consultó si se hace la notificación al estudiante en caso de ser seleccionado o no para la designación en la cual aplicó. Las respuestas pueden observarse en la siguiente figura:

**Figura 24**  
*Notificación a la persona estudiante cuando es seleccionada o no*



Al respecto, la mayoría de estudiantes (46.5%) indican que nunca se cumple con la notificación, mientras que el 23.8% indica que siempre se le notifica. Por su parte las personas encargadas administrativas indican en su mayoría que siempre realizan la notificación (56.2%) y un pequeño grupo indicó que nunca realiza la notificación (18%).

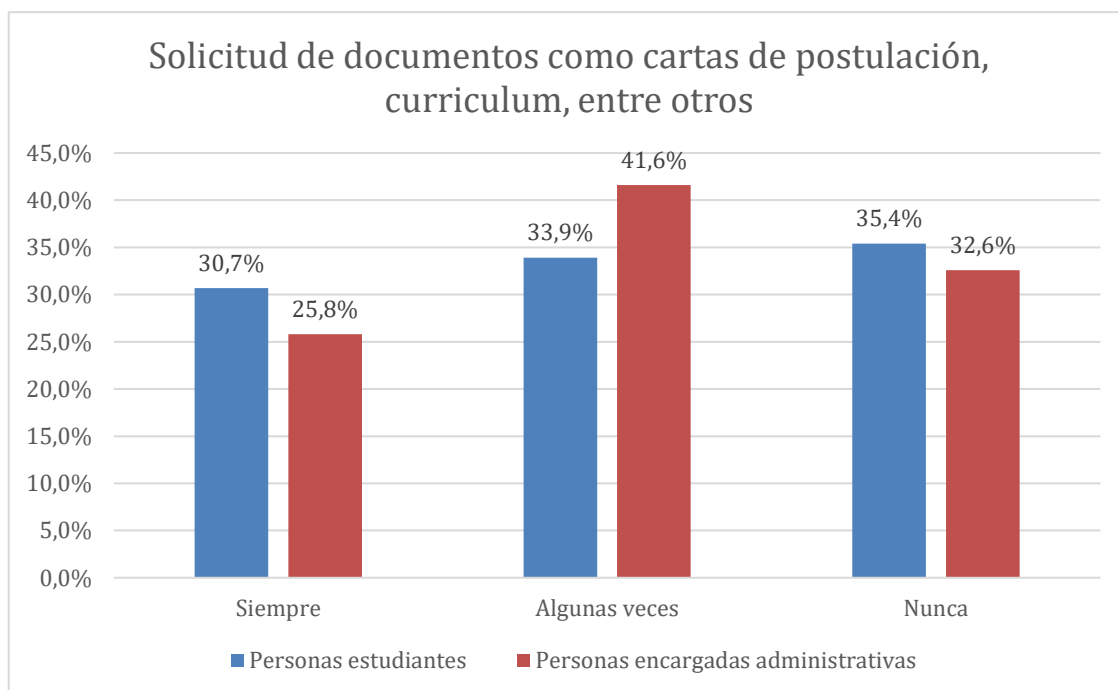
Dado que es un punto obligatorio según el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, en el artículo 16 y que afecta a las personas estudiantes que esperan ser designadas, esto se convierte en una oportunidad de mejora en el proceso, ya que no se está realizando de manera generalizada y existe una diferencia en los criterios expuestos por las personas estudiantes y las personas encargadas administrativas.

Por otra parte, en el proceso de selección se utilizan criterios de escogencia a partir de la obtención de información de las personas estudiantes que responden al indicador de "identificación de la idoneidad del candidato según las necesidades de la unidad". Con esto se identificaron criterios que suelen ser utilizados por las unidades, como lo son currículum, cartas de postulación y entrevistas para conocer más a fondo las fortalezas de las personas estudiantes. Para ello, se realizaron al estudiantado las preguntas de los ítem 13 y 14, mientras que para las unidades designatarias los ítems 14 y 15.

Así las cosas, se buscó conocer si las unidades solicitan documentación adicional para ayudar a la identificación del candidato idóneo, como cartas de postulación, currículum u otros documentos similares. La respuesta a esta interrogante se puede observar en el siguiente gráfico:

**Figura 25**

*Solicitud de documentos como cartas de postulación, currículum, entre otros*



Como resultado, el 30.7% de la población estudiantil indicó que siempre se le solicita (ítem 13), un 33.9% indicó que algunas veces y un 35.4% que nunca se los han pedido. Por su parte, el personal administrativo (ítem 14) indicó que en un 25.8% de los casos siempre solicitan esta documentación, un 41.6% algunas veces lo pide y un 32.6% nunca lo ha requerido. Lo cual demuestra que hay similitud en las percepciones de ambas poblaciones entrevistadas.

Así se aplica lo indicado por Robbins, Decezo y Coulter (2017) que definen que la selección es “un ejercicio de pronóstico: busca predecir qué candidatos serán “exitosos” si se les contrata; es decir, quién tendrá un buen desempeño según los criterios que utiliza la organización” (p. 206), por lo que se debe tener claro cuáles son los requisitos idóneos de la persona que se desea designar, no solamente en su preparación académica, sino también sus habilidades y experiencia para así seleccionar entre los postulantes a quienes

cumplen a cabalidad con lo que se desea de forma integral y que brinde una buena respuesta a las tareas por realizar.

Este aspecto es una oportunidad de mejora para el proceso, ya que, pese a que no está regulado como tal en el reglamento, se convierte en una opción para poder obtener información importante para la selección, siempre y cuando se cumpla con los criterios de igualdad de oportunidades para todas las personas aspirantes. Es importante que la administración universitaria conozca su aplicación y ejerza un papel activo, ya que se debe velar porque se estén realizando de forma regulada, amparada en el reglamento y en igualdad de oportunidades para la población estudiantil.

Por otra parte, las respuestas que indicaban la ausencia de notificación de designación son una llamada de alerta hacia la administración universitaria, pues hay un claro desconocimiento de la reglamentación, así como del efecto que provoca no notificar a la población estudiantil sobre los resultados de la elección.

En síntesis, el proceso de selección tiene oportunidades de mejora tanto en aspectos como la comunicación de los resultados regulada en el reglamento como en la aplicación de instrumentos de selección no indicados en la normativa y que son utilizados por algunas unidades como cartas de postulación, currículum, entre otras.

## **Designación**

En el análisis del proceso de designación de las personas estudiantes se realizaron 6 preguntas a la población estudiantil y 9 preguntas al personal administrativo con la escala de Likert y 4 preguntas abiertas a las personas

funcionarias de la OBAS. En los siguientes cuadros se observan las respuestas tabuladas de las primeras dos poblaciones y el contenido de los ítems puede verificarse en la sección de anexos. Es importante aclarar que para las personas funcionarias de la OBAS no se muestran las respuestas concretas, ya que se realizaron entrevistas personales.

A continuación, se observa el resumen de las 2.045 respuestas dadas por la población estudiantil sobre el proceso de designación de régimen becario:

**Tabla 23**

*Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de designación de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
20	1 437	70,3%	581	28,4%	27	1,3%
21	335	16,4%	176	8,6%	1 534	75,0%
22	1 746	85,4%	225	11,0%	74	3,6%
23	1 721	84,2%	248	12,1%	76	3,7%
24	1 348	65,9%	474	23,2%	223	10,9%
25	1 693	82,8%	304	14,9%	48	2,3%

La tabla anterior muestra los resultados obtenidos de las personas estudiantes con base en su percepción sobre el proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, mostrando el total de respuestas absolutas y su representación relativa con base en la totalidad de la muestra.

En el siguiente cuadro se observan las respuestas de las 89 personas encargadas administrativas que atendieron las consultas sobre el proceso de selección:

**Tabla 24**

*Respuestas a los ítems aplicados al personal encargado sobre la percepción del proceso de designación de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
21	88	98,9%	1	1,1%	0	0,0%
22	82	92,1%	7	7,9%	0	0,0%
23	44	49,4%	12	13,5%	33	37,1%
24	53	59,6%	27	30,3%	9	10,1%
25	67	75,3%	17	19,1%	5	5,6%
26	88	98,9%	1	1,1%	0	0,0%
27	81	91,0%	6	6,7%	2	2,2%
28	79	88,8%	10	11,2%	0	0,0%
29	81	91,0%	8	9,0%	0	0,0%

Esta tabla presenta las respuestas de las personas funcionarias administrativas participantes sobre el bloque de preguntas relacionado al proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, mostrando el total de respuestas absolutas y su representación relativa de la muestra.

Con relación a los resultados obtenidos se realizó una selección de respuestas que arrojaban los datos más significativos para la investigación y que brindan un insumo para la administración universitaria. A continuación, se muestra el análisis de los resultados de las respuestas seleccionadas:

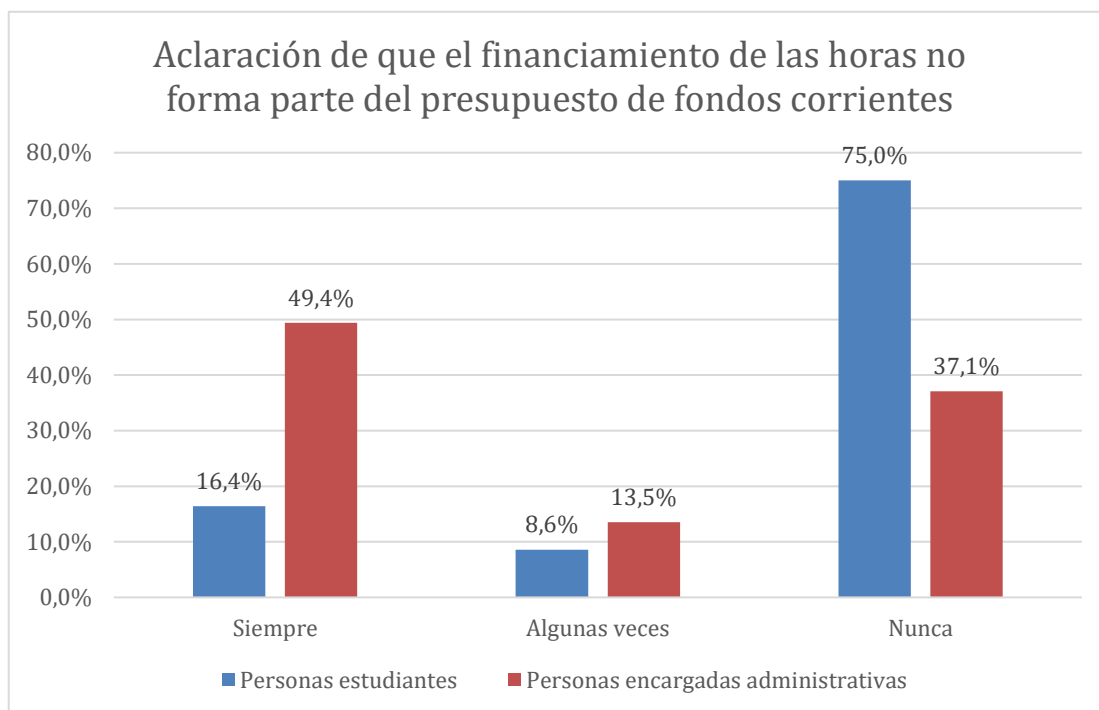
La primera pregunta analizada en el proceso de designación responde al indicador derivado de la operacionalización de los objetivos de investigación denominado “cumplimiento de los beneficios para los estudiantes”, los cuales comprenden tanto la exoneración del pago de matrícula como el reconocimiento económico.

Con base en ello, se buscó conocer si las unidades designatarias indican a las personas estudiantes cuando las horas no son financiadas por el presupuesto de fondos corrientes de la institución, en cuyo caso no pueden optar

por el beneficio de exoneración de matrícula, obteniendo los datos que se muestran a continuación:

**Figura 26**

*Aclaración sobre el financiamiento de las horas de régimen becario*



En el caso de la población estudiantil se realizó la consulta en el ítem 21 indicando en su mayoría (75%) que nunca les aclaran esta circunstancia, mientras que las personas encargadas administrativas (ítem 23) indican en un 49.4% que siempre les indican y un 37.1% dice que nunca les realizan la aclaración.

Lo anterior responde a que, una vez realizada la designación, la persona estudiante, siempre y cuando se realice con presupuesto de fondos corrientes de la Universidad, puede gozar del reconocimiento económico, el cual se calcula según el artículo 20 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, según el valor de crédito de grado y con una carga

porcentual asignada a cada categoría. También cuentan con la posibilidad de optar por la beca de estímulo, por lo cual hay una retribución recíproca entre la población estudiantil y la universidad, donde la institución se beneficia de la contribución voluntaria de la persona estudiante y mientras que este último puede obtener los beneficios anteriormente descritos.

Estos resultados dan una alerta a la administración universitaria, ya que una de las razones principales por la que los estudiantes realizan horas es la exoneración de la matrícula y la OBAS aclara este aspecto en la circular emitida cada ciclo, tal es el caso de la Circular OBAS-2-2025 en la sección de aspectos importantes:

i. Para otorgar la Beca de Participación por Actividades Universitarias (BAU) a la población estudiantil designada en Régimen Becario 2, la Unidad Académica u Oficina Administrativa debe verificar el cumplimiento de los siguientes requisitos indispensables en las designaciones (P9):

[Que] sean financiadas mediante la asignación de recursos provenientes del presupuesto de fondos corrientes de la Universidad de Costa Rica. Según el Artículo 3 del Reglamento de Adjudicación de Becas a la Población Estudiantil (RABPE).

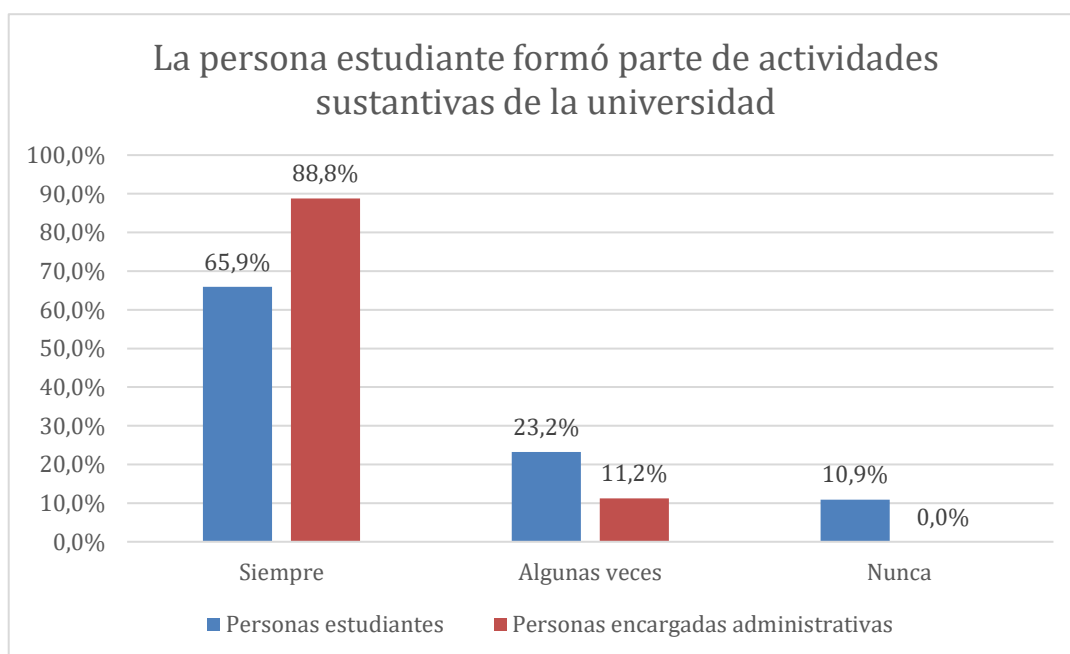
Sin embargo, pese a las aclaraciones realizadas por la Institución, las unidades no trasladan esta información a los estudiantes, por lo que es un aspecto por fortalecer en el proceso de designación.

Por otra parte, se analizó la percepción que se tenía sobre la vinculación efectiva del estudiantado a las actividades universitarias, para lo cual se realizó la pregunta del ítem 24 a estudiantes, del ítem 28 a las unidades y una pregunta a las personas funcionarias de la OBAS respecto a este aspecto.

A continuación, se muestra la percepción que tienen las personas estudiantes sobre su participación en actividades sustantivas al realizar horas estudiantes, asistente o asistente de posgrado; así como, el comparativo de la opinión del personal administrativo.

**Figura 27**

*La persona estudiante formó parte de las actividades sustantivas de la universidad*



Así, se consultó sobre la percepción que tienen los participantes de que las tareas realizadas procuran que el estudiantado forme parte de las actividades sustantivas de la universidad, donde la población estudiantil considera en un 65.9% que siempre realiza actividades propias de la docencia, investigación y acción social, mientras que un 23.2% considera que algunas veces son parte de la actividad sustantiva y un 10.9% nunca se sintió participe (ítem 24).

Mientras que las unidades designatarias consideran en un 88.8% que siempre procuran que las personas designadas formen parte de la actividad sustantiva de la institución y un 11.2% solamente algunas veces (ítem 28).

Al respecto, las personas funcionarias de la OBAS consideran que sí se cumple el objetivo de integración de la población estudiantil a las actividades sustantivas de la universidad, pues se convierte en una formación integral donde se pone en práctica lo aprendido en sus carreras más allá de las aulas, llevando sus conocimientos y nuevas ideas a las unidades, además de ser una preparación para el mercado laboral que en ocasiones le brinda a la persona estudiante la oportunidad de optar por un puesto laboral dentro de la institución.

En cuanto a este punto, se debe trabajar en que las personas estudiantes y las personas funcionarias evalúen las tareas que se están realizando, ya que el objetivo del régimen becario, según lo indicado en el artículo 1 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado es “la participación de la población estudiantil en actividades sustantivas y complementarias de la gestión y del quehacer universitarios, mediante la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, con el propósito de fortalecer su formación integral” (Universidad de Costa Rica, 2015, p.1). Este es un punto a trabajar en la dinámica de las designaciones para asegurarse que la población estudiantil se sienta y sea parte de tales actividades sustantivas de la universidad.

Por tanto, el proceso de designación desde la administración universitaria debe ser fortalecido en aspectos como la comunicación al estudiante sobre los beneficios que obtendría, aclarando aquellos casos donde las designaciones no financiadas por el presupuesto de fondos corrientes. Asimismo, se debe promocionar más la importancia de la colaboración de los estudiantes a la actividad sustantiva universitaria.

En suma, la variable de convocatoria, selección y designación tiene oportunidades de mejora, tanto para atender lo establecido en el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, como para las necesidades de la población universitaria. Es debido a esto que, desde la

administración universitaria, se deben regular aspectos como los medios de publicación de los boletines, la comunicación a las personas estudiantes sobre la elección realizada, el debido establecimiento de herramientas adicionales utilizadas para la selección de las personas estudiantes, la comunicación de los beneficios obtenidos y la participación activa del estudiante en las actividades sustantivas del quehacer universitario.

En este aspecto, Araya (2015), citado en Marín (2015), acotó que uno de los retos que debe enfrentar la administración universitaria es que “el papel de la administración activa es coadyuvante en la misión institucional y no debe bajo ningún término mantener relaciones de poder, si no de servicio facilitador de las funciones sustantivas” (Marín, 2015, sección de “Principales retos”). Esto recalca la importancia de una buena administración para el adecuado uso de los recursos institucionales en el cumplimiento de los objetivos de las áreas sustantivas de las universidades, sirviendo siempre como facilitadora del quehacer universitario.

Por ende, la administración institucional debe velar, no sólo por la aplicación de sus reglamentos actuales, sino por una mejora continua que facilite a la comunidad universitaria el cumplimiento de sus objetivos, los cuales responden en este caso al proceso de convocatoria, selección y designación que facilita la relación recíproca que conlleva la realización del régimen becario.

**5.3.2. Determinar las estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución, durante el cumplimiento de horas, según lo estipulado en el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.**

A continuación, se analizarán los resultados de la variable organización, la cual es definida conceptualmente como la acción gerencial que estipula los procesos que cada persona debe desempeñar, de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo, los recursos y la calidad apropiada.

Los resultados totales obtenidos en el cuestionario se visualizarán en tablas que muestran en escala tipo Likert las percepciones de los participantes, con las frecuencias de análisis en dicho instrumento de consulta “siempre”, “algunas veces” y “nunca”.

Posteriormente, se analizan las respuestas con la información más significativa para esta investigación y de forma comparativa entre las tres poblaciones con el fin de contrastar los resultados obtenidos a la luz de la teoría relacionada con la variable.

A continuación, se analizan y comparan las respuestas obtenidas de las tres poblaciones, para determinar las fortalezas y oportunidades de mejora en la variable de organización.

Para desarrollar la investigación se consultó sobre el proceso que realizan en las unidades designatarias, mediante la elaboración de un bloque de 8 preguntas a la población estudiantil, 7 preguntas a las personas encargadas administrativas y 4 preguntas a las personas funcionarias de la OBAS, lo cual permitió la obtención de información y su debido cruce entre las respuestas de los diferentes participantes del proceso en estudio, percibiendo aquellos puntos

donde se debe realizar mejoras o bien las fortalezas dentro de esta variable del proceso de régimen becario.

El siguiente cuadro muestra el consolidado de las 2.045 respuestas obtenidas de la población estudiantil en relación con la variable de organización:

**Tabla 25**

*Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de organización en las unidades designatarias*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
26	1 383	67,6%	624	30,5%	38	1,9%
27	1 490	72,9%	497	24,3%	58	2,8%
28	1 888	92,3%	140	6,8%	17	0,8%
29	1 651	80,7%	375	18,3%	19	0,9%
30	1 690	82,6%	322	15,7%	33	1,6%

Este cuadro muestra los resultados obtenidos de la población estudiantil con base en su percepción del proceso de organización en la realización de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, mostrando las respuestas absolutas y su porcentaje relativo a la totalidad de la muestra.

A continuación, se observan las respuestas de las 89 personas encargadas administrativas que atendieron las consultas sobre la organización de las dependencias:

**Tabla 26**

*Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de organización de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
30	85	95,5%	4	4,5%	0	0,0%
31	87	97,8%	2	2,2%	0	0,0%
32	86	96,6%	3	3,4%	0	0,0%
33	83	93,3%	6	6,7%	0	0,0%
34	85	95,5%	4	4,5%	0	0,0%
35	87	97,8%	2	2,2%	0	0,0%
36	84	94,4%	5	5,6%	0	0,0%

La tabla anterior muestra las respuestas de las personas funcionarias administrativas sobre el bloque de preguntas relacionadas al proceso de organización, mostrando el total de respuestas absolutas y su representación relativa con base en la totalidad de la muestra.

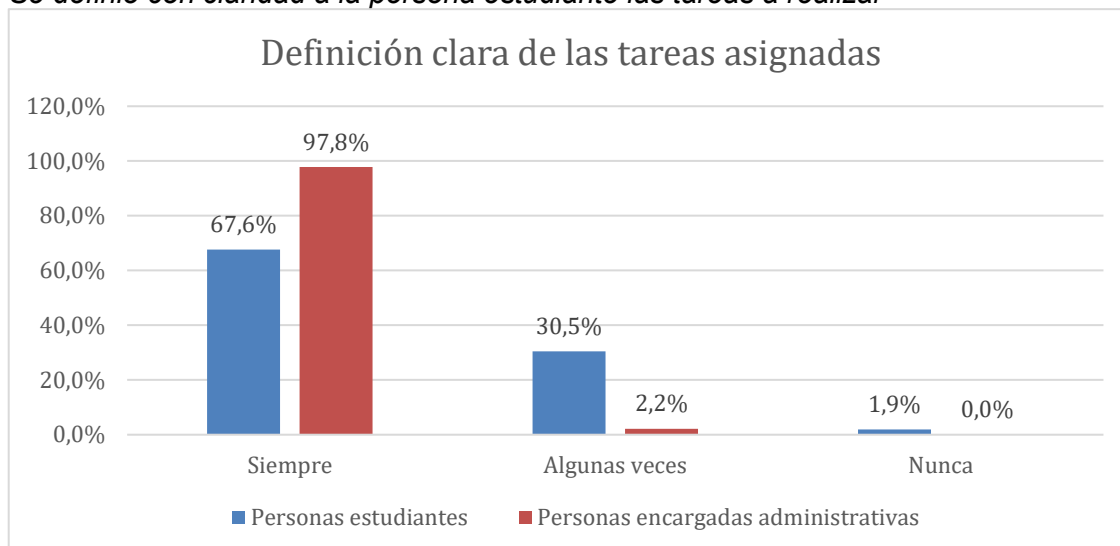
Seguidamente, se analizarán los resultados de las preguntas seleccionadas que muestran los datos más relevantes para la investigación y que pueden contribuir a la mejora del proceso y la toma de decisiones de la administración universitaria.

Los siguientes ítems analizados corresponden al indicador de la definición de las tareas asignadas a las personas estudiantes, lo cual demuestra la planificación de las dependencias en el cumplimiento de los objetivos y la correcta utilización de los recursos. Para ello se realizaron dos preguntas a la población estudiantil y a las personas encargadas administrativas.

A continuación, se analizará mediante la Figura 33 si las unidades indicaban claramente las tareas asignadas y cómo realizarlas, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 28**

*Se definió con claridad a la persona estudiante las tareas a realizar*



Para las personas estudiantes las tareas se definen claramente siempre en un 67.6% de los casos, un 30.5% opinó que algunas veces se les indica y solamente un 1.9% acotó que nunca se le dan instrucciones claras.

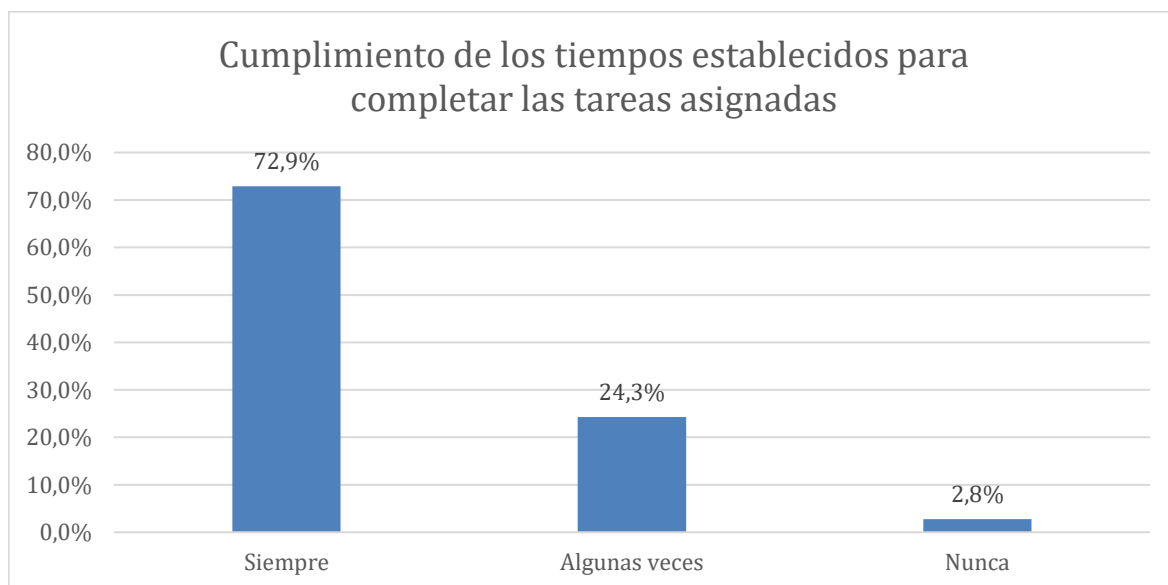
Por su parte, las unidades recalcan en su mayoría (97.8%) que ellas indican claramente a la persona estudiante qué debe hacer y cómo debe realizarlo y solamente un 2.2% indicó que algunas veces daban la instrucción.

Este aspecto debe gestionarse de mejor manera, ya que la percepción del estudiantado no corresponde del todo a la de las unidades, y la claridad en la colaboración que debe brindar a la persona estudiante es importante para cumplir a cabalidad con las metas institucionales.

Asimismo, se consultó a las personas estudiantes si consideraban que se cumplen los tiempos establecidos para completar las tareas asignadas (ítem 27), mostrando el siguiente resultado:

**Figura 29**

*Se cumplen los tiempos establecidos en la realización de las tareas asignadas*

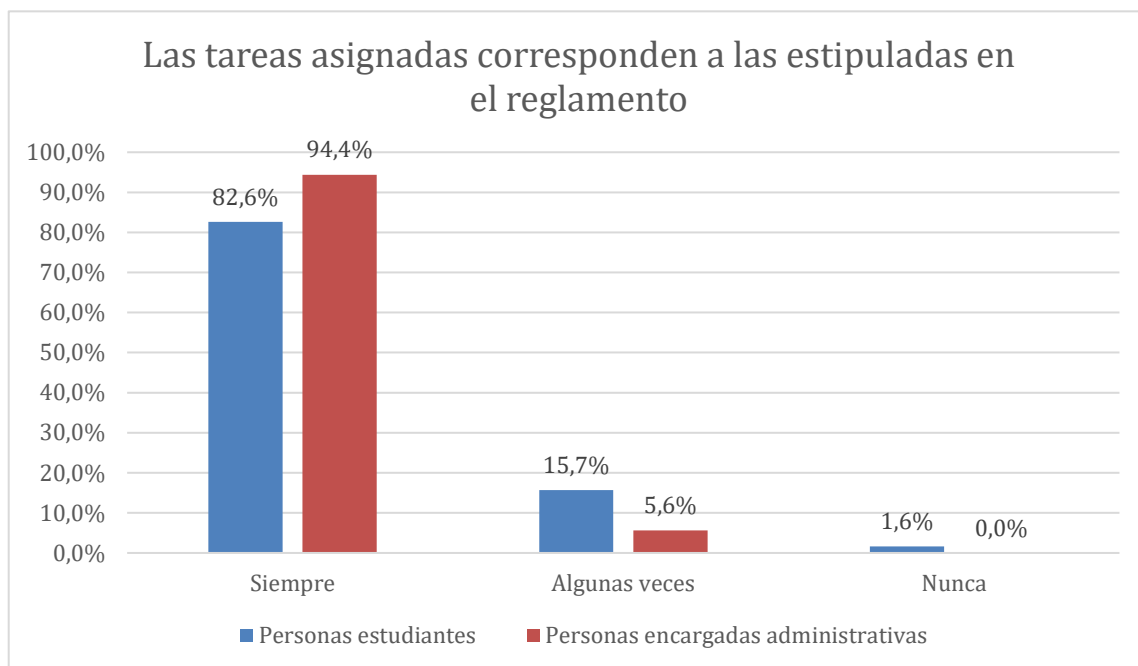


Como se observa, un 72.9% de las personas estudiantes indican que siempre se cumplen los tiempos, un 24.3% considera que algunas veces y un 2.8% indicó que nunca. Este punto es importante debido a que la colaboración de la persona estudiante se asigna por horas y no debería sobrepasar el tiempo estipulado en sus designaciones, no solo por respeto a la designación sino también para salvaguardar la carga académica que pueden estar enfrentando.

Por otra parte, se analizó el indicador que establece las actividades que realizan las personas estudiantes según la categoría de horas asignada. Para lo cual en la consulta se planteó si se cumple con la designación de tareas de acuerdo con lo estipulado en el reglamento. Como resultado se observa en el siguiente gráfico las respuestas de la población estudiantil en comparación con las personas encargadas administrativas.

**Figura 30**

*Las tareas asignadas corresponden a las estipuladas en el reglamento*



Tal como se observa, tanto las unidades (94.4%) como las personas designadas (82.6%) indican que las tareas que se les asignó siempre corresponden con lo estipulado en el reglamento, lo cual es un punto a favor del proceso organizativo que debe salvaguardar la aplicación de la normativa. Sin embargo, cabe analizar el pequeño porcentaje que indica que las tareas algunas veces o nunca corresponden al reglamento, puesto que este aspecto es de acatamiento obligatorio.

Las dependencias deben vigilar el cumplimiento de la normativa interna, la cual establece dentro del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, en su artículo 8, las actividades que se podrán asignar a las personas estudiantas colaboradores, según su categoría. Por lo tanto, se debe establecer la forma en que las unidades deben organizar a las

personas estudiantes designadas, controlando que se cumpla con los objetivos del régimen becario.

En la teoría administrativa, la organización es una de las primeras etapas de las funciones de un administrador, donde organizar es, según Robbins, Decenso y Coulter (2017), “la función gerencial que determina lo que se necesita hacer, cómo y por quién; en otras palabras, es la función que crea la estructura y asigna los recursos de la organización” (p. 163), con lo cual se crea una ruta de lo que se desea en torno a los objetivos organizacionales, con la finalidad de adecuar los recursos con los que se cuenta para el cumplimiento de las metas. En el caso de la organización del régimen becario se debe estipular las tareas de cada colaboración de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo y la calidad apropiada.

Con todo lo anterior, es importante para la administración universitaria tener una buena organización de las tareas y los tiempos con el fin a que respondan a lo estipulado en el reglamento, los objetivos institucionales y a la cantidad de horas con las que se cuenta.

También es importante aclarar que la OBAS no puede intervenir en la manera en cómo las unidades están asignando las tareas, ya que su función es de orientación y tramitología, por lo que es importante que la administración universitaria establezca mecanismos que permitan controlar la forma en que se realiza la organización de las tareas a la población estudiantil.

En resumen, la variable de organización tiene aspectos que pueden potenciarse de tal forma que signifiquen un valor agregado a la colaboración brindada por la población estudiantil, tal es el caso de la definición de las tareas asignadas y su forma de realizarlas, el cumplimiento del tiempo de ejecución y la aplicación del reglamento en cuanto a las tareas asignadas según categoría.

Lo anterior responde a que la gestión universitaria compone un factor macro de los procesos de las instituciones, la cual “está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión” (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 1998, p. 30). Con esto presente, la gestión en el marco específico de las instituciones de educación terciaria utiliza los recursos institucionales con miras al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en la institución, a la vez que fortalece las actividades sustantivas y brinda mayores oportunidades de mejorar el servicio a la sociedad.

El régimen de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado funge como una plataforma de aplicación de conocimientos, adquisición de experiencia y retribución a la universidad mediante la colaboración en las actividades sustantivas de la institución por parte del estudiantado, de ahí que se debe velar porque la organización, distribución y aplicación de los recursos inherentes al régimen becario se realice con miras a lograr los objetivos para los cuales fue creada.

### **5.3.3. Establecer los mecanismos de evaluación que implementa la Universidad de Costa Rica para medir el impacto que genera el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.**

Finalmente, la tercera variable busca establecer los mecanismos de evaluación que se aplican en el proceso de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. La evaluación se define conceptualmente como un proceso formativo que permite gestionar la toma de decisiones y la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria, con miras a una mejora constante y una visualización de las necesidades de los clientes y la sociedad del conocimiento.

Para la realización de esta investigación se confeccionó un bloque de preguntas con la escala de Likert mostrando las percepciones de los participantes con las frecuencias “siempre”, “algunas veces” y “nunca”. En total se establecieron 3 preguntas a la población estudiantil y 10 preguntas a las personas encargadas administrativas, además de 7 preguntas abiertas a las personas funcionarias de la OBAS.

Por consiguiente, se realizará el análisis y comparación de las respuestas obtenidas de las personas estudiantes, encargadas administrativas y personas funcionarias de la OBAS para determinar las respuestas que arrojan la información más significativa en comparación de las tres poblaciones con la finalidad de obtener las fortalezas y oportunidades de mejora en la variable de evaluación.

El siguiente cuadro muestra el consolidado de las 2.045 respuestas obtenidas de la población estudiantil en relación con la variable de evaluación:

**Tabla 27**

*Respuestas a los ítems aplicados a la población estudiantil sobre la percepción del proceso de evaluación del régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca		Total	
	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.	Abs.	Relat.
31	429	21,0%	662	32,4%	954	46,7%	2 045	100,0%
32	328	16,0%	767	37,5%	950	46,5%	2 045	100,0%
33	154	7,5%	502	24,5%	1 389	67,9%	2 045	100,0%
34	97	4,7%	208	10,2%	1 740	85,1%	2 045	100,0%
35	124	6,1%	302	14,8%	1 619	79,2%	2 045	100,0%

El cuadro anterior muestra los resultados generados de la percepción de la población estudiantil sobre la evaluación del régimen becario, mostrando las respuestas absolutas y su porcentaje relativo a la totalidad de la muestra.

A continuación se observan las respuestas de las 89 personas encargadas administrativas que atendieron las consultas sobre la evaluación en las dependencias universitarias:

**Tabla 28**

*Respuestas a los ítems aplicados a las personas encargadas administrativas sobre la percepción del proceso de evaluación de régimen becario*

Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
37	73	82,0%	12	13,5%	4	4,5%
38	76	85,4%	7	7,9%	6	6,7%
39	61	68,5%	21	23,6%	7	7,9%
40	87	97,8%	2	2,2%	0	0,0%
41	67	75,3%	17	19,1%	5	5,6%
42	69	77,5%	13	14,6%	7	7,9%
43	76	85,4%	11	12,4%	2	2,2%
44	63	70,8%	20	22,5%	6	6,7%
45	83	93,3%	6	6,7%	0	0,0%
46	61	68,5%	22	24,7%	6	6,7%

Este cuadro muestra las respuestas brindadas por las personas funcionarias administrativas ante las interrogantes del proceso evaluativo de las designaciones de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

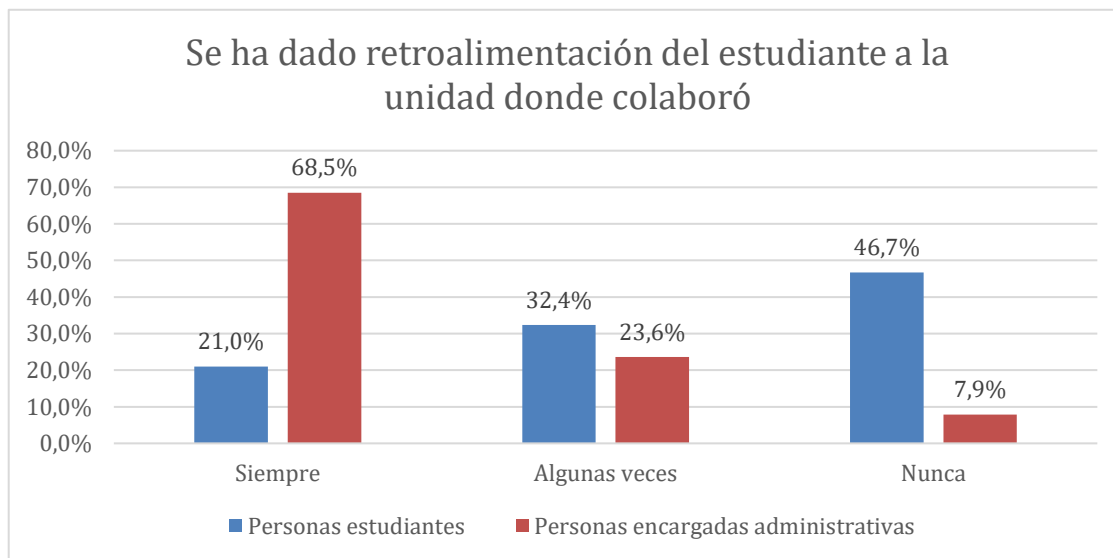
A continuación, se realizará un análisis de los resultados de una selección de preguntas que muestran los datos más significativos para la investigación y que pueden contribuir con información relevante para la administración universitaria.

La primera pregunta en análisis responde al indicador de “evaluación del proceso administrativo”, la cual trata sobre la retroalimentación recibida en la unidad por parte de la persona estudiante, distribuido en el ítem 31 de las

personas designadas y el ítem 43 del personal administrativo. Al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 31**

*Los estudiantes han dado retroalimentación a las unidades designatarias*



Cómo se observa, las unidades designatarias indican que en un 68.5% siempre reciben retroalimentación, mientras que solo un 21% de los estudiantes concuerda con esta afirmación. Por otro lado, un 46.7% de los estudiantes dice que nunca ha brindado retroalimentación a la unidad que los designó y un 7.9% de los administrativos indica que nunca ha solicitado su opinión al respecto.

Al respecto Zamora y González (2018) indican lo siguiente:

La gestión por procesos en las instituciones de educación superior aparece ligada a la experiencia de los distintos actores de la vida académica y sus características: estudiantes, personal académico y administrativo, autoridades universitarias, sociedad civil, beneficiarios de programas de acción social e investigación, entre otros (p.218).

Esto reivindica la importancia de evaluar los procesos y adecuarlos a las expectativas, vivencias y experticia de todos los miembros de la comunidad universitaria, los cuales tienen características y necesidades muy variadas, así como cada uno de los procesos responden a actividades sustantivas de diferente índole que demandan no solo formas de realizar los procesos de distinta manera, sino que se traduzcan en servicios que puedan ser utilizados por la gran diversidad de actores que interactúan con las instituciones de educación superior.

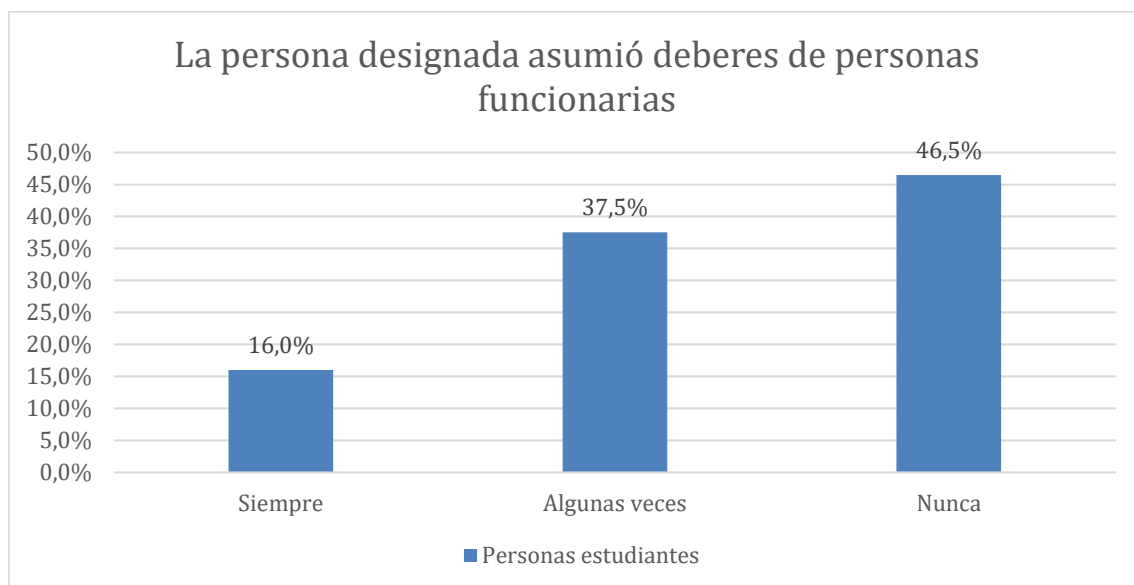
Por otra parte, la OBAS carece de procesos de evaluación en cuanto al proceso de régimen becario, ya que, según indican sus personas funcionarias, al ser un proceso del espacio comunitario donde interactúan tantos actores, la responsabilidad es colectiva y la injerencia de la oficina pasa a ser tramitadora y de asesoramiento, por lo que se interviene solo en casos de denuncias, las cuales, según lo que indican, se da muy escasamente.

Es así como la administración universitaria debe realizar un proceso evaluativo para conocer la inversión que se realiza en esta área, el cumplimiento de las metas del programa de régimen becario y la reestructuración en caso de ser necesario.

Por otra parte, se deseó conocer si los estudiantes realizan funciones que le corresponden a funcionarios de la institución, ya que este aspecto está regulado en el Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado artículo 1, que indica que “las actividades desempeñadas por la población estudiantil en este régimen de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado no podrán sustituir labores propias del personal universitario”, para lo cual se les realizó a las personas estudiantes la consulta en el ítem 32 obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 32**

*La persona estudiante asumió deberes de personas funcionarias*

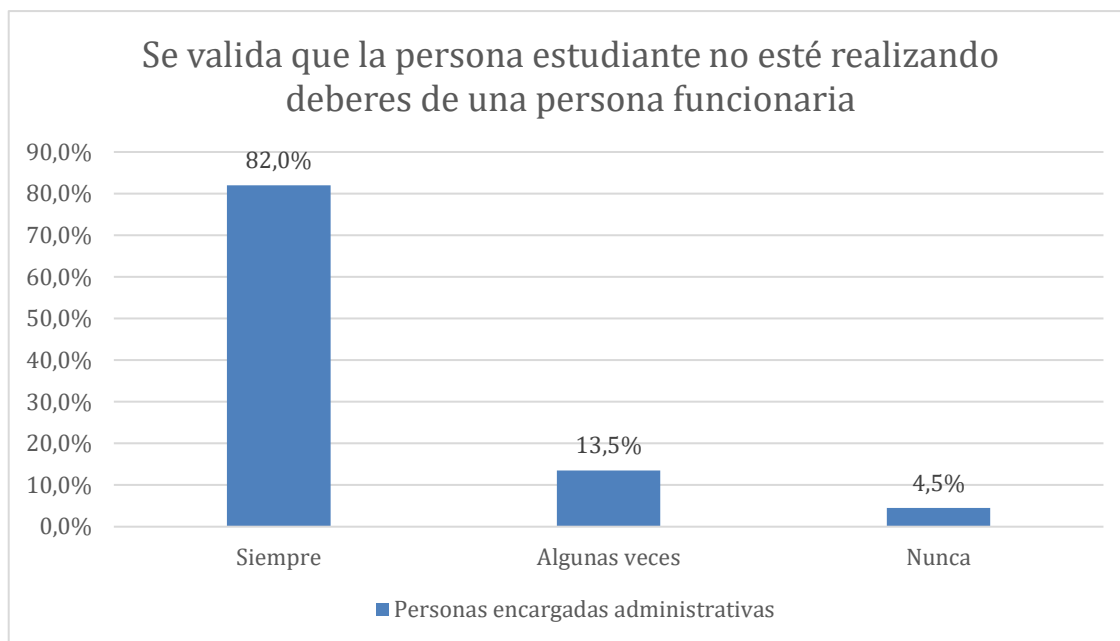


Se observa que el 46.5% de las personas estudiantes indica que nunca ha realizado funciones de una persona trabajadora universitaria; sin embargo, un 37.5% indicó que algunas veces le ha correspondido asumir labores de una persona funcionaria y un 16% indicó que siempre las realiza.

Por otra parte, se consultó al personal encargado administrativo si en la unidad se valida que las personas estudiantes no estén realizando funciones de empleados de la universidad, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 33**

*Se valida que la persona estudiante no esté realizando deberes de una persona funcionaria*



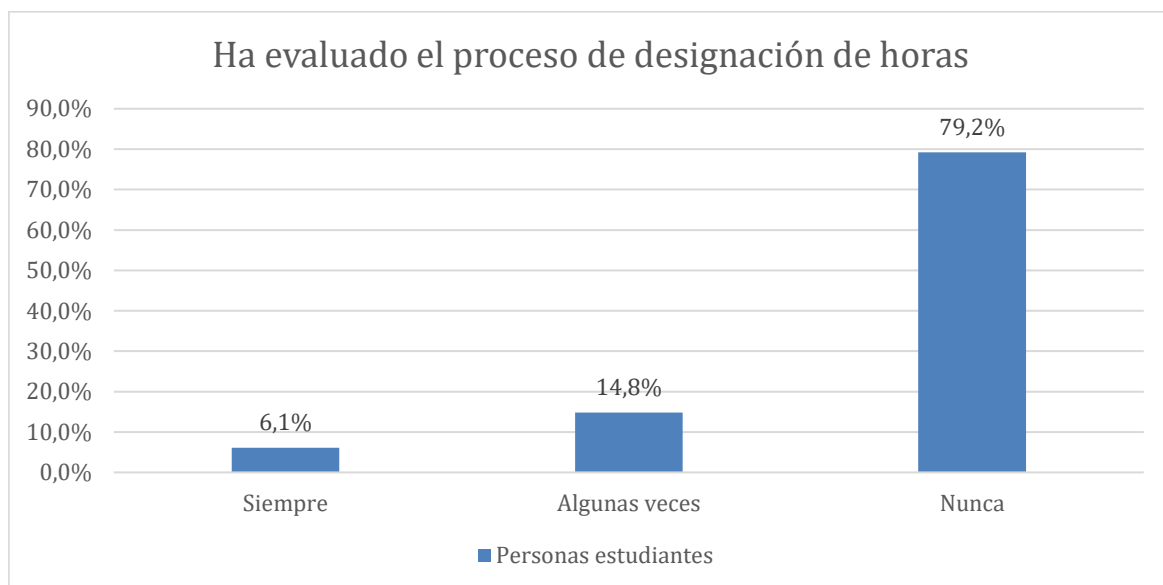
Al respecto, las personas encargadas administrativas indican en un 82% que siempre se vela porque los estudiantes no asuman funciones correspondientes a un empleado institucional, un 13.5% indica que solo algunas veces se valida y un 4.5% dice que nunca hacen la verificación.

En este punto es importante que la administración universitaria fortalezca los mecanismos de control y evaluación de las tareas que están realizando los estudiantes, con la finalidad de evitar que no se esté infringiendo el reglamento vigente.

Por otra parte, se indagó si la población estudiantil había realizado alguna evaluación en las unidades del proceso de designación, obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 34**

*Las personas estudiantes han evaluado el proceso de designación de horas*



Cómo puede observarse, un 79.2% de las personas estudiantes indican que nunca han realizado una evaluación del proceso, mientras que un 14.8% ha realizado la evaluación en algunas ocasiones y un 6.1% indica que siempre ha realizado una evaluación de del proceso de régimen becario.

Al respecto la Universidad Estatal a Distancia (2017) hace hincapié en la importancia de la evaluación en el ámbito universitario como una herramienta en la mejora continua de las instituciones a cargo de la enseñanza superior, indicando lo siguiente:

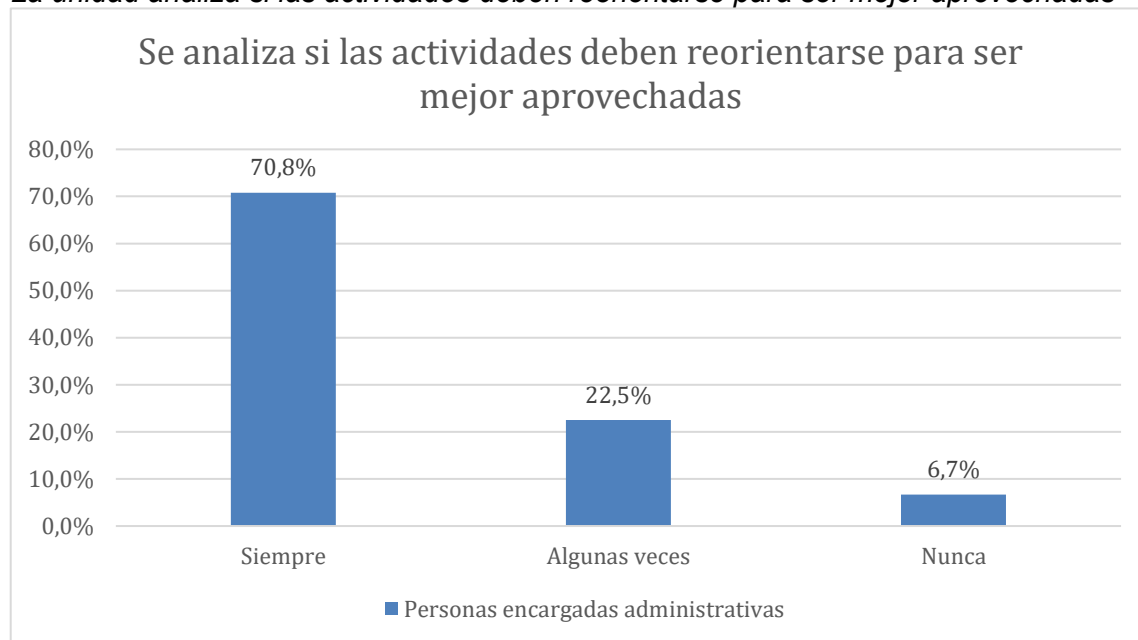
El concepto evaluación ha ido evolucionando, y la experiencia en la temática y la propia dinámica de la universidad ha llevado a conceptualizar la evaluación ya no como un instrumento de control sino como una herramienta de gestión y mejoramiento; esta concepción implica una visión y gestión institucional dispuesta a la transformación permanente (p.16).

Por lo anterior se debe inculcar dentro de la cultura organizacional la importancia de realizar la evaluación, no como una herramienta para juzgar el quehacer de los funcionarios, sino como un proceso formativo que permite mejorar los servicios prestados y la calidad de trabajo de los colaboradores, ofreciéndoles oportunidades para adaptarse de mejor forma a las demandas de los diferentes actores que intervienen en los distintos procesos.

Asimismo, se consultó al personal encargado administrativo si la unidad realizaba algún análisis de las actividades desempeñadas por las personas estudiantes con el fin de reorientar los recursos y obtener el mayor aprovechamiento, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 35**

*La unidad analiza si las actividades deben reorientarse para ser mejor aprovechadas*



Como se observa, un 70.8% indicó que siempre realizan el análisis, mientras que un 22.5% lo realiza algunas veces y un 6.7% nunca ha realizado un análisis del aprovechamiento de las horas

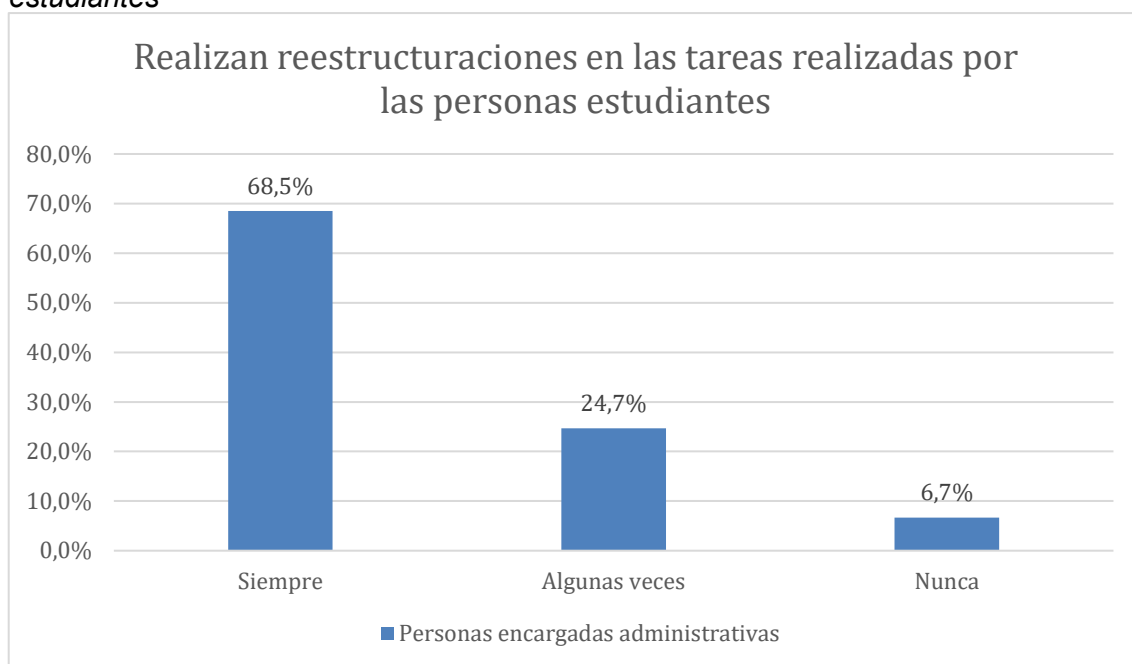
Al respecto se recalca que la evaluación funge como una herramienta para corroborar si los objetivos institucionales o del proceso se están realizando cabalmente. En este sentido Münch (2018) indica que “en toda organización es imprescindible verificar la ejecución correcta de sus distintas áreas funcionales o departamentos para comprobar si efectivamente se está cumpliendo con los planes con la finalidad de corregir errores, fallas, irregularidades o ineficiencia” (p. 179), esto debido a que, si un proceso se deja sin la evaluación correspondiente por mucho tiempo pueden llegar a desvirtuar su cometido o a convertirse en un proceso obsoleto en el cumplimiento de las necesidades de los clientes y los objetivos de la institución. Nuevamente, estas falencias se deben identificar mediante la evaluación constante, para verificar si aún se necesita hacer ese proceso de la forma en que se ha realizado hasta el momento.

Es por lo anterior que la administración universitaria debe crear los mecanismos para que los distintos actores que intervienen en el proceso de régimen becario realicen la evaluación de los procesos para identificar oportunidades de mejora de forma constante y así utilizar mejor los recursos institucionales y brindar a la población estudiantil mayores oportunidades en la realización de las horas, recordando que es un peldaño para incorporarse en las actividades sustantivas, ir más allá de lo aprendido en las aulas y generar una herramienta para la permanencia del estudiantado.

Por último, se indagó sobre la aplicación de mecanismos de evaluación en la gestión de la toma de decisiones, en especial en la reestructuración de las tareas realizadas por los estudiantes. A continuación se muestran las respuestas obtenidas:

**Figura 36**

*Las unidades realizan reestructuraciones en las tareas realizadas por las personas estudiantes*



Como se ilustra anteriormente, las unidades indican que siempre realizan reestructuración de las tareas con un 68.5%, mientras que un 24.7% indica que algunas veces se realizan y un 6.7% que nunca lo realizan. Esta pregunta refleja que en su mayoría la gestión universitaria está analizando el proceso para aprovechar de mejor manera los recursos.

Por su parte, la OBAS indica que la toma de decisiones por parte de la administración se ha focalizado en la asignación presupuestaria que realiza la Oficina de Planificación Universitaria y en casos particulares de denuncias interpuestas por alguno de los miembros de la comunidad universitaria.

Tal y como lo menciona Toro (2012), “la evaluación no se limita a afirmar si determinado atributo es adecuado o no, sino que tiene por objeto entender por qué ocurre lo que ocurre. Solo de esta manera es útil para efectos de mejoramiento, planificación o gestión de la calidad” (p. 57), con lo que pretende

mostrar el panorama real del proceso, la puesta en marcha real, no solamente lo que se tiene en papel; pues a lo largo del tiempo estos procesos se han podido modificar según la interpretación del ejecutante, para bien o mal de la institución, o bien se pueden haber convertido en procesos que no cumplen con las necesidades para los cuales fueron creados, por lo que con la evaluación se puede obtener información importante para la toma de decisiones en la gestión.

En resumen, los mecanismos de evaluación del régimen becario deben ser fortalecidos mediante la creación espacios multidisciplinarios que permitan evaluar los proceso y sus necesidades en conjunto con las reestructuraciones y aplicaciones que requiere el reglamento, de tal forma que se puedan ajustar a las nuevas tendencias de la sociedad del conocimiento y la dinámica institucional.

Tal como expresa Villalba (2017), la gestión universitaria “se relaciona con liderar procesos, de anticiparse a situaciones, transformar e innovar en contextos difíciles y contingentes, proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativas, ágil y pertinente, para mejorar las funciones sustantivas de la universidad” (p. 41), por lo que la evaluación de los procesos se vuelve un insumo que permite a la administración universitaria buscar soluciones que se apeguen a las nueva exigencias de los procesos y las necesidades de los involucrados.

## **Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones**

En el presente apartado se analizan las principales conclusiones derivadas de los hallazgos del estudio con la finalidad de determinar aquellas acciones con resultados positivos y las que deben ser fortalecidas para brindar mejoras a la comunidad universitaria. A continuación, se muestran las conclusiones obtenidas según las variables de investigación:

1. Convocatoria, selección y designación
2. Organización
3. Evaluación

Para la administración universitaria es importante obtener resultados sobre los procesos que se llevan a cabo, de tal forma que se permita una adecuación de acuerdo con las necesidades de la población universitaria, por lo tanto, las conclusiones que se presentarán a continuación sobre el proceso de régimen becario pretenden brindar a la administración universitaria una herramienta para el fortalecimiento del mismo y una base para generar este tipo de evaluación en el futuro, a la luz de los reglamentos que rigen el proceso.

### **6.1. Conclusiones y recomendaciones sobre convocatoria, selección y designación**

Seguidamente se mostrarán las principales conclusiones obtenidas sobre el proceso de convocatoria, selección y designación de horas asistente, estudiante y estudiante de posgrado, el cual, es el paso inicial para la vinculación de los estudiantes en esta herramienta de permanencia institucional.

**Tabla 29**

*Oportunidades de mejora y elementos positivos por fortalecer en el proceso de convocatoria, selección y designación del régimen becario*

<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>Elementos positivos por fortalecer</b>
<p>El estudio evidenció la necesidad de uniformar el espacio para publicación de boletines, de tal forma que se brinde a la comunidad estudiantil un acceso igualitario y una divulgación generalizada.</p>	<p>La percepción obtenida en la investigación refleja de forma positiva la identificación de la población estudiantil como parte de las actividades sustantivas de la institución, donde se sienten parte del quehacer universitario y como contribuyentes de este.</p>
<p>Se manifiesta la necesidad de realizar una intervención en las unidades designatarias para que se evidencie la obligatoriedad de comunicar los resultados de la designación a los participantes o elegidos.</p>	<p>El estudio demuestra que la población estudiantil tiene conocimiento de los canales de consulta y resolución de conflictos, existiendo claridad por parte de la mayoría de las personas estudiantes a quién y cómo debe solicitarlo.</p>
<p>La investigación refleja que las unidades realizan solicitudes de documentos de postulación como cartas de postulación, currículo, entre otros, por lo que se debe considerar su regulación o uniformidad, ya que actualmente no está especificado en el reglamento y es aplicado por algunas unidades.</p>	
<p>Los resultados arrojan baja comunicación de las unidades designatarias a los estudiantes sobre los beneficios según el tipo de financiamiento de las horas de establecer mecanismos que fomenten.</p>	

Dadas las conclusiones anteriores, se recomienda establecer lineamientos a nivel institucional donde se establezca la obligatoriedad de utilizar la página web de la OBAS como único medio de publicación de los boletines, así como la comunicación que tienen las unidades designatarias hacia los estudiantes postulantes, ya que no indican las fuentes de financiamiento de las horas o los resultados de los concursos. Lo anterior por cuanto ya existe una circular emitida por la OBAS sobre estos aspectos, pero según los resultados de la investigación siguen presentando algunas dificultades.

Por otra parte, es importante que la administración universitaria formalice dentro del procedimiento de designaciones la aplicación de instrumentos de selección como entrevistas o la solicitud de documentación adicional, de tal forma que vele por la aplicación correcta y justa de éstos y no se evite la oportunidad de aspirar en igualdad de oportunidades en los concursos.

Es importante para la administración universitaria mantener una visión clara sobre el espíritu del régimen becario, el cual no solamente sirve como una vinculación de los estudiantes a las actividades sustantivas y el fortalecimiento de su formación académica (Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado (2015) que indica en el artículo 10), sino que es parte de un engranaje de permanencia institucional que brinda a las personas estudiantes un ingreso para financiar sus estudios.

## **6.2. Conclusiones y recomendaciones sobre las estrategias de organización**

En cuanto a la variable de organización producto de la asignación de tareas a la población estudiantil participe del régimen becario, a continuación, se muestran las conclusiones derivadas de la investigación realizada.

**Tabla 30**

*Oportunidades de mejora y elementos positivos por fortalecer en el proceso de organización del régimen becario*

<b>Oportunidades de mejora</b>	<b>Elementos positivos por fortalecer</b>
Es menester incentivar en las unidades designatarias el establecimiento de las tareas de forma clara y detallada para orientar a las personas estudiantes en su cumplimiento y así responder puntualmente	Lo observado en la normativa, específicamente en el artículo 8 donde se regulan las tareas asignadas a la población estudiantil, mostró resultados satisfactorios que deben recalcar y potenciarse, dado

---

a las necesidades de la dependencia. Es importante dentro de la planificación de las unidades el disponer de objetivos claros que permitan delimitar y establecer las tareas a realizar por parte del estudiantado, de tal forma que se cumpla con las metas propuestas en apego a la reglamentación institucional

Dentro de las unidades deben fijarse horarios claros para que las personas estudiantes puedan agendar dentro de su rutina universitaria el tiempo requerido sin interferir con su dinámica de estudio. Claramente estos horarios deben priorizar el cumplimiento del cronograma lectivo en concordancia con los objetivos de la unidad, así como el tiempo por el que la persona estudiante se postuló.

que es importante salvaguardar tanto a los estudiantes como a la institución con miras a que ningún estudiante supla las labores del personal administrativo o realice tareas que no cumplan con lo estipulado en el reglamento.

Las unidades designatarias concuerdan con que el régimen becario brinda a las diferentes dependencias resultados satisfactorios y de mejora en los procesos y calidad de estos.

---

Con base en las conclusiones anteriores, se recomienda determinar lineamientos a nivel institucional donde se establezca la entrega a las personas estudiantes de un documento que defina claramente las tareas que debe realizar, el tiempo de ejecución y el punto reglamentario que lo ampara.

Por otra parte, es importante que la administración universitaria clarifique estos mecanismos de organización para facilitar la gestión en cada unidad designataria, ya que, como lo menciona Münch (2018), “el propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: logra que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes” (p. 126), esto por cuanto brinda claridad en qué recursos se deben colocar en determinados procesos donde se necesita invertir más y si hay necesidades para lograr cumplir con las demandas hacia la institución, así como dar a la población estudiantil un panorama mayor con el fin de que planifique la ejecución de sus tareas.

### 6.3. Conclusiones y recomendaciones sobre los mecanismos de evaluación

Seguidamente se mostrarán las principales conclusiones obtenidas sobre el proceso de evaluación de horas asistente, estudiante y estudiante de posgrado.

**Tabla 31**

*Oportunidades de mejora y elementos positivos por fortalecer en el proceso de evaluación del régimen becario*

Oportunidades de mejora	Elementos positivos por fortalecer
<p>Se debe procurar la creación de mecanismos aplicables a toda la institución con el fin de permitir a la población estudiantil la retroalimentación del proceso horas estudiante, asistente y asistente de posgrado en espacios seguros y libres, de tal forma que brinden a las unidades información crucial en la toma de decisiones.</p> <p>Así, se recomienda idear a nivel institucional una herramienta de evaluación del proceso de designación de horas que brinde información vinculante con la toma de decisiones, la gestión universitaria y el mejoramiento continuo.</p>	<p>Es necesario brindar herramientas a las unidades con el fin de que permitan determinar la aplicación reglamentaria en cuanto a la realización de tareas que sean propias de funcionarios universitarios, por cuanto esto salvaguardaría no solo a la persona estudiante, sino a la institución en casos donde no se realice una aplicación correcta del reglamento. Ya que, si bien es cierto las unidades verifican que no esté sucediendo, existe un pequeño porcentaje que no lo aplica.</p> <p>Tiene especial importancia el fomento de una cultura organizacional que procure el análisis de las tareas realizadas por la población estudiantil, de manera que puedan reorientarse los recursos para un mejor aprovechamiento, así como la reestructuración de las tareas realizadas por las personas estudiantes en cada dependencia.</p>

Con base en las conclusiones anteriores, se recomienda establecer mecanismos institucionales generalizados que faciliten el proceso de evaluación

del proceso de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, de tal forma que permita a la administración universitaria no solamente una mejor toma de decisiones en cuanto a los recursos utilizados, dónde se necesitan y cómo pueden reorientarse; sino también asegurar que estos mecanismos sean aplicados por todas las unidades a las cuales compete este proceso.

Al respecto, la Declaración de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI, acota que

Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva a futuro que respondan a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas (Tünnermann, 2010, p. 34).

Con esta declaración se torna una necesidad para la institución brindar herramientas que promuevan el análisis constante y consciente del proceso de régimen becario en cada unidad designataria y a nivel de la administración superior, ya que actualmente no se realizan estos procesos evaluativos de manera oficial, sino que cada dependencia lo realiza de forma independiente en el momento que lo crea o no oportuno.

Además, deben considerarse los contenidos que abarcan las unidades que actualmente implementan mecanismos de evaluación, pues a nivel institucional pueden no estar en concordancia con los resultados que desean conocerse. Así, se infiere la necesidad de implementar una base generalizada para las evaluaciones que se puedan aplicar en este ámbito, de manera que los datos obtenidos sean acordes con los objetivos institucionales y brinden resultados claros, concisos y coherentes entre las distintas unidades.

En síntesis, se observa que los hallazgos del estudio muestran la importancia que tiene el régimen becario para la institución al recibir la colaboración de la población estudiantil que nutre el quehacer universitario. Asimismo, la población estudiantil encuentra en este una oportunidad de aprendizaje y apoyo económico.

Además, se encuentran en los procesos de convocatoria, selección y designación oportunidades de mejora en cuanto a la publicación de boletines, la comunicación y los documentos de postulación, así como la percepción positiva de los participantes en la participación de las personas estudiantes en este régimen y el debido proceso en casos de dudas o quejas.

Por su parte, el proceso organizativo desempeñado por las unidades tuvo resultados positivos en su generalidad, obteniendo como oportunidades de mejora la delimitación clara y detallada de las tareas y horarios a realizar durante las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, así como fortalecer control en las tareas que se realizan efectivamente por los estudiantes, con la finalidad de que se acate lo indicado en el reglamento y no se realicen funciones del personal institucional.

Finalmente, en la evaluación del proceso se identifican como oportunidades de mejora la creación de mecanismos de retroalimentación de parte de los estudiantes y una evaluación general para la institución. Asimismo, se debe fortalecer la evaluación de las tareas realizadas y destacar la importancia de realizar los procesos evaluativos en cada una de las dependencias, no solamente del régimen becario, sino de todo proceso que se desarrolle.

## Capítulo VII. Propuesta de mejora

### 7.1. Introducción

La educación superior implica diversos aspectos que deben considerarse desde la gestión universitaria y, especialmente, dentro de las políticas definidas por la institución, esto debido a que la educación terciaria funge dentro de la sociedad como una herramienta de cambio, de movilidad social y bienestar general para la comunidad.

Es así como uno de los campos con mayor relevancia social en las universidades públicas es el sistema de becas, el cual corresponde con los ideales de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que en su artículo 26 indica lo siguiente:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos (Organización de las Naciones Unidas, 1948, p.8).

Al considerar lo anterior, y al ser la educación técnica y profesional generalizada, se deben abrir posibilidades para las personas que no puedan costearla. En este tema la Universidad de Costa Rica está realizando una contribución importante mediante el sistema de becas, el cual coadyuva a la institución para el acceso en igualdad de condiciones para todas las personas, sin distinción de sus posibilidades económicas o demográficas, concordando con el ideal universal de la educación y contribuyendo a la permanencia de las personas estudiantes dentro del sistema educativo.

Dentro de la OBAS se encuentran varias opciones no excluyentes entre sí para apoyar al estudiantado en su estancia universitaria, las cuales dependen de la condición socioeconómica o del mérito y la contribución académica o artística de las personas estudiantes a la Universidad de Costa Rica.

El interés de esta investigación se enfoca en el régimen de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, el cual brinda un reconocimiento económico al estudiantado que contribuye con su permanencia y funge como una plataforma de aplicación de conocimientos, adquisición de experiencia y retribución a la Universidad mediante la colaboración en las actividades sustantivas de la institución.

La propuesta que se presenta a continuación nace de los principales hallazgos del estudio, como producto de un análisis integral desde la administración universitaria y en consideración de la percepción de los involucrados en el proceso de designaciones de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado de la Universidad de Costa Rica, de manera que se involucra a estudiantes designados, funcionarios administrativos de las unidades ejecutoras y personal de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.

La base del estudio se enfocó en el análisis de tres variables que forman parte fundamental en el proceso:

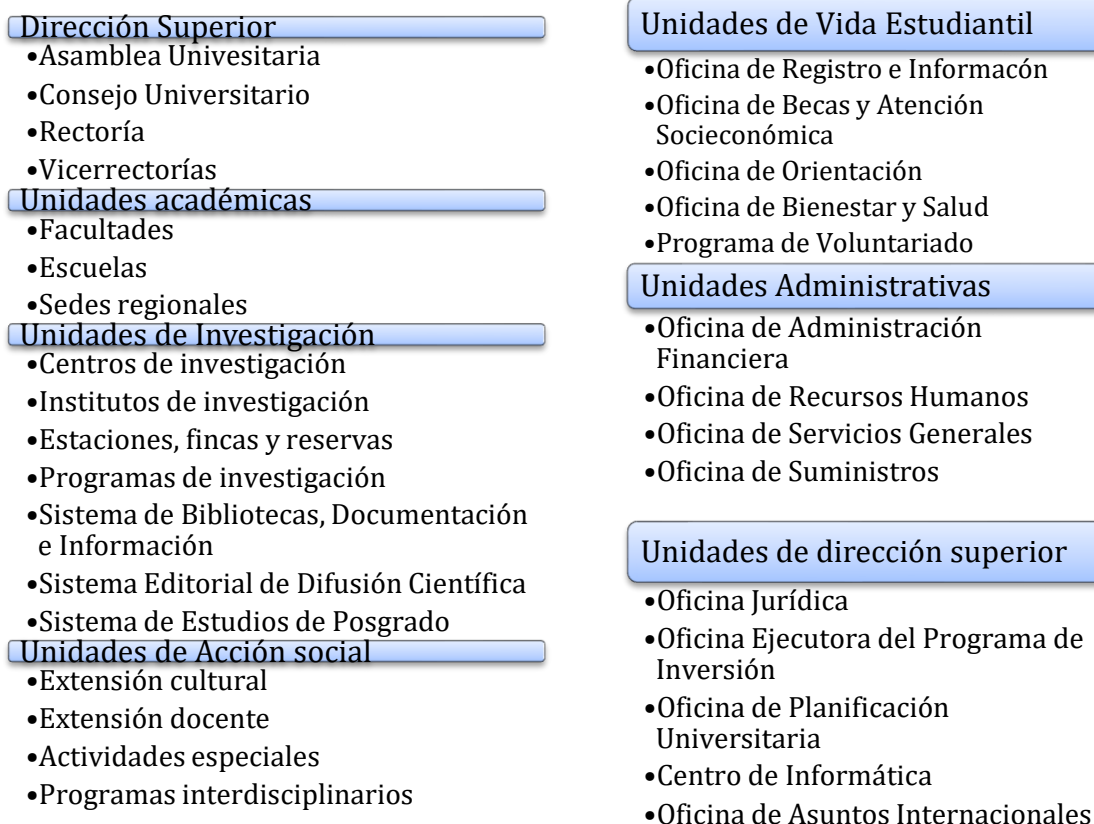
1. Lineamientos de convocatoria, selección y designación de las personas candidatas a las horas asistente, estudiante y estudiante de posgrado.
2. Estrategias de organización que implementan las diferentes dependencias de la institución durante el cumplimiento de las horas, según lo estipulado en el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

3. Mecanismos de evaluación que implementa la OBAS para medir el impacto que genera el Reglamento de Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

Con esta propuesta se pretende brindar soluciones que sean aplicables en las diferentes dependencias institucionales, que como puede apreciarse en la siguiente figura, cuentan con una amplia diversidad, de tal forma que se brinde uniformidad en el proceso y se dé una herramienta guía para que las unidades se acoplen a las necesidades actuales de la población universitaria y la reglamentación vigente.

**Figura 37**

*Dependencias de la Universidad de Costa Rica*



*Fuente:* Elaboración propia a partir de la página web de la Universidad de Costa Rica.

## **7.2. Justificación**

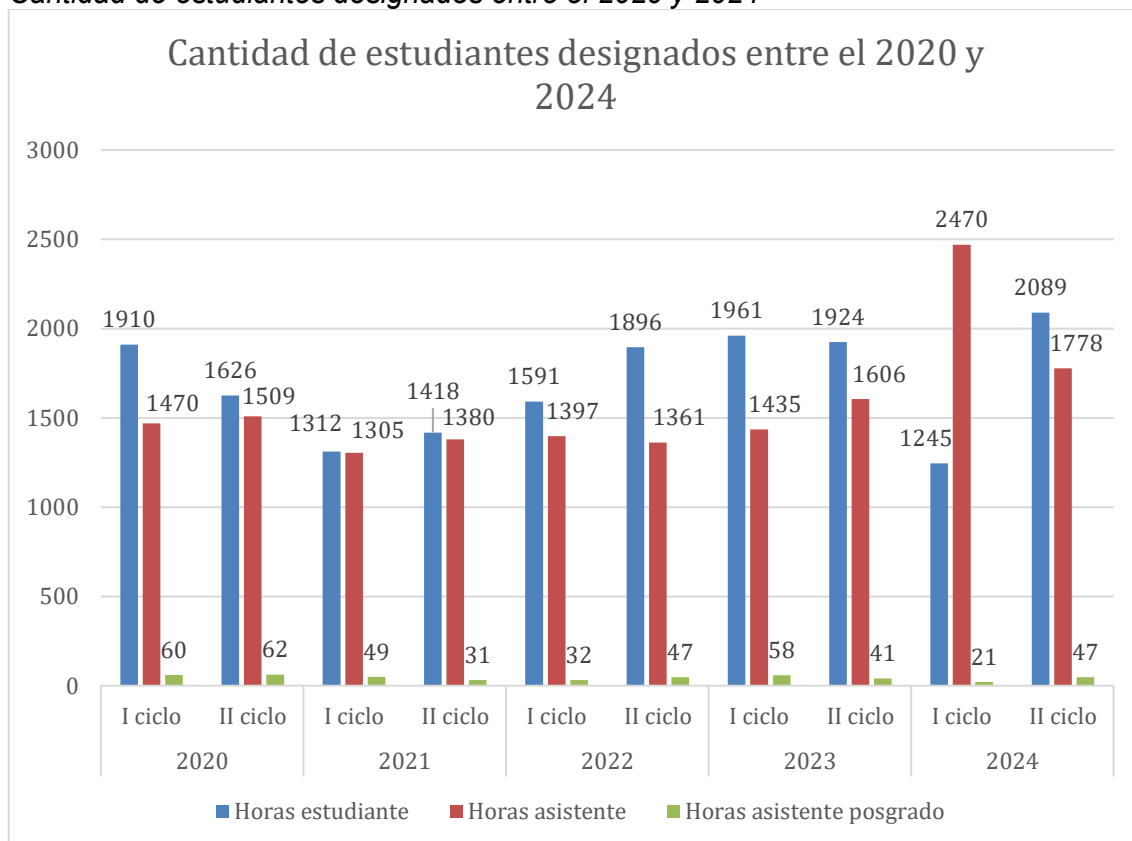
La propuesta que se presenta a continuación se convertirá en una herramienta de aplicación para las unidades designatarias y en una forma para que la administración universitaria pueda ejercer un mayor control sobre el proceso, acorde con la reglamentación vigente y las necesidades de la comunidad universitaria.

Por ello, se busca crear lineamientos que sean de fácil comprensión y de aplicación generalizada, con el objetivo de que puedan ser actualizados por la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica según las nuevas exigencias que puedan presentarse con el pasar del tiempo.

Además, esto también busca beneficiar a todos los actores que intervienen en el proceso, donde destaca el hecho de que las unidades con asignación presupuestaria para el 2024 de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado suman un total de 96 y se han beneficiado en los últimos 5 años alrededor de a 3.313 estudiantes por ciclo lectivo, tal como puede observarse en el siguiente gráfico.

**Figura 38**

*Cantidad de estudiantes designados entre el 2020 y 2024*



*Fuente:* Elaboración propia con datos de la página web [www.becas.ucr.ac.cr](http://www.becas.ucr.ac.cr)

Por otra parte, se brinda a la administración universitaria una guía para la evaluación del proceso a futuro, con el objetivo de que se incorporen los cambios necesarios y se pueda subsanar cualquier situación que necesite un cambio inmediato.

Al respecto, es importante recalcar que, para el caso de las instituciones de educación superior, la evaluación en el ámbito universitario es una herramienta en la mejora continua de las instituciones a cargo de la enseñanza superior. En relación con esto, la Universidad Estatal a Distancia (2017) indica lo siguiente:

El concepto evaluación ha ido evolucionando, y la experiencia en la temática y la propia dinámica de la universidad ha llevado a conceptualizar la evaluación ya no como un instrumento de control sino como una herramienta de gestión y mejoramiento; esta concepción implica una visión y gestión institucional dispuesta a la transformación permanente (p.16).

Por ende, los gestores universitarios deben tener muy presente la importancia de incentivar dentro de la cultura organizacional la necesidad de evaluar los procesos periódicamente, ya que esto genera una fuente de retroalimentación para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo con miras a la calidad institucional, al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la mejora del proceso de trabajo y a las necesidades de la comunidad universitaria.

En la Universidad existen áreas muy diversas, de manera que los administradores universitarios deben considerar el accionar en cada una de ellas en tanto desempeñan actividades heterogéneas. La propuesta considera las diferentes dependencias donde el reglamento tiene incidencia, lo que favorece una mejor gestión para su implementación, pero, además, permite a los diferentes actores vinculados con este reglamento una capacidad de maniobra más ágil en los procesos.

### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de mejora para la implementación en las distintas instancias involucradas en el Reglamento horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

#### **7.3.2. Objetivos específicos**

1. Realizar una propuesta para la mejora y potenciación de los procesos de convocatoria, selección y designación del horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado.

2. Proponer estrategias organizacionales para las actividades desempeñadas por la población estudiantil.

3. Instaurar un instrumento general para que la Universidad pueda obtener retroalimentación de las personas participantes en el proceso, de manera que se actualicen los datos brindados y así realizar una evaluación general.

### **7.4. Fundamentación teórica**

#### **7.4.1. Administración Universitaria**

La Administración Universitaria, se define como aquella acción de “operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad” (Tristá, 2001, p. 12). Esto busca no solamente generar un proceso óptimo en

cuanto a productividad, calidad y competitividad, sino también ampliar sus horizontes para crear un bien social cada vez mayor, cuya contribución a la población sea relevante en sus diversos ámbitos de actividad y esté en sintonía con las necesidades de la sociedad del conocimiento. Es por esto que la administración universitaria debe velar por que todo el engranaje universitario gire en torno a una labor eficaz y eficiente que fortalezca los ejes universitarios, docencia, investigación y la acción social.

#### **7.4.2. Horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado**

El Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado (2015) estipula en el artículo 10 la naturaleza del régimen, entendiéndose que “las personas designadas en cualquiera de las categorías de horas que regula este reglamento, colaboran con la Institución, a la vez que fortalecen su formación académica, y no tienen un vínculo laboral con la Universidad, por lo que no tendrán derecho al pago de prestaciones u otras garantías laborales.” (p.4).

Así, las horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, denominado popularmente como régimen becario, constituyen la colaboración de las personas estudiantes en actividades sustantivas y complementarias del quehacer institucional, gozando a cambio de un fortalecimiento en su formación académica, un reconocimiento económico y, en los casos que aplica, la exoneración del costo de la matrícula.

#### **7.4.3. Convocatoria**

A la luz de la teoría administrativa, el proceso de convocatoria se asimila al reclutamiento por la similitud de sus propósitos. Como lo indican Ribes, Perello y Herrero (2018), “la principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las

cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización” (p.6), mientras que en la convocatoria, según el artículo 16 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y hora asistente de posgrado, se indica que “las horas de colaboración disponibles deben ser publicadas por cada unidad y garantizar una amplia difusión en el mayor número de medios digitales y físicos de que se disponga”(Universidad de Costa Rica, 2015, p. 5).

Así, ambas nociones comparten el fin de asegurar que se presenten varias personas, no solo para tener una amplia gama de oferentes que presenten los requerimientos necesarios para la actividad que se desarrollará, sino también para brindar mayores oportunidades a las todas las personas.

#### **7.4.4. Selección**

La selección consiste, según Robbins, Decezo y Coulter (2017), en “un ejercicio de pronóstico [que] busca predecir qué candidatos serán “exitosos” si se les contrata; es decir, quién tendrá un buen desempeño según los criterios que utiliza la organización para evaluar a sus empleados” (p. 206), de ahí que se debe tener claro cuáles son los requisitos idóneos de la persona que se desea tener. No se trata solamente en su preparación académica, sino también sus habilidades y experiencia, puesto que, con esto como base, es posible seleccionar entre los postulantes cuál es la persona que cumple a cabalidad con lo que se desea de forma integral y que brinde una buena respuesta a las tareas a realizar.

En el caso concreto de las designaciones de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado se deben considerar una serie de criterios, los cuales se encuentran estipulados en el artículo 13, inciso a, del

Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, tales como el “rendimiento académico, conocimientos específicos, experiencia, destrezas, habilidades, entre otros, de conformidad con las necesidades y la naturaleza de la actividad de colaboración” (Universidad de Costa Rica, 2015, p.4), por lo que se reitera que el proceso de selección de las personas estudiantes debe realizarse con miras a la elección del candidato idóneo para desarrollar las actividades que se necesitan, no solamente en cuanto a lo dispuesto en el reglamento, sino también a las necesidades de la unidad solicitante.

#### **7.4.5. Designación**

La designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado es una vinculación del alumno al proceso colaborativo con la universidad, ya que hay un acuerdo de “participación de la población estudiantil en actividades sustantivas y complementarias de la gestión y del quehacer universitarios, mediante la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, con el propósito de fortalecer su formación integral” (Universidad de Costa Rica, 2015, p.1).

Una vez realizada la designación, la persona estudiante puede gozar del reconocimiento económico, el cual se calcula según el artículo 20 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, según el valor de crédito de grado y con una carga porcentual asignada a cada categoría. También cuentan con la posibilidad de optar por la beca de participación, por lo cual hay una retribución recíproca entre la población estudiantil y la universidad, donde la institución se beneficia de la contribución voluntaria de la persona estudiante y mientras que este último puede obtener los beneficios anteriormente descritos.

#### **7.4.6. Organización**

La organización es una de las primeras etapas de las funciones de un administrador, donde organizar es, según Robbins, Decenso y Coulter (2017), “la función gerencial que determina lo que se necesita hacer, cómo y por quién; en otras palabras, es la función que crea la estructura y asigna los recursos de la organización” (p. 163), con lo cual se crea una ruta de lo que se desea en torno a los objetivos organizacionales, con la finalidad de adecuar los recursos con los que se cuenta para el cumplimiento de las metas.

En el caso de la organización del régimen becario se debe estipular las tareas de cada colaboración de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo y la calidad apropiada, vigilando el cumplimiento de la normativa interna, la cual establece dentro del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, en su artículo 8, las actividades que se podrán asignar a las personas estudiantes colaboradores según su categoría.

#### **7.4.7. Evaluación**

Tal y como lo menciona Toro (2012), “la evaluación no se limita a afirmar si determinado atributo es adecuado o no, sino que tiene por objeto entender por qué ocurre lo que ocurre. Solo de esta manera es útil para efectos de mejoramiento, planificación o gestión de la calidad” (p. 57), con lo que se pretende mostrar el panorama real del proceso, no solamente lo que se tiene en papel; pues a lo largo del tiempo estos procesos se han podido modificar según la interpretación del ejecutante, o bien se pueden haber convertido en procesos que no cumplen con las necesidades para los cuales fueron creados, por lo que con la evaluación se puede obtener información importante para la toma de decisiones en la gestión.

En el caso de las instituciones de educación superior, la evaluación cumple con el mismo objetivo, sin embargo, debe responder también a las necesidades de la sociedad del conocimiento, con el objetivo de ofrecer actividades sustantivas modernas y apegadas al beneficio social, así como a la vivencia dentro de las casas de estudios.

Al respecto la Universidad Estatal a Distancia (2017), hace hincapié en la importancia de la evaluación en el ámbito universitario como una herramienta en la mejora continua de las instituciones a cargo de la enseñanza superior, pues indica lo siguiente:

El concepto evaluación ha ido evolucionando, y la experiencia en la temática y la propia dinámica de la universidad ha llevado a conceptualizar la evaluación ya no como un instrumento de control sino como una herramienta de gestión y mejoramiento; esta concepción implica una visión y gestión institucional dispuesta a la transformación permanente (p.16).

Por lo anterior se debe inculcar dentro de la cultura organizacional la importancia de realizar la evaluación, no como una herramienta para juzgar el quehacer de los funcionarios, sino como un proceso formativo que permite mejorar los servicios prestados y la calidad de trabajo de los colaboradores, ofreciéndoles oportunidades para adaptarse de mejor forma a las demandas de sus diferentes actores.

## **7.5. Metodología**

En respuesta a los datos obtenidos de la investigación se confeccionó una propuesta relacionada con las variables de estudio (convocatoria, selección y designación, organización y evaluación) para ser aplicada en las unidades designatarias de la Universidad de Costa Rica.

Debe considerarse que la investigación tomó como base la percepción de la población estudiantil, las personas funcionarias de diferentes dependencias y la OBAS, es decir, personas que están ligadas de forma directa con el proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, razón por la que la propuesta se considera apta para su aplicación en todas las unidades designatarias de la Universidad.

Es importante tomar en cuenta que la metodología presentada a continuación es versátil, por cuanto está orientada para sea aplicada en diferentes dependencias, en función de sus particularidades y necesidades operativas. Así, se facilita a la administración un instrumento académico de utilidad en la gestión universitaria que ha sido analizado con base en los resultados de una situación que nunca ha sido abordado de esta forma.

Asimismo, se debe contemplar que actualmente las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado se encuentran reguladas por un reglamento que a su vez brinda a los superiores jerárquicos de cada unidad la responsabilidad de aplicar la normativa, por lo que es necesario el apoyo de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil en conjunto con la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica para crear una comisión interdisciplinaria que permita acoger las recomendaciones que se brindarán a continuación.

#### **7.5.1. Variable de Convocatoria, selección y designación**

En estas etapas del proceso es donde se crea el primer contacto con las personas estudiantes, por lo que es fundamental para la administración universitaria estar al tanto de cualquier modificación o necesidad que deba ser implementada con el objetivo de brindar a la población estudiantil mayores oportunidades para optar por una designación y a la vez atraer a los estudiantes necesarios para fortalecer el quehacer institucional.

Dentro de los resultados obtenidos de la encuesta se muestra como una oportunidad de mejora la necesidad de uniformar los espacios de publicación de concursos, por lo que se propone solicitar una modificación al artículo 16 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, de manera que se designe con carácter obligatorio a la página web de la OBAS para la publicación de concursos, ya que así los estudiantes tendrán un único lugar donde puedan consultar los boletines.

**Tabla 32**

*Propuesta de modificación al artículo 16 del Reglamento de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado*

Texto vigente	Texto propuesto
<p>ARTÍCULO 16. Procedimientos para la designación</p> <p>Las horas de colaboración disponibles y los requisitos para la designación deben ser publicados por cada unidad, para garantizar una amplia difusión en el mayor número de medios digitales y físicos disponibles en la unidad respectiva, con la indicación expresa de las fechas de recepción de las solicitudes.</p> <p>Asimismo, se deben detallar los objetivos por cumplir, la cantidad de horas asignadas y las tareas por ejecutar.</p> <p>La persona responsable de la designación hará la recomendación correspondiente a la persona superior jerárquica, quien determinará si esta procede o no, y velará por el cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, con el apoyo del personal responsable.</p> <p>Los resultados serán comunicados a las personas participantes, hayan sido designadas o no. La unidad podrá acceder al formulario de las designaciones y calcular el monto de reconocimiento económico, con lo cual la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica quedará informada sobre las personas estudiantes designadas.</p>	<p>ARTÍCULO 16. Procedimientos para la designación</p> <p>Las horas de colaboración disponibles, los requisitos y las fechas de recepción de solicitudes para la <u>designación deben ser enviados por cada unidad para su publicación en la página web de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica. Además, cada unidad debe publicarlos en el mayor número de medios digitales y físicos disponibles para garantizar una amplia difusión.</u></p> <p>Asimismo, se deben detallar los objetivos por cumplir, la cantidad de horas asignadas y las tareas por ejecutar.</p> <p>La persona responsable de la designación hará la recomendación correspondiente a la persona superior jerárquica, quien determinará si esta procede o no, y velará por el cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, con el apoyo del personal responsable.</p> <p>Los resultados serán comunicados a las personas participantes, hayan sido designadas o no. La unidad podrá acceder al formulario de las designaciones y calcular el monto de reconocimiento económico, con lo cual la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica quedará informada sobre las personas estudiantes designadas.</p>

Dicha modificación se ampara en los “Lineamientos para la emisión de la normativa institucional”, parte V. Propuestas nuevas y modificaciones, donde se establece que cualquier persona puede presentar una solicitud por escrito donde se fundamente la necesidad de la reforma, la normativa que se afectará y su propuesta. La fundamentación para la solicitud se basaría en los resultados obtenidos en este estudio.

Adicionalmente, se destacaron en esta investigación aspectos positivos que deben reforzarse para no perderse en el tiempo, como lo son la identidad de la población estudiantil que realiza horas como contribuyentes en las actividades sustantivas y la identificación de los canales de consulta y resolución de conflictos. Al respecto, una contribución para fortalecer estos aspectos sería que las páginas web de la OBAS y la ViVE reflejen los pasos a seguir en caso de necesitar resolver alguna duda o conflicto, así como un banner que destaque la importancia de la población estudiantil en las actividades colaborativas de la institución con la finalidad de recalcar la contribución estudiantil en las actividades sustantivas y el enriquecimiento académico que esto les genera.

Por otra parte, existen puntos a mejorar que conllevan una inversión mayor para la institución, por lo que se plantea en esta propuesta como recomendación a largo plazo. Eso se fundamenta en que su ejecución queda bajo un análisis más profundo en cuanto a la inversión presupuestaria y las modificaciones en el reglamento, por lo que no se tomarán en cuenta para su ejecución inmediata.

El estudio evidenció la necesidad de fortalecer la comunicación de las designaciones por parte de las unidades, sobre todo cuando no eligen a un estudiante o cuando por el tipo de financiamiento o el tiempo de nombramiento no se obtendrá el beneficio de exoneración de matrícula. Al respecto, la OBAS informa en la circular emitida cada ciclo lectivo sobre estas características, pero, según los resultados obtenidos en la investigación, existe un grupo de unidades

que, aun así, no hacen el comunicado, por lo que es necesario que el proceso se realice automáticamente para evitar el error humano.

Por lo anterior, se propone analizar, dentro del ámbito de posibilidades de la gestión administrativa, la creación dentro del Sistema de Aplicación de Designaciones (SADE) (el cual que se encuentra en desarrollo por parte de la OBAS) de un módulo donde los estudiantes puedan anotarse en las convocatorias de horas y, en caso de no ser seleccionados, reciban un correo automatizado. Actualmente, la Universidad tiene un sistema similar en la Oficina de Recursos Humanos para la aplicación a concurso internos, lo cual puede servir como modelo.

Este módulo puede convertirse en una opción que optimizaría el proceso tanto para la población estudiantil como para las unidades, ya que se podrían incorporar varios elementos para enriquecerlo, como la verificación de requisitos mediante el sistema y el envío de la lista de candidatos ya verificados para el concurso correspondiente en cada una de las unidades. Dado que es una inversión costosa para la institución, se establece como opcional, ya que requiere el análisis de la administración para su implementación.

### **7.5.2. Variable de Organización**

La organización requerida en las diferentes unidades designatarias conlleva la delimitación de las tareas colaborativas que realizarán las personas estudiantes como fortalecimiento a su formación académica y a la gestión institucional.

Los resultados de la investigación en esta variable fueron en general muy satisfactorios, pero se evidenció como oportunidad de mejora el establecimiento de tareas claras y definidas por parte de las unidades designatarias, ya que estas deben responder a los objetivos institucionales. Asimismo, se debe concientizar

a las dependencias sobre el acatamiento a los tiempos establecidos para las horas, debido a que existen dependencias donde no se maneja de forma clara la delimitación de las jornadas.

Al respecto, en La Gaceta Universitaria No. 64 del 22 de noviembre del 2024 (Universidad de Costa Rica, 2024), se realizó la modificación del artículo 16 del reglamento, donde se adicionó la colocación de los requisitos, los objetivos por cumplir, la cantidad de horas y las tareas por ejecutar, lo cual viene a fortalecer la necesidad descrita anteriormente. Por lo que se reivindica la necesidad de que la OBAS canalice la publicación de los boletines indicada en la propuesta anterior para verificar que se cumpla con esta modificación y se contribuya con esta mejora del proceso.

Por otra parte, dentro de los aspectos positivos arrojados por la investigación en cuanto a la gestión administrativa de las diferentes dependencias se encuentra la asignación de tareas según lo dispuesto en el reglamento y la importancia para la gestión administrativa de las tareas colaborativas en la contribución de metas organizacionales. Con base en esto, se recomienda que las unidades realicen una autoevaluación para verificar que la población estudiantil esté colaborando efectivamente en actividades autorizadas por el reglamento y a su vez enriquezcan la operatividad de la unidad a la cual pertenecen.

Por lo anterior, se propone el siguiente documento para ser socializado dentro de las diferentes dependencias para mejorar el control de las horas realizadas. Este debe ser completado por el colaborador asignado como guía para el estudiante en régimen de horas.

**Tabla 33**

*Autoevaluación de las unidades designatarias de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado*

Criterio por evaluar	Detalle
Indique las tareas que desempeñó la persona estudiante.	
Indique el horario semanal que se le asignó a la persona estudiante y si se cumple tal y como fue indicado en el boletín.	
¿Considera que las tareas asignadas contribuyen a mejorar las labores internas o es necesario establecer otras? Si es necesario un cambio, puede indicar cuáles tareas podrían asignarse.	
¿Considera que las personas estudiantes contribuyen a mejorar la calidad de los procesos dentro de la unidad? En caso negativo, indique cuáles acciones pueden tomarse para realizar una mejora.	
¿Se cuenta con todos los recursos necesarios para que el/la estudiante realice sus tareas? En caso negativo, indique qué recursos se necesitarían para suplir a las personas estudiantes.	

Es importante recalcar que el documento anterior sería de uso interno en cada dependencia, debido a que, según lo estipulado en el reglamento, cada unidad debe velar porque se esté aplicando la normativa correspondiente.

### 7.5.3. Variable de Evaluación

La evaluación funge como una herramienta para la administración universitaria en la toma de decisiones, la planificación y la mejora continua, por lo que debe formar parte de los objetivos de las instituciones.

Sobre este tema, el artículo 4 del Reglamento General de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil indica dentro de las funciones de dicha instancia “planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar asesorar y resolver los asuntos propios de la vida estudiantil”, por lo que queda dentro de sus potestades implementar evaluaciones sobre el régimen becario.

La investigación mostró como oportunidad de mejora la necesidad de crear mecanismos para que la población estudiantil realice procesos de retroalimentación y la necesidad de contar con una herramienta general para toda la institución. Por lo tanto, se propone implementar un cuestionario de escalonamiento Likert para obtener información periódica.

En la sección de anexos se pueden verificar los cuestionarios aplicados en esta investigación, los cuales fueron probados y pueden replicarse por parte de la administración para la actualización de datos.

Adicionalmente, se destaca dentro de los elementos positivos del proceso evaluativo que las unidades verifican que las personas estudiantes no estén realizando actividades propias de funcionarios universitarios y analizan el aprovechamiento que se le está dando a los estudiantes en la dependencia, por lo que estos aspectos deben ser unificados en todas las unidades dado que hay un pequeño porcentaje que no lo realiza. Si el instrumento recomendado en la variable de organización es aplicado por las dependencias, fungirá como una autoevaluación que permitirá controlar este aspecto a nivel general.

Finalmente, se brinda como recomendación general para la administración universitaria la necesidad de realizar una mesa de trabajo interdisciplinario donde se establezca la dependencia que debe realizar evaluaciones en la aplicación de las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado, ya que en la actualidad no existe un órgano que funja como ente de control interno y evaluación.

El reglamento indica que la responsabilidad recae sobre el superior jerárquico de cada dependencia, pese a que en la aplicación práctica y en este documento se realizan autoevaluaciones para las unidades, de ahí que la Universidad tiene una oportunidad de implementar mayores controles en la forma de ejecución del proceso en estudio.

## 7.6. Operatividad de la propuesta

A continuación, se muestran las actividades, recursos, responsables y periodicidad de las acciones relacionadas a las propuestas presentadas por cada variable con la finalidad de evidenciar la viabilidad que tienen estas acciones.

**Tabla 34**  
*Operatividad de la propuesta*

Variable	Actividades	Recursos	Responsable	Periodicidad
<b>Convocatoria, selección y designación</b>	Solicitar al Consejo Universitario la modificación al artículo 16 para incorporar a la página de OBAS cómo medio de publicación de boletines.	Recurso humano	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica	Por una única vez
	Publicación en la página Web de OBAS y VIVE de los pasos a seguir en la resolución de conflictos o dudas y la contribución estudiantil en las actividades universitarias.	Recurso humano	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica y Vicerrectoría de Vida Estudiantil	Anual
	Opcional: creación de un módulo en SADE para las convocatorias y designación.	Recursos financieros y humanos	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica	Por una única vez
<b>Organización</b>	Aplicación de un instrumento de autoevaluación para las unidades.	Recurso humano	Unidades ejecutoras	Cada ciclo lectivo
<b>Evaluación</b>	Aplicación de un cuestionario en línea para la retroalimentación por parte de la población estudiantil.	Recurso humano	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica	Anual
	Realizar una mesa de trabajo interdisciplinario donde se establezca una instancia encargada de la evaluación general del régimen becario.	Recurso humano	Oficina de Becas y Atención Socioeconómica y Vicerrectoría de Vida Estudiantil	Por una única vez

### **7.7. Cronograma de la propuesta**

Con la finalidad de propiciar la implementación de la propuesta brindada, se proporciona un cronograma con las actividades sugeridas y las personas responsables de ejecutarlas, con lo cual se busca fortalecer el régimen de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado en la Universidad de Costa Rica

La base que fundamenta la propuesta parte de las variables de convocatoria, selección, designación, organización y evaluación en concordancia con las perspectivas obtenidas de la población estudiantil, el personal administrativo y las personas funcionarias entrevistadas en la OBAS. En concordancia con los objetivos de la administración universitaria, se muestra a continuación el cronograma anual de forma operativa para facilitar la implementación de la propuesta.

El cronograma se distribuye a lo largo de un año calendario, sin embargo, tres de las actividades planteadas se realizarían por una única vez y están sujetas a las disposiciones de las figuras jerárquicas de la institución, mientras que las otras tres actividades pueden desarrollarse libremente por cada una de las instancias y se recomienda realizarlas anualmente para mantener la vigencia de la propuesta a lo largo del tiempo.

**Tabla 35**  
*Cronograma de actividades*

Actividad	Responsable	Meses												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Solicitar al Consejo Universitario la modificación al artículo 16, para incorporar a la página de OBAS cómo medio de publicación de boletines (la solicitud puede realizarla cualquier persona de la comunidad universitaria o bien la oficina competente).	OBAS	Esta actividad se realizará una vez.												
Publicación en la página web de OBAS y ViVE de los pasos a seguir en la resolución de conflictos o dudas y la contribución estudiantil en las actividades universitarias.	OBAS y VIVE		X							X				
Opcional: creación de un módulo en SADE para las convocatorias y designación.	OBAS	Esta actividad está sujeta al análisis financiero de las autoridades universitarias.												
Aplicación de un instrumento de autoevaluación para las unidades.	Unidades ejecutoras							X						X
Aplicación de un cuestionario en línea para la retroalimentación por parte de la población estudiantil.	OBAS	X												
Realizar una mesa de trabajo interdisciplinario donde se establezca una instancia encargada de la evaluación general del régimen becario.	OBAS y VIVE	Esta actividad se realiza una única vez, a agendar por las diferentes autoridades.												

## 7.8. Viabilidad de la propuesta

La propuesta presentada se considera viable, ya que, aunque requiere un cambio en la normativa, el mecanismo para la modificación de accesible y se sustenta en un análisis crítico del impacto que se plantea en esta investigación, es decir, que se basa en la necesidad imperante en la comunidad universitaria de actualizar la forma de ejecutar el proceso vigente de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado.

Asimismo, la propuesta no implica costos adicionales para la institución y responde a una necesidad real para las distintas dependencias que, pese a tener dinámicas diferentes según su operatividad, las modificaciones planteadas se ajustan a la generalidad que debe buscarse para incluir a cada una de ellas.

Si bien es cierto se menciona el diseño de un módulo para la gestión de las convocatorias, la selección y las designaciones, esta se ofrece como una medida opcional para que sea sometida a consideración de los jerarcas institucionales, ya que se deben establecer prioridades en la ejecución presupuestaria y se desconocen las otras actividades que la actual administración tiene trazadas.

Por lo anterior, se establece en esta propuesta de intervención la siguiente estructura:

- Una propuesta de modificación al reglamento.
- Publicación en páginas web de OBAS y ViVE.
- Creación de un módulo en SADE.
- Aplicación de un instrumento de autoevaluación.
- Aplicación de un cuestionario para retroalimentación.

- Realizar una mesa de trabajo interdisciplinario donde se establezca una instancia encargada de la evaluación del régimen becario.

### **7.9. Evaluación de la propuesta**

A continuación, se planteará el método evaluativo para que la administración universitaria que sea asignada como responsable pueda corroborar que la propuesta de mejora cumple con éxito los objetivos planteados en este proyecto de investigación. Según Hernández (2003) “la evaluación de los proyectos debe hacerse en función de realizar una visión retrospectiva de los hechos, para corroborar si se han alcanzado los objetivos previstos y para determinar cómo y por qué se lograron” (p. 21).

La tabla de evaluación que se muestra a continuación fue confeccionada a partir de la literatura consultada, como es el caso de “El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa” de Hernández (2003), “Sugerencias para la autoevaluación del trabajo investigativo”, Álvarez y Fernández (2013) y “Análisis del sistema de control interno del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos, y su interrelación con el sistema de gestión de calidad” de Pérez (2023), donde se evalúa en escala Likert su aplicabilidad en la propuesta presentada.

**Tabla 36***Evaluación de la propuesta*

Criterio de valoración	Fundamentación	Escala de valoración		
		De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
Evaluación de las necesidades: se analizan las oportunidades de mejora y aspectos positivos resultantes de la investigación	El establecimiento de las necesidades se realizó a partir de un análisis integral de los datos obtenidos del estudio, el cual considera las percepciones positivas y las posibilidades institucionales para aplicar acciones de mejora.			
Evaluación de la caracterización: la propuesta identifica a los actores que intervienen en su desarrollo	El análisis parte de la percepción de la población estudiantil, las personas encargadas administrativas y personas funcionarias de la OBAS, por lo cual abarca a los diferentes actores del proceso, identificando quienes interactúan en cada parte.			
Evaluación de la factibilidad: se consideran las posibilidades técnicas, políticas, sociales, económicas e institucionales para desarrollar la propuesta,	La propuesta presentada indica qué recursos institucionales deben ser utilizados tomando en consideración las posibilidades técnicas, políticas, sociales, económicas de los diferentes actores dentro de la institución.			
Evaluación del diseño: se considera si existe relación de la propuesta con las necesidades, los recursos seleccionados, los objetivos, las metas, los procesos, entre otros.	Dentro de la propuesta se plantean las acciones para cada una de las variables en estudio y sus resultados en la investigación con la finalidad de aplicar mejoras al proceso en línea con los recursos que deben ser utilizados por cada dependencia.			
Evaluación de la claridad de la propuesta: la propuesta muestra con claridad las acciones a realizar, la forma de ejecutarlas y el tiempo para su aplicación.	Se considera que las acciones mostradas en esta propuesta se realizan de forma puntual, lo cual da a la administración universitaria una guía clara de las tareas que debe realizar y cómo de ejecutarlas, lo cual, además, va de la mano con un cronograma que estipula las fechas ideales para ser aplicadas.			
Evaluación de la ejecución: la propuesta mejora la eficiencia del proceso en estudio en relación con	En concordancia con los resultados de la investigación, se evidencia para cada variable que la propuesta brindada fortalece el proceso de horas estudiante, horas asistente y horas asistente			

Criterio de valoración	Fundamentación	Escala de valoración		
		De acuerdo	Neutral	En desacuerdo
los objetivos planteados.	de posgrado debido a que responde a las necesidades planteadas por los actores partícipes del proceso.			
Evaluación de la evaluación: se brinda una herramienta para la evaluación de la implementación de la propuesta.	La última variable establece dos mecanismos de evaluación. El primero permite actualizar los resultados de esta investigación para determinar si existen mejoras o nuevas oportunidades de mejora en el régimen becario. El segundo instrumento proporciona a las distintas unidades un autoanálisis del cumplimiento de la reglamentación vigente.			

*Fuente:* elaboración propia con base en el documento “El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa” de Hernández (2003), “Sugerencias para la autoevaluación del trabajo investigativo”, Álvarez y Fernández (2013) y “Análisis del sistema de control interno del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos, y su interrelación con el sistema de gestión de calidad” de Pérez (2023).

En concordancia con lo mostrado en la tabla anterior se demuestra que la propuesta brindada a la administración universitaria cumple con los criterios básicos para demostrar la factibilidad y aplicabilidad de las actividades planteadas.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Instrumento aplicado a la población estudiantil participe del régimen becario durante el II Ciclo 2023.**

**Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Programa de Posgrado en Administración Universitaria**

#### **Cuestionario para estudiantes que realizaron horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado en el II-2023**

Proyecto de investigación: Análisis de la gestión administrativa del proceso de Régimen Becario en las dependencias universitarias de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica

#### **Consentimiento informado**

Este cuestionario es realizado por una estudiante del Sistema de Estudios de Posgrado como parte de su Trabajo Final de Graduación de la Maestría de Administración Universitaria en la Universidad de Costa Rica.

El objetivo principal es analizar las distintas etapas del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado pertenecientes al Régimen Becario de la Universidad de Costa Rica, esto con el fin de determinar su funcionamiento y emitir una guía metodológica para las unidades que designan las horas. Se desea que usted responda una serie de ítems relacionados con su experiencia y conocimiento del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Toda la información se guardará de forma anónima y se utilizará únicamente para fines de investigación.

Su participación es totalmente voluntaria y puede darla por terminada en cualquier momento. Asimismo, puede plantear todas sus dudas respecto a la investigación a Nelsy Calderón Haug al teléfono 2511-6092 o al correo [nelsy.calderon@ucr.ac.cr](mailto:nelsy.calderon@ucr.ac.cr); o puede comunicarse con a la dirección del posgrado con el M.A.Ed. Eithel Montiel Ortega a los teléfonos 2511-8890 / 2511-8886 o al correo [eithel.montielortega@ucr.ac.cr](mailto:eithel.montielortega@ucr.ac.cr).

La información que nos pueda brindar será de gran ayuda.

Acepta participar de la investigación\*

- Sí
- No (finaliza la encuesta)

**Aspectos generales**

¿Cuál es su sexo? \*

- Femenino
- Masculino

¿Cuál es su edad? \* \_\_\_\_\_

¿Qué carrera o carreras cursa? \* \_\_\_\_\_

¿En qué año de la carrera se encontraban la mayoría de los cursos que matriculó en el II semestre del 2023? \*

- Primero
- Segundo
- Tercero
- Cuarto
- Quinto

¿En qué provincia reside? \*

- San José
- Heredia
- Cartago
- Alajuela
- Guanacaste
- Puntarenas
- Limón
- Otro país

Seleccione el cantón\* \_\_\_\_\_

¿Cuál es su estado civil?\*

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión libre
- Divorciado/a
- Separado/a

¿Tiene usted hijos?\*

- Sí
- No

¿Actualmente usted?\*

- Únicamente estudia

- Trabaja tiempo parcial y estudia
- Trabaja tiempo completo y estudia
- Realiza trabajos esporádicamente y estudia

¿Por cuántos ciclos lectivos ha realizado horas?

\_\_\_\_\_

¿Qué modalidad(es) de régimen becario tuvo asignada(s) durante el II Semestre 2023?\*

- Horas asistente
- Horas estudiante
- Horas asistente de posgrado

¿Durante el II semestre 2023 tuvo asignada beca socioeconómica de la Universidad de Costa Rica?

- No tenía beca socioeconómica
- Sí, beca 1
- Sí, beca 2
- Sí, beca 3
- Sí, beca 4
- Sí, beca 5

¿Durante el II semestre 2023 tuvo asignada alguna de las siguientes becas de la Universidad de Costa Rica?

- Representación en FEUCR, Consejo Universitario, TEEU o Procuraduría Estudiantil
- Participación en actividades culturales, deportivas y artísticas
- Excelencia académica
- Beca Jorge Debravo
- Ninguna de las anteriores

¿Por qué motivo decidió concursar por horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado?

- Obtener experiencia práctica
- Ampliar conocimientos en su área de estudio
- Adquirir conocimientos en áreas de estudio distintas a la suya
- Tener un ingreso económico
- Otros: \_\_\_\_\_

**I Parte. Proceso de reclutamiento, selección y designación de las personas candidatas a horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado**

**Definición de reclutamiento:** es el proceso por el cual se publican los espacios de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado a cubrir. Se procura una amplia difusión con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de estudiantes que cumplan con las necesidades de la unidad designataria en el desempeño de la colaboración que se requiere.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**Sobre el proceso de publicación de concursos, ¿considera usted que se cumple con las siguientes afirmaciones?:**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. Utiliza la página de la Oficina de Becas para buscar boletines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los boletines se difunden a través de redes sociales (Facebook e Instagram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los boletines se difunden mediante las páginas web de las unidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los boletines se difunden en medios físicos (pizarras, muros, paradas de bus, tableros de anuncios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Los boletines se difunden mediante aplicaciones de mensajería (WhatsApp o Telegram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Es sencillo localizar los boletines para concursar en horas estudiante, asistente o asistente de posgrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Los boletines tienen información clara sobre los requisitos para concursar por horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. En general, considera que el proceso de reclutamiento de las horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado es satisfactorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Definición de selección:** es la elección del candidato/a idóneo/a para desarrollar las actividades que se necesitan, no solamente en cuanto a lo

dispuesto en el reglamento, sino también a las necesidades de la unidad solicitante.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**¿Durante el proceso de selección de estudiantes se han realizado las siguientes acciones?**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
9. Se le han asignado horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado simultáneamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Se le ha notificado cuando no ha sido seleccionado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ha sido seleccionado por inopia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Se le ha solicitado tener formación académica acorde con las actividades de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Se le ha solicitado algún documento como cartas de postulación, currículum, entre otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Se le ha realizado una entrevista personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Se ha analizado su rendimiento académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Se han analizado sus conocimientos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Se ha considerado su experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Se han tomado en cuenta sus destrezas y habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Se han tomado en cuenta sus aptitudes y actitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Definición de designación:** es el proceso en el cual se da una vinculación del estudiantado en las actividades sustantivas y complementarias del quehacer universitario, a través un proceso colaborativo en la instancia universitaria que le seleccionó a cambio de un reconocimiento económico establecido y con la posibilidad de acceder a una exoneración del costo de la matrícula universitaria.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**Una vez incorporado a las actividades de horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado ¿considera usted que se cumplió con lo siguiente?:**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
20. Se le indicó claramente cuáles eran sus tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Cuando fue el caso, se le indicó que el financiamiento de las horas no era mediante la Oficina de Becas, por lo cual no se podía solicitar exoneración de matrícula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Previo a iniciar labores, le indicaron quién sería la persona a cargo de guiar su asistencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Tuvo claro a quién debía dirigirse para realizar consultas o resolver conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Al realizar su colaboración formó parte de actividades universitarias relacionadas a la docencia, la investigación y la acción social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Contribuyó para mejorar la eficiencia de las labores de la unidad en que colaboró	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## II Parte. Proceso de organización de las dependencias universitarias durante el cumplimiento de horas

**Definición de organización:** es la acción gerencial que estipula los procesos que cada persona debe desempeñar, de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo, los recursos y la calidad apropiada.

### Instrucciones:

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**¿Considera que la unidad designataria cumplió con lo siguiente durante el desempeño de sus tareas de horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado?:**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
26. Definición clara de las tareas asignadas y cómo realizarlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Respeto por los tiempos establecidos para completar las tareas asignadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Durante la ejecución de las horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado asumió deberes de personas funcionarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Realizó labores que no fueran parte de la actividad propia de la unidad designataria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Buscó la calidad en las actividades desempeñadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Tuvo disponibilidad de los recursos necesarios para completar las tareas asignadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Se acogió a las actividades indicadas en el reglamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Indique las tareas que realizó durante su designación del II Semestre 2023

---



---



---



---

### III Parte. Mecanismos de evaluación del proceso de horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado

**Definición de evaluación:** es un proceso formativo que permite gestionar la toma de decisiones y la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria, esto con miras a una mejora constante y una visualización de las necesidades de los clientes y la sociedad del conocimiento.

#### Instrucciones:

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

#### Usted alguna vez a realizado alguna de las siguientes actividades

	Siempre	Algunas veces	Nunca
33. Dar retroalimentación a la Unidad donde colaboró	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Evaluar el papel de la Oficina de Becas en el proceso de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Evaluar el proceso general de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. ¿Considera que el proceso **en general** para la designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado es adecuado?

- Sí, el proceso se realiza sin problemas
- Sí, pero hay aspectos por mejorar
- No, pero es funcional
- No, debe reestructurarse por completo

37. Finalmente, ¿desea agregar alguna opinión, comentario o propuesta de mejora sobre el proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado?

---



---



---



---



---

**¡Muchas gracias por la colaboración brindada en este proyecto de investigación!**

**Anexo 2. Instrumento aplicado a las personas funcionarias administrativas participes del régimen becario durante el II Ciclo 2023.**

**Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Programa de Posgrado en Administración Universitaria**

**Cuestionario para unidades solicitantes de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado**

Proyecto de investigación: Análisis de la gestión administrativa del proceso de Régimen Becario en las dependencias universitarias de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica

**Consentimiento informado**

Este cuestionario es realizado por una estudiante del Sistema de Estudios de Posgrado como parte de su Trabajo Final de Graduación de la Maestría de Administración Universitaria en la Universidad de Costa Rica.

El objetivo principal es analizar las distintas etapas del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado pertenecientes al Régimen Becario de la Universidad de Costa Rica, esto con el fin de determinar su funcionamiento y emitir una guía metodológica para las unidades que designan las horas.

Se desea que usted responda una serie de ítems relacionados con su experiencia y conocimiento del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Toda la información se guardará de forma anónima y se utilizará únicamente para fines de investigación. Su participación es totalmente voluntaria y puede darla por terminada en cualquier momento. Asimismo, puede plantear todas sus dudas respecto a la investigación a Nelsy Calderón Haug al teléfono 2511-6092 o al correo nelsy.calderon@ucr.ac.cr o a la dirección del posgrado con el M.A,Ed. Eithel Montiel Ortega a los teléfonos 2511-8890 / 2511-8886 o al correo eithel.montielortega@ucr.ac.cr.

La información que nos pueda brindar será de gran ayuda.

Acepta participar de la investigación\*

Sí

No (finaliza la encuesta)

**Aspectos generales**

¿Su unidad de trabajo realiza el proceso de designación de horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado? \*

Sí

No (finaliza la encuesta)

¿Cuántos años de experiencia tiene en el puesto que ocupa actualmente?

0 a 1 año

2 a 5 años

6 a 10 años

11 a 20 años

Más de 20 años

¿Cuál es su sexo? \*

Femenino

Masculino

El puesto que tiene actualmente es

Interino

En propiedad

¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Educación técnica

Universidad incompleta

Bachiller universitario

Licenciatura universitaria

Maestría universitaria o superior

La dependencia donde labora actualmente es:

---

**I Parte. Proceso de reclutamiento, selección y designación de las personas candidatas a horas estudiante, asistente y asistente de posgrado.**

**Definición de reclutamiento.** es el proceso por el cual se publican los espacios de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado a cubrir. Se procura una amplia difusión con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de estudiantes que cumplan con las necesidades de la unidad designataria en el desempeño de la colaboración que se requiere.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**Sobre el proceso de publicación de concursos, ¿considera usted que en su unidad se cumple con los siguientes enunciados?:**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
1. Se utiliza la página de la Oficina de Becas para publicar los boletines de los concursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los boletines se difunden a través de redes sociales (Facebook e Instagram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los boletines se difunden mediante las páginas web de las unidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los boletines se difunden en medios físicos (pizarras, muros, paradas de bus, tableros de anuncios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Los boletines se difunden mediante aplicaciones de mensajería (WhatsApp o Telegram)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Es fácil para los/las estudiantes localizar los boletines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se atrae a los/las candidatos/as idóneos/as para satisfacer las necesidades de su unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Se definen los requerimientos necesarios para las designaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Se encuentra satisfecho/a sobre cómo realiza el proceso de reclutamiento de horas estudiante, asistente y asistente graduado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Definición de selección:** es la elección del candidato/a idóneo/a para desarrollar las actividades que se necesitan, no solamente en cuanto a lo dispuesto en el reglamento, sino también a las necesidades de la unidad solicitante.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**¿Durante el proceso de selección de estudiantes han realizado en su unidad las siguientes acciones?**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
10. Asignar horas estudiante, horas asistente u horas asistente graduado a una misma persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Informar a los estudiantes que no han sido elegidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Realizar una designación utilizando la inopia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Solicitar formación académica acorde con las necesidades de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Solicitar algún documento, como cartas de postulación, currículum, entre otros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Realizar una entrevista personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Analizar el rendimiento académico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Analizar los conocimientos específicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Considerar la experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Tomar en cuenta las destrezas y habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Considerar las aptitudes y actitudes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Definición de designación:** es el proceso en el cual se da una vinculación del estudiantado en las actividades sustantivas y complementarias del quehacer universitario, a través un proceso colaborativo en la instancia universitaria que le seleccionó a cambio de un reconocimiento económico establecido y con la posibilidad de acceder a una exoneración del costo de la matrícula universitaria.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**Cuando el estudiante se ha incorporado a su unidad de trabajo, ¿considera usted que se ha cumplido con lo siguiente?:**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
21. Se le indica claramente cuáles son las tareas de colaboración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Se procura realizar la designación a tiempo para que los estudiantes gocen del beneficio de exoneración de matrícula y el subsidio económico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Cuando fue el caso, se le indicó a el/la estudiante que el financiamiento de las horas no era mediante la Oficina de Becas, por lo cual no podía solicitar exoneración de matrícula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Se lleva un control escrito o digital sobre las tareas realizadas por el/la asistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Se lleva un control escrito o digital del tiempo efectivo en el que colabora el/la estudiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Se indica al estudiante quién será la persona a cargo de guiarlo con sus tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Se informa al estudiante quién puede atenderle en caso de consultas o resolución de conflictos			
28. Las tareas realizadas procuran que los/las estudiantes formen parte de las actividades sustantivas de la universidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Se verifica que las actividades realizadas por los/las estudiantes mejoren la eficiencia de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## II Parte. Proceso de organización de las dependencias universitarias durante el cumplimiento de horas

**Definición de organización:** es la acción gerencial que estipula los procesos que cada persona debe desempeñar, de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo, los recursos y la calidad apropiada.

### Instrucciones:

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

**Durante el desempeño de las tareas de los/las estudiantes que realizan horas asistente/estudiante se cumple con los siguientes aspectos:**

	Siempre	Algunas veces	Nunca
30. Se tienen definidas las tareas de los/las estudiantes dentro de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Se indica claramente a los/las estudiantes las tareas asignadas y cómo realizarlas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Las labores del/la estudiante ayudan a cumplir con los objetivos organizacionales de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. El/la estudiante contribuye a la mejora de la calidad de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Se le suministra a los/las estudiantes los recursos necesarios para realizar sus tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Que el/la estudiante apoye a la unidad contribuye a una mejor utilización de los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Se vela porque las tareas realizadas por el estudiante cumplan con lo estipulado en el artículo 8 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### III Parte. Mecanismos de evaluación del proceso de horas asistente/estudiante

**Definición de evaluación:** es un proceso formativo que permite gestionar la toma de decisiones y la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria, esto con miras a una mejora constante y una visualización de las necesidades de los clientes y la sociedad del conocimiento.

#### Instrucciones:

De acuerdo con su opinión, marque el ítem que caracteriza a cada enunciado. Por favor, conteste los cuestionarios según la siguiente frecuencia de valoración:

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

#### ¿Su unidad realiza alguna de las siguientes actividades?:

	Siempre	Algunas veces	Nunca
37. Validación de que los/las estudiantes no estén realizando actividades que corresponden a una persona funcionaria de la institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Verificación de que los/las estudiantes no estén realizando actividades personales de algún funcionario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Cumplimiento de la normativa institucional en la designación de estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Evaluación de los resultados obtenidos de las tareas de los estudiantes para verificar que se cumplan con las metas de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Análisis de la contribución de los/las estudiantes a la dinámica de la unidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Control de que los recursos asignados al/la estudiante estén siendo aprovechados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Obtención de retroalimentación por parte de la persona estudiante o la persona funcionaria a cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Analizar si las actividades desempeñadas por los/las estudiantes deben reorientarse para obtener mayor aprovechamiento de la designación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Analizar las necesidades reales de la unidad para identificar dónde se requiere apoyo de los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Se realizan reestructuraciones en las tareas realizadas por los estudiantes con base en los análisis realizados sobre el proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Finalmente, ¿desea agregar alguna opinión, comentario o propuesta de mejora sobre el proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado?

---

---

---

---

---

**¡Muchas gracias por la colaboración brindada en este proyecto de investigación!**

### **Anexo 3. Instrumento aplicado a las personas funcionarias de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.**

**Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado  
Programa de Posgrado en Administración Universitaria**

#### **Cuestionario para personas funcionarias de la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica (OBAS) sobre las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado**

Proyecto de investigación: Análisis de la gestión administrativa del proceso de Régimen Becario en las dependencias universitarias de la Sede Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica.

#### **Consentimiento informado**

Este cuestionario es realizado por una estudiante del Sistema de Estudios de Posgrado como parte de su Trabajo Final de Graduación de la Maestría de Administración Universitaria en la Universidad de Costa Rica.

El objetivo principal es analizar las distintas etapas del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado, pertenecientes al Régimen Becario de la Universidad de Costa Rica, esto con el fin de determinar su funcionamiento y emitir una guía metodológica para las unidades que designan las horas.

Se desea que usted responda una serie de preguntas relacionadas con su experiencia y conocimiento del proceso de designación de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado. Toda la información se guardará de forma anónima y se utilizará únicamente para fines de investigación. Su participación es totalmente voluntaria y puede darla por terminada en cualquier momento. Asimismo, puede plantear todas sus dudas respecto a la investigación a Nelsy Calderón Haug al teléfono 2511-6092 o al correo [nelsy.calderon@ucr.ac.cr](mailto:nelsy.calderon@ucr.ac.cr) o a la dirección del posgrado con el M.A,Ed. Eithel Montiel Ortega a los teléfonos 2511-8890 / 2511-8886 o al correo [eithel.montielortega@ucr.ac.cr](mailto:eithel.montielortega@ucr.ac.cr).

La información que nos pueda brindar será de gran ayuda.

Acepta participar de la investigación\*

- Sí
- No (finaliza la encuesta)

### **I Parte. Proceso de reclutamiento, selección y designación de las personas candidatas a horas estudiante, asistente y asistente de posgrado**

**Reclutamiento:** es el proceso por el cual se publican los espacios de horas asistente y estudiante a cubrir. Se procura una amplia difusión con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de estudiantes que cumplan con las necesidades de la unidad designataria en el desempeño de la colaboración que se requieren.

#### **Instrucciones:**

De acuerdo con su criterio, responda a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué opina sobre el uso que le dan las unidades a la página de la OBAS para publicar los boletines?
2. ¿Conoce usted cómo las unidades difunden los concursos de horas?
3. ¿Considera que es fácil para los/las estudiantes localizar los boletines tomando en cuenta todos los medios que se utilizan para publicarlos (pizarras, Facebook, What'sApp, etc.)
4. ¿Considera que la institución vela porque las unidades indiquen en los boletines los requerimientos necesarios para las designaciones según la reglamentación?
5. ¿Considera que se realiza una adecuada difusión de los requisitos que las personas estudiantes necesitan para postularse como asistentes?
6. ¿Se encuentra satisfecho/a en cómo realiza el proceso de reclutamiento de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado? ¿Tiene alguna propuesta para mejorar el proceso?

**Selección:** es la elección del candidato/a idóneo/a para desarrollar las actividades que se necesitan, no solamente en cuanto a lo dispuesto en el reglamento, sino también a las necesidades de la unidad solicitante.

#### **Instrucciones:**

De acuerdo con su criterio, responda a las siguientes preguntas.

7. ¿Conoce si la OBAS cuenta con una herramienta informática para consulta donde las unidades puedan verificar si los postulantes cumplen con los requisitos estipulados en el reglamento (previo a realizar la designación)? Por ejemplo, rendimiento académico, designaciones en otra instancia, designaciones simultáneas de horas asistente y estudiante, etcétera.

**Designación:** es el proceso en el cual se da una vinculación del estudiantado en las actividades sustantivas y complementarias del quehacer universitario, a través un proceso colaborativo en la instancia universitaria que le seleccionó a cambio de un reconocimiento económico establecido y con la posibilidad de acceder a una exoneración del costo de la matrícula universitaria.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su criterio, responda a las siguientes preguntas.

8. En su experiencia, ¿considera que las unidades realizan a tiempo las designaciones de las personas estudiantes para que gocen de los beneficios de exoneración de matrícula y subsidio económico?

9. En caso de ocurrir alguna anomalía en el cumplimiento de las tareas asignadas a las unidades o alguna queja de las personas estudiantes durante el proceso de designación ¿cuál es el procedimiento a seguir ante la OBAS?, o bien, ¿a cuál instancia se debe recurrir para la resolución de estos problemas?

10. Según su experiencia, ¿con qué frecuencia se reportan irregularidades en las designaciones de estudiantes?

11. ¿Considera que las horas estudiante, asistente y asistente de posgrado cumplen con su objetivo de vincular al estudiante en las actividades universitarias y fortalecer su formación integral?

**II Parte. Proceso de organización de las dependencias universitarias durante el cumplimiento de horas**

**Organización:** es la acción gerencial que estipula los procesos que cada persona debe desempeñar, de tal forma que se cumpla con los objetivos organizacionales con el tiempo, los recursos y la calidad apropiada.

**Instrucciones:**

De acuerdo con su criterio, responda a las siguientes preguntas.

12. ¿Considera que las tareas que se le asignan a la persona estudiante ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la institución?

13. ¿Cree que la persona estudiante contribuye con su colaboración en la mejora de la calidad de las unidades?

14. ¿Considera que las unidades utilizan adecuadamente el recurso asignado en horas estudiante, asistente y asistente de posgrado?

15. ¿La OBAS realiza algún proceso para velar porque las tareas realizadas por la persona estudiante cumplan con lo estipulado en el artículo 8 del Reglamento de horas estudiante, horas asistente y horas asistente de posgrado?

### **III Parte. Mecanismos de evaluación del proceso de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado**

**Evaluación:** es un proceso formativo que permite gestionar la toma de decisiones y la calidad de los servicios que se prestan a la comunidad universitaria, esto con miras a una mejora constante y una visualización de las necesidades de los clientes y la sociedad del conocimiento.

#### **Instrucciones:**

De acuerdo con su opinión, responda a las siguientes preguntas.

16. ¿La Oficina de Becas ha realizado o realiza alguna evaluación del proceso de régimen becario con las unidades para identificar acciones de mejora?

17. ¿Existe algún método de evaluación para verificar que las unidades cumplen con lo estipulado en la normativa institucional?

18. ¿Se aplica alguna evaluación a las unidades para identificar que los recursos asignados son utilizados adecuadamente?

19. ¿Se aplica algún método para obtener retroalimentación por parte de la persona estudiante o la persona funcionaria que lo guía, con la finalidad de aplicar mejoras en la calidad del proceso de régimen becario?

20. ¿Cómo se definen las necesidades y demandas de las unidades para la designación de recursos de régimen becario?

21. ¿Conoce usted cómo las autoridades universitarias gestionan la toma de decisiones en cuanto a régimen becario y qué propuestas han brindado en los últimos años para mejorar el proceso?

22. Finalmente, ¿desea agregar alguna opinión, comentario o propuesta de mejora sobre el proceso de designación de horas estudiante, asistente y asistente de posgrado?

**¡Muchas gracias por la colaboración brindada en este proyecto de investigación!**

**Anexo 4. Otras respuestas de la población estudiantil a la pregunta ¿Por qué motivo decidió concursar por horas estudiante, horas asistente u horas asistente de posgrado?**

- Por gusto a ayudar a la gente que trabaja en la universidad de manera formal
- Quiero especializarme en Conservación (en México) y me solicitaban experiencia en el área, por ese motivo busqué horas en lugares donde trabajan esa línea temática
- Abrirme paso para desarrollar mi TFG
- Acercamiento a contactos de valor
- Actividad física y contacto con la naturaleza
- Adquirir experiencia en la parte administrativa de la carrera
- Al ser un curso de primer año, contribuir en sus bases de la carrera con un impacto positivo.
- Ampliar mi red de contactos.
- Aporte al currículo
- apoyar en las labores
- Aprender y comprender el oficio de docente universitario (aspiración)
- Ayudar a los compañeros en la aprobación del curso
- Ayudar a los estudiantes
- Ayudar a mejorar con mi conocimiento el programa en que participé
- Ayudar a mi familia
- Ayudar en el desarrollo de pensamiento lógico entre los futuros colegas
- Ayudarme económicamente con mis gastos y los de mi hermana.
- Colaborar con las necesidades de la Escuela
- Conocer más a los profes y conocer mejor el trabajo de la Escuela.
- Dentro de algunos meses seré padre y tengo que recolectar dinero para este propósito.

- Desenvolver mejor como persona exponiéndome a nuevos ambientes y personas
- Disminuir la carga económica de mis familiares
- El proyecto era de mi interés
- Experiencia con régimen académico
- Familiarizarme con distintos estudiantes de distintas áreas y de mi área - medicina
- Felicidad de trabajar en laboratorio de microscopio para petrografía
- Las horas asistente a las que concursé son de un área de estudio que me gustaría especializarme.
- Las horas asistente a pesar de que suele ser poca la ayuda me permite comprar medicamentos que de otra manera no podría costear
- Me ayudó mucho económicamente, ya que en casa somos mi padre adulto mayor y yo, además paga los estudios de mi hermano y míos
- Me gusta comunicarme y tratar con estudiante, a la vez de ayudarles en su formación
- Me gustó mucho el curso y los profesores
- Me las ofrecieron porque es un tema afín a mi TFG y el proyecto en el que hago horas se desarrolla en el mismo cantón donde hago mi TFG
- Me recomendaron
- Mejorar mi liderazgo
- No tenía conocimiento de que la universidad ofrecía designación de horas a estudiantes, una profesora me contactó pidiéndome ayuda.
- Para hacer currículum
- Para poder seguir avanzando en mis estudios
- Poder ayudar a residentes a mejorar sus calificaciones
- Poder participar de forma activa como parte de la comunidad universitaria además de ser estudiante.
- Por crear CV, así como objetivo de algún momento ser docente universitario en mi carrera también

- Porque me interesaba adquirir conocimientos sobre cómo funciona la docencia al momento de prepararse para cada ciclo lectivo
- Querer ayudar a los demás y dar a conocer mi carrera
- Realizar actividades que me permitan luego la posibilidad de ser profesor de mi cátedra.
- Realizar investigación
- Repaso de conocimientos
- Requisito para una beca de intercambio
- Salud mental: acceso al mariposario
- Trabajo final de graduación

## Referencias

- Aguilar, V. (2015). La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las universidades públicas. *Revista Universidad de Cuenca* (574), p. 41-51.
- Álvarez, I., & Fernández, D. (2013). Sugerencias para la autoevaluación del trabajo investigativo. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 4(1), 123-131.
- Araya, M. (2019). *Trabajo social y gestión de la política social de equidad socioeconómica en la Universidad de Costa Rica* [Tesis de maestría]. Universidad de Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/79166>
- Bautista, B. (2016). *Modelo de gestión para el departamento de becas en el IECE Agencia Esmeraldas* [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/700/1/BAUTISTA%20VALENCIA%20%20BRENDA.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Bianchini, E. (2010). Fundamentos de Procesos de Gestión en una institución educativa de orden superior [Tesis de licenciatura]. Universidad de Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/73591>
- Bizquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Editorial La Muralla.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa 49(2), 1-11. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2100>

- Cacao, J. (2018). *Implementación del sistema complementario de apoyo para los procesos de manejo de inventario, presupuesto y adjudicación de becas de la Sección Socioeconómica, División de Bienestar Estudiantil Universitario, Dirección General de Docencia, Universidad de San Carlos de Guatemala* [Tesis de licenciatura]. Universidad San Carlos de Guatemala. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/8939/>
- Campos, J. (2019). *Cómo hacer un trabajo final de graduación: lineamientos para la Escuela de Ciencias de la Educación*. EUNED.
- Castañeda, L. y Suárez, Y. (2018). *Control Interno aplicado en el proceso de otorgamiento y revalidación de las becas en la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico para el año 2017* [Tesis de licenciatura]. Universidad Técnica Nacional. <http://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUTN204>
- Chacón, A. (2015). *Manual de procedimientos para el programa de becas de la sección de Trabajo Social del Departamento del DEVESA del Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos* [Tesis de bachillerato]. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Chaves Zambrano, Z. (2022). *Estadísticas del personal universitario 2016-2020*. CONARE - OPES
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill.

- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (1998). *Lineamientos de la Evaluación Institucional*.
- Consejo Nacional de Rectores. (2020). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal: PLANES 2021-2025*. CONARE - OPES.
- Consejo Universitario. (7 de junio de 1956). *Acta de la Sesión No. 829*. Universidad de Costa Rica.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- D'Ancona, M. (1996). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Editorial Síntesis.
- De la Hoz, L. y Guerrero, F. (2017). *Desarrollo de un aplicativo web para el control y registro del programa de becas de ayudantías en la Universidad del Magdalena* [Tesis de licenciatura]. Universidad de Magdalena. <https://repositorio.unimagdalena.edu.co/items/16bd42c8-fc4f-40ae-b4fd-328d1a418667>
- De Velasco, J. (2009). *Gestión por procesos* (3 Ed.). Esic Editorial.
- Espinoza, O. y González, L. (2006). Procesos universitarios dinámicos: el modelo de gestión de la calidad total. *Revista Calidad en la Educación*, (24), 17-34. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/265/269>.
- Fernández, E. y Junquera, B. (2013). *Iniciación a los recursos humanos*. Septem Universitas.

Fontalvo, T. y Vergara, J. (2012). *La gestión de la calidad en los servicios ISO9001 2008*. B - EUMED.

Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.

Gimmer, I.; Fernández, E. y Hernández L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 31(2).

<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/294/294>

Gutiérrez, P. (2015). Propuesta de administración de procesos para mejora en la gestión de becas del Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Hernández, A. (2003). *El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa*. Ponencia: II Reunión Nacional de Gestión de Investigación y Desarrollo. Barquisimeto, 21.

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014a). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición). McGraw-Hill.

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014b). *Metodología de la Investigación: Material complementario*. McGraw-Hill.  
<http://www.mhhe.com/he/hmi6e>

Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014c). *Metodología de la Investigación: Material complementario*. McGraw-Hill.  
<http://www.mhhe.com/he/hmi6e>

- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hitt, M. A. Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos* (11ª ed.). Cengage Learning.
- Jensen, H. (2019). La Universidad de América Latina y sus perspectivas. *Universidades*, 70(82), 9-16.  
<http://www.udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/54>
- Lamaitre (2016). Gobierno universitario: una mirada desde el aseguramiento de la calidad. Cifuentes Madrid, J. H. (Ed.). *Asuntos de gobierno universitario*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ley N° 6227. (28 de abril de 1978). Ley General de la Administración Pública. Asamblea Legislativa. Diario Oficial La Gaceta No. 171.
- Louffat, E. (2016). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (2ª ed.). Cengage Learning.
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de Procesos*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras
- Marcó, F., Loguzzo, H. y Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestión y administración de las organizaciones* (2ª ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marín, A. (8 de junio de 2015). Buena gestión y visión de largo plazo son pilares de la administración universitaria. *Universidad de Costa Rica*.

<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2015/06/08/buena-gestion-y-vision-de-largo-plazo-son-pilares-de-la-administracion-universitaria.html>

Martínez, R. (2000). *Evaluación de la gestión Universitaria*. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2017). *Modelo para el mejoramiento de la gestión institucional*. <https://www.mideplan.go.cr/modernizacion-institucional>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana

Münch, L. (2018). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson Educación.

Oficina de Becas y Atención Socioeconómica. (2025). *¿Quiénes somos?* <https://becas.ucr.ac.cr/>

Oficina de Becas y Atención Socioeconómica. (2025). *Estadísticas*. <https://becas.ucr.ac.cr/estadisticas-del-sistema-de-becas/>

Organización de las Naciones Unidas. (1948). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Perazzo, D. y Pantoja, M. (2020). Análisis comparativo desde la gestión universitaria en países de América Latina: Tendencias para una administración moderna. *Convergence Tech*, 3(1), 10-21. <http://revista.sudamericano.edu.ec/index.php/convergence/article/view/9>

Pérez, J. (2009). *Gestión Por Procesos* (3ª ed.). Esic Editorial.

Pérez, V. (2023). *Análisis del sistema de control interno del Centro Nacional de ciencia y Tecnología de Alimentos, y su interrelación con el sistema de gestión de calidad* [Tesis de maestría]. Universidad de Costa Rica.

Pimienta Prieto, J. H., Orden Hoz, A. D. L. (2017). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación.

Programa Estado de la Nación. (2019). *Séptimo Informe Estado de la Educación*. Programa Estado de la Nación

Programa Estado de la Nación. (2023). *Noveno Informe Estado de la Educación*. Programa Estado de la Nación

Rama, Claudio. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización. *Revista Educación y Pedagogía*, 18 (46), 11-24.

Real Academia Española. (1982). *Vox diccionario ilustrado latino-español español-latino*. Bibliograf S.A.

Regueyra, M. (2010). El Sistema de Becas por Condición Socioeconómica y la accesibilidad a la educación universitaria: una mirada desde los indicadores de gestión 2000-2008. *Actividades Investigativas en Educativas*, 10, 1-32.

Ribes, G.; Perello, M. y Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

- Rinconi, L. y Treacy, G. (2018). El principio de “buena administración” y la educación universitaria inclusiva. *Jornadas de Equipos de Investigación*, (1), 63-71. [Vista de El principio de “buena administración” y la educación universitaria inclusiva | JORNADAS DE EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN \(unpaz.edu.ar\)](http://unpaz.edu.ar)
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2017). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.
- Rozas, J. (2012). *Diseño del proceso de postulación, selección y adjudicación de becas en la Universidad de Chile* [Tesis de maestría]. Universidad de Chile. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112672/cf-rozas\\_jm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112672/cf-rozas_jm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sabariego, M. y Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.
- Saritama, A. (2018). *Propuesta de diseño para el proceso de otorgamiento de becas y ayuda financiera en el departamento de bienestar estudiantil. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología* [Tesis de licenciatura]. <http://repositorio.itb.edu.ec/bitstream/123456789/607/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20DE%20SARITAMA%20MORA.pdf>
- Triola, M. F. (2018). *Estadística*. Pearson Educación.
- Tristá, B. (2001). *Administración Universitaria: La Gestión de las Universidades*. Universidad de La Habana. [https://www.researchgate.net/publication/320673358\\_Administracion\\_universitaria](https://www.researchgate.net/publication/320673358_Administracion_universitaria)

- Toro, J. (2012). *Gestión interna de la calidad en las instituciones de Educación Superior*. RIL Editores.
- Tünnermann, C. (2003). *La Universidad Latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. Unión de Universidades de América Latina. [https://www.uchile.cl/documentos/la-universidad-latinoamericana-ante-los-retos-del-siglo-xxi\\_113390\\_2\\_2208.pdf](https://www.uchile.cl/documentos/la-universidad-latinoamericana-ante-los-retos-del-siglo-xxi_113390_2_2208.pdf)
- Tünnermann, C. (2010). Las conferencias regionales y mundiales sobre educación superior de la UNESCO y su impacto en la educación superior de América Latina. *Universidades*, 60 (47), 31-46.
- Universidad de Costa Rica. (2001). *Reglamento general de la Vicerrectoría de Vida Estudiantil* (Aprobado en sesión 4638-01 del Consejo Universitario, 30/05/2001). <http://www.cu.ucr.ac.cr/normativa/orden-alfabetico/Accion/show/Normativa/126.html#normative-126>
- Universidad de Costa Rica. (2004). *Lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica* (Aprobado en sesión 4915-08 del Consejo Universitario, 22/09/2004). [gestion\\_de\\_calidad.pdf \(ucr.ac.cr\)](#)
- Universidad de Costa Rica. (2005). *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica* (Publicado en el Alcance 52 a La Gaceta Universitaria No. 56 del 22 de marzo de 1974). <http://www.cu.ucr.ac.cr/normativa/orden-alfabetico/Accion/show/Normativa/126.html#normative-126>
- Universidad de Costa Rica. (2006). *Cincuenta años fortaleciendo la democratización de la Educación Superior*. Vicerrectoría de Vida Estudiantil – Oficina de Becas y Atención Socioeconómica.

- Universidad de Costa Rica. (2012). *Tercer Balance del Estado de la Equidad de Género de la Universidad de Costa Rica. Informe de Rectoría*.  
[https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/jspui/bitstream/123456789/153/1/RCIE\\_M134.pdf](https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/jspui/bitstream/123456789/153/1/RCIE_M134.pdf)
- Universidad de Costa Rica. (2015). *Reglamento de Horas Estudiante, Horas Asistente y Horas Asistente de Posgrado* (Publicado en La Gaceta Universitaria No. 25 del 23 de setiembre del 2015).  
<https://www.tec.ac.cr/reglamentos/reglamento-asignacion-horas-estudiante-horas-asistente-instituto-tecnologico-costarica>
- Universidad de Costa Rica. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021-2025*.  
<https://oplau.ucr.ac.cr/publicaciones/plan-estrategico-institucional#:~:text=Plan%20Estrat%C3%A9gico%20Institucional%202021%2D2025&text=La%20Universidad%20de%20Costa%20Rica,de%20gesti%C3%B3n%20acad%C3%A9mica%20y%20administrativa>.
- Universidad de Costa Rica. (2022a). *Acerca de la U, Historia y símbolos*.  
<https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/historia-simbolos/historia.html>.
- Universidad de Costa Rica. (2023a). *Acerca de la U, Carta de presentación*.  
<https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/carta-de-presentacion-ucr.html#:~:text=La%20comunidad%20universitaria%20se%20conforma,de%20pregrado%2C%20grado%20y%20posgrado>.
- Universidad de Costa Rica. (2024). *Reforma al Reglamento de Horas Estudiante, Horas Asistente y Horas Asistente de Posgrado* (Publicado en La Gaceta Universitaria No. 64 del 22 de noviembre del 2024).  
<https://www.cu.ucr.ac.cr/gacetas/Ano/2024.html>

Universidad de Costa Rica. (2025a). *Transparencia*.  
<https://transparencia.ucr.ac.cr/>

Universidad de Costa Rica. (2024). *La UCR en cifras*.  
<https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/ucr-en-cifras.html>

Universidad Estatal a Distancia. (2017). *Modelo de evaluación de la gestión universitaria MEGU-UNED*.  
[https://www.uned.ac.cr/viplan/images/provagari/MEGU\\_UNED\\_\\_VERSI  
%C3%93N\\_FINAL.pdf](https://www.uned.ac.cr/viplan/images/provagari/MEGU_UNED__VERSI%C3%93N_FINAL.pdf)

Vicerrectoría de Vida Estudiantil. (2021). *Informe de Labores 2020*.  
[https://transparencia.ucr.ac.cr/rendicion-de-cuentas/informes-  
institucionales/informe-de-labores-vice-rectoria-de-vida-estudiantil.html](https://transparencia.ucr.ac.cr/rendicion-de-cuentas/informes-institucionales/informe-de-labores-vice-rectoria-de-vida-estudiantil.html)

Vicerrectoría de Vida Estudiantil. (2023). *Informe de Labores 2021*.  
[https://transparencia.ucr.ac.cr/rendicion-de-cuentas/informes-  
institucionales/informe-de-labores-vice-rectoria-de-vida-estudiantil.html](https://transparencia.ucr.ac.cr/rendicion-de-cuentas/informes-institucionales/informe-de-labores-vice-rectoria-de-vida-estudiantil.html)

Vicerrectoría de Vida Estudiantil. (2024a). *Estadísticas del sector - Vida estudiantil 2022*. [https://transparencia.ucr.ac.cr/datos-abiertos/datos-  
abiertos/estadisticas-del-sector-vida-estudiantil.html](https://transparencia.ucr.ac.cr/datos-abiertos/datos-abiertos/estadisticas-del-sector-vida-estudiantil.html)

Vicerrectoría de Vida Estudiantil. (2024b). *Informe de Labores 2023*.  
[https://transparencia.ucr.ac.cr/rendicion-de-cuentas/informes-  
institucionales/informe-de-labores-vice-rectoria-de-vida-estudiantil.html](https://transparencia.ucr.ac.cr/rendicion-de-cuentas/informes-institucionales/informe-de-labores-vice-rectoria-de-vida-estudiantil.html)

Vicerrectoría de Vida Estudiantil. (2024c). *Perfil estudiantil universitario 2022*.  
<https://www.vive.ucr.ac.cr/perfilestudiantil/>

- Villalba Benítez, E. (2017). Desafíos de la gestión universitaria: Reflexiones en torno a las prácticas y tendencias en Paraguay. *Revista Argentina de Educación Superior*. [http://www.revistaraes.net/revistas/raes15\\_art2.pdf](http://www.revistaraes.net/revistas/raes15_art2.pdf)
- Zamora, E y González, J. (2018). Estrategias de gestión en educación superior: análisis desde los enfoques basados en resultados y procesos. *Revista Electrónica de la Educación Superior*. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/2151/2798>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>