

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“Propuesta para el diseño e implementación de un Programa de
Graduados en la Escuela de Administración de Negocios de la
Universidad de Costa Rica”**

Karen Sofía González Bravo	A92711
Andrés González Vargas	B02783
José Francisco Lee Arroyo	B03405
Carlos Alberto Ramírez Fallas	A85103

**Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Dirección de Empresas**

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Mayo 2015



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta 015-15

Acta de la Sesión 015-15 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 07 de mayo del 2015 con el fin de proceder a la Defensa Pública del Trabajo Final de Graduación de Karen Sofía González Bravo, carné # A92711, Andrés González Vargas, carné # B02783, José Francisco Lee Arroyo, carné # B03405, Carlos Alberto Ramírez Fallas, carné # A85103, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación. Presentes: MAE. Gustavo Bado Zúñiga, quien presidió, MSc. Carlos Sandoval Álvarez, como tutor, MAE. Carlos Murillo Scott, y Dra. María Del Pilar Zeledón Ruiz como lectores, Licda. Sonia Cisneros Zumbado, quien actuó como secretaria de la sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado: "Propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica".

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.

(Satisfactorias/ Insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.

(Satisfactorio/ insatisfactorio)

(Aprobado / no aprobado)

Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los postulantes, el resultado de la deliberación y los declaró **Licenciados en Dirección de Empresas**

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité a las 18.20 Horas.

Comité evaluador:

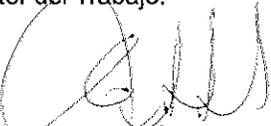
Estudiantes:



MAE. Gustavo Bado Zúñiga.
Director de la Escuela o representante:



MSc. Carlos Sandoval Álvarez.
Tutor del Trabajo.



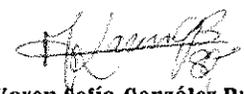
MAE. Carlos Murillo Scott
Lector



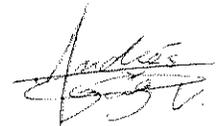
Dra. María Del Pilar Zeledón Ruiz.
Lectora



Licda. Sonia Cisneros Zumbado.
Secretaria de la sesión.



Karen Sofía González Bravo
A92711



Andrés González Vargas
B02783



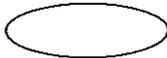
José Francisco Lee Arroyo
B03405



Carlos Alberto Ramírez Fallas
A85103

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "...
En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco
miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción



Observaciones: _____

Original: Estudiantes, copia: Oficina de Asuntos Estudiantiles

Derechos de Propiedad Intelectual

El presente trabajo de graduación, denominado “*Propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica*”, está protegido por los derechos de autor que la ley le confiere.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de Karen Sofía González Bravo, Andrés González Vargas, José Francisco Lee Arroyo y Carlos Alberto Ramírez Fallas, autores intelectuales de este informe final de seminario de graduación.

Dedicatoria

A Dios, por sus bendiciones,
a nuestros padres y seres queridos, por su lealtad y apoyo incondicional,
a nuestro equipo de tesis, por iluminarnos con su conocimiento,

¡Gracias siempre!

Karen, Andrés, José y Carlos.

Resumen Ejecutivo

Las universidades más prestigiosas del mundo han desarrollado a través del tiempo, programas estratégicos con el objetivo de fomentar y mantener relaciones estrechas con sus graduados. Desde su origen en el año 1792, dentro de la Universidad de Yale, los programas de graduados han evolucionado y se han convertido en lo que hoy día se denomina *industria alumni*. En este sentido, se puede destacar que, su posicionamiento y proyección en el ámbito académico y su vinculación con los distintos sectores involucrados, logró en el 2014 que, esta industria se materializara en \$9.85 billones en el mercado estadounidense, lo cual representó el 26,3% del total de apoyo voluntario en la Educación Superior de los Estados Unidos.

Realmente, los beneficios cuantificables que se derivan de una adecuada administración de un programa de graduados son múltiples. Algunas universidades de Norteamérica y del continente europeo, han generado experiencias exitosas en relación con este tipo de vinculación con sus ex alumnos, por lo que su trabajo ha sido un referente a nivel mundial y sin duda, algunas de sus iniciativas han inspirado esta investigación. Sin embargo, a nivel local, se desconoce el impacto que este tipo de esfuerzos puede generar en la Educación Superior Costarricense.

La Escuela de Administración de Negocios (EAN) de la Universidad de Costa Rica (UCR), se encuentra actualmente en un proceso de acreditación con el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), el cual constituye un esfuerzo para fortalecer el quehacer académico que ofrece a la población estudiantil y orientar sus prácticas educativas y administrativas a la mejora continua. Dicho esfuerzo, incorpora al graduado de la EAN, según lo detalla el Capítulo IV del Manual de Acreditación de Carreras de Grado del SINAES. Desde este planteamiento, la entidad académica debe demostrar el seguimiento que da a sus ex alumnos y desarrollar acciones que permitan mantener el vínculo con los graduados.

Dado el entorno coyuntural que atraviesa la EAN y su apuesta por el mejoramiento continuo, sus autoridades y comisiones colaboradoras destacan la importancia de establecer

un Programa de Graduados, que no sólo atienda los requerimientos del proceso de acreditación, sino que otorgue sostenibilidad al vínculo con sus ex alumnos, en una relación “ganar-ganar”. Por ello, es un momento idóneo para diseñar el andamiaje que consolide una *industria alumni*, a partir de la singularidad de esta Escuela. De esta manera, se puede lograr un mayor acercamiento a este importante grupo, se pueden atender mejor sus expectativas e intereses y aprovechar el conocimiento y experiencia que ellos han generado en sus distintos ámbitos personales y profesionales. De ahí, la necesidad de realizar un estudio científico que fundamente una propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la EAN.

Dentro de los aspectos abordados a lo largo del escrito, se desarrolla un marco conceptual con los aspectos teóricos más relevantes sobre la Administración de Negocios afines al tema en cuestión, así como el detalle de los diversos modelos de programas de graduados implementados a nivel internacional por las entidades académicas referentes.

Posteriormente, se describe la situación actual de la EAN y sus antecedentes en el tema de investigación. A partir del contraste entre los aspectos teóricos previamente abordados y la realidad encontrada en la EAN, se procede a realizar el estudio de campo y a contactar a los graduados de la EAN.

Dentro de los resultados más destacados de este estudio se encuentra que, de los 375 graduados encuestados, el 54% manifiesta que no posee ningún tipo de relación con la EAN. No obstante, un 96% de los ex alumnos exponen su interés ante la presente iniciativa. Lo anterior justifica la importancia de generar una afinidad y vinculación entre la EAN y sus graduados, a los cuales a través de este trabajo, se les ofrece una propuesta de distintas estrategias para acercarse a su *alma mater*, y contribuir con el desarrollo académico de la institución, para obtener una serie de beneficios para todos los involucrados en esta dinámica.

Las conferencias y seminarios, el acceso a bolsas de empleo, las bases de datos académicas y el directorio de graduados, los almuerzos ejecutivos, los descuentos y alianzas con establecimientos comerciales, además de eventos deportivos, culturales y

sociales; constituyen una diversidad de opciones que se pueden impulsar o consolidar con los graduados de la EAN.

El graduado puede contribuir con la EAN mediante servicios de administración voluntaria, colaboración con estudios e investigaciones, desarrollo de conferencias y seminarios gratuitos, siendo oferente de empleo, así como patrocinando los eventos llevados a cabo por la institución. Aunado a esto, se incluye al *graduado padrino/madrina* y al *graduado ángel*, conceptos que serán abordados en la propuesta del Trabajo Final de Graduación.

La implementación del Programa de Graduados en la EAN (UCR) posee un costo asociado directamente al presupuesto de la Escuela, así como una serie de gastos que pueden ser asumidos por la estructura administrativa de la UCR. Para esto, se detallará en el apartado correspondiente, la inversión inicial para emprender el programa, así como el presupuesto anual estimado, con el objetivo de aproximar el costo real de la operación y desarrollo del Programa.

Finalmente, derivado de la investigación llevada a cabo, se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes. De esta manera, se pretende minimizar el riesgo y comunicar las variables que puedan surgir en la implementación de la presente propuesta en el mediano y largo plazo. Cabe destacar, el aporte que este trabajo espera generar para los esfuerzos de acreditación y mejora continua que está impulsando la EAN, dentro de su apuesta por la construcción de una cultura de excelencia.

Tabla de contenido

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	II
DEDICATORIA	III
RESUMEN EJECUTIVO	IV
CAPÍTULO I: APROXIMACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTUAL EN TORNO A LA INDUSTRIA	
ALUMNI DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.....	1
1.1. LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA ALUMNI.	1
1.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES MODELOS DE PROGRAMAS DE GRADUADOS EN LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.....	15
1.3. MEJORES PRÁCTICAS DE LOS PROGRAMAS DE GRADUADOS INTERNACIONALES.	25
CAPÍTULO II: LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA Y SU VINCULACIÓN CON LOS GRADUADOS.....	
2.1. LA UCR Y SU RELACIÓN CON LOS GRADUADOS.....	28
2.1.1. <i>La creación de la Universidad de Costa Rica (UCR)</i>	28
2.1.2. <i>Perfil Estratégico de la Universidad de Costa Rica (UCR)</i>	31
2.1.3. <i>La Universidad de Costa Rica y su vínculo con los graduados.</i>	34
2.2. LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SU RELACIÓN CON LOS GRADUADOS.....	34
2.2.1. <i>La creación de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE)</i>	34
2.2.2. <i>Perfil estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE)</i>	36
2.2.3. <i>La Facultad de Ciencias Económicas y su vínculo con los graduados.</i>	37
2.3. UNIDADES ACADÉMICAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SU RELACIÓN CON LOS GRADUADOS.....	38
2.3.1. <i>Escuela de Administración Pública</i>	38
2.3.2. <i>Escuela de Economía</i>	40

2.3.3. Escuela de Estadística.....	41
2.3.4. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.	42
2.3.5. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.....	43
2.4. LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (EAN) Y SU RELACIÓN CON LOS GRADUADOS.	44
2.4.1. Reseña histórica de la EAN.....	44
2.4.2. Perfil estratégico de la EAN.....	45
2.4.3. Estructura organizacional de la EAN.....	47
2.4.4. Carreras y programas de la EAN.	48
2.4.4.1. Carreras de la EAN.....	48
2.4.4.2. Programas y proyectos de la EAN.....	51
2.4.5. La Acreditación en la EAN.	59
2.4.6. Antecedentes en el desarrollo de un Programa de Graduados.	61
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA EAN Y SUS GRADUADOS.	66
3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
3.2. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO EN TORNO A UN PROGRAMA DE GRADUADOS EN LA EAN.	71
3.2.1. Entrevistas a expertos de Redes Alumni en el ámbito internacional.....	71
3.2.2. Entrevista semiestructurada a autoridades en Educación Superior en Costa Rica relacionadas al tema.....	77
3.2.2.3. Entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la EAN.....	80
3.2.3. Entrevista semiestructurada a Graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial.	86
3.2.4. Encuesta a Graduados de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública.....	94

3.2.5. Resumen de los resultados del trabajo de campo.	104
3.2.6. Análisis FODA de un Programa de Graduados en la EAN.....	108
CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GRADUADOS EN LA EAN.	115
4.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA EAN.....	116
4.1.1. Misión.....	117
4.1.2. Visión.....	117
4.1.3. Objetivos del Programa de Graduados de la EAN (UCR).....	117
4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA EAN.....	119
4.2.1. Requerimientos del Programa de Graduados de la EAN.	119
4.2.2. Servicios del Programa de Graduados de la EAN.....	138
4.2.3. Estrategia de comunicación del Programa de Graduados de la EAN.....	166
4.2.4. Colaboración de los ex alumnos con el Programa de Graduados de la EAN. (UCR)	173
4.2.5. Inversión inicial y presupuesto anual del Programa de Graduados de la EAN (UCR).....	179
4.2.6. Diagrama de flujo del funcionamiento del Programa de Graduados de la EAN.	185
4.3. RELACIÓN ENTRE EL ANÁLISIS FODA DEL PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA EAN Y LA PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA EAN.	186
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	189
5.1. CONCLUSIONES.....	189
5.2. RECOMENDACIONES.....	192
BIBLIOGRAFÍA	196

ANEXOS	209
ANEXO 1: SÍMBOLOS DE LA UCR	210
ANEXO 2: ESTUDIANTES FÍSICOS SEGÚN MATERIAS MATRICULADAS DE PREGRADO Y GRADO, POR UNIDAD 2013.....	212
ANEXO 3: PLAN DE ESTUDIOS DE BACHILLERATO Y LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS.	214
ANEXO 4: PLAN DE ESTUDIOS BACHILLERATO Y LICENCIATURA DE CONTADURÍA PÚBLICA. .	216
ANEXO 5: PAGINA EN FACEBOOK DE LA RED ALUMNI DE LA EAN.....	218
ANEXO 6: CUESTIONARIO PROYECTO RED ALUMNI DE LA EAN.....	219
ANEXO 7: BOLETÍN INFORMATIVO DE LA RED ALUMNI DE LA EAN.	225
ANEXO 8: ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL PROYECTO RED ALUMNI.....	227
ANEXO 9: CUESTIONARIO PARA LOS GRADUADOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.	231
ANEXO 10: ENTREVISTA A EXPERTOS DE REDES ALUMNI EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.....	236
ANEXO 11: ENTREVISTA A M.SC. ROSA ADOLIO CASCANTE, DIRECTORA EJECUTIVA DE SINAES.	238
ANEXO 12: ENTREVISTA A LA LICDA. ANA JAVIER QUINTERO MONTERO, INVESTIGADORA DE FUNDEVI.....	240
ANEXO 13: ENTREVISTA A MAE. CARLOS MURILLO SCOTT, DIRECTOR Y PROFESOR DE LA EAN.	242
ANEXO 14: ENTREVISTA A M.SC. ZAIDA ARAYA VARGAS, SUBDIRECTORA Y MIEMBRO DE LA COMISIÓN DE CALIDAD E INNOVACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO ACADÉMICO (CCIMA).....	243
ANEXO 15: ENTREVISTA A MAE. JORGE MADRIGAL MENA, PROFESOR Y COORDINADOR DE LA COMISIÓN DE GRADUADOS DE LA EAN.....	244
ANEXO 16: ENTREVISTA A GRADUADOS DESTACADOS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.	245

ANEXO 17: CORREO ENVIADO A LOS GRADUADOS DE LA EAN POR MEDIO DE LA ORI.	247
ANEXO 18: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA LOS GRADUADOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.	248
ANEXO 19: FORMULARIO PARA LA RESERVACIÓN DEL AUDITORIO DE LA FCE.....	260
ANEXO 20: FORMULARIO PARA LA RESERVACIÓN DEL AUDITORIO DE LA CIUDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	261
ANEXO 21: FICHA TÉCNICA DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA DE GRADUADOS.	262
ANEXO 22: FICHA TÉCNICA DEL ASISTENTE ADMINISTRATIVO DEL PROGRAMA DE GRADUADOS DE LA EAN.	264
ANEXO 23: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN ACCIONES DE VINCULACIÓN REMUNERADA..	265
ANEXO 24: MANUAL DE PRESUPUESTOS PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS DE VÍNCULO REMUNERADO.....	266
ANEXO 25: GUÍA PARA LA VINCULACIÓN REMUNERADA CON EL SECTOR EXTERNO.	267
ANEXO 26: FORMULARIO PARA BOLSA DE EMPLEO EN LÍNEA EAN – OFERENTES.	268
ANEXO 27: FORMULARIO BOLSA DE EMPLEO EN LÍNEA EAN – DEMANDANTES.	270
ANEXO 28: RESOLUCIÓN R-2664-2012.....	271
ANEXO 29: COTIZACIÓN EBSCO.	272
ANEXO 30: COTIZACIÓN PROQUEST.	273
ANEXO 31: DIRECTORIO POSIBLES SOCIOS COMERCIALES PARA ALMUERZOS EJECUTIVOS.....	274
ANEXO 32: DIRECTORIO POSIBLES SOCIOS PARA ALIANZAS COMERCIALES.....	276
ANEXO 33: NOMINACIÓN AL GRADUADO DEL AÑO.	277
ANEXO 34: COTIZACIÓN OFFICE DEPOT.	278
ANEXO 35: COTIZACIÓN INTELEC.....	279
ANEXO 37: COTIZACIÓN LA UNIVERSAL.	282
ANEXO 38: COTIZACIONES PARA EVENTOS DEPORTIVOS.	283

ANEXO 39: COTIZACIONES PARA EVENTOS SOCIALES Y CULTURALES.....	286
ANEXO 40: COTIZACIONES PARA CONFERENCIAS Y SEMINARIOS	287
ANEXO 41: ESCALA SALARIAL PARA EL SECTOR ADMINISTRATIVO, UCR.....	287
ANEXO 42: COTIZACIÓN PARA SUMINISTROS PARA FUTURA OFICINA DEL PROGRAMA	288

Capítulo I: Aproximación teórica y contextual en torno a la Industria Alumni dentro de la Administración de Negocios.

El presente capítulo se fundamenta a partir de la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias, de acceso físico y en la web. Entiéndase por fuente primaria “a la institución (pública, privada o sin fines de lucro) o, si es del caso, a la persona que recogió primero los datos y produjo la estadística... es aplicable tanto si los datos están disponibles en una publicación impresa, en un sitio web o en alguna otra forma como si se trata de información recogida y elaborada... Y por fuente secundaria aquella información de una fuente primaria” (Gómez, 2012, p.38).

Con base en lo anterior, se analizarán planteamientos teóricos en torno a la gestión de los graduados dentro de las Escuelas de Administración de Negocios así como de modelos existentes en otras instituciones y universidades, que permitan contar con elementos de apoyo para diseñar la propuesta, integrando la teoría y la práctica. Interesa la caracterización de la industria en la cual operaría el Programa de Graduados de la EAN, tanto a nivel nacional como internacional, así como el conjunto de fuerzas dinámicas que podrían tener una influencia directa en su implementación

1.1. La Administración de Negocios y la industria Alumni.

Toda empresa, proyecto o actividad requiere de recursos humanos, económicos y tecnológicos para su desarrollo, así como de una correcta organización, asignación y utilización de los mismos, con el fin de alcanzar el objetivo deseado.

Hitt, Black y Porter (2006) definen la administración como el proceso de estructurar y utilizar recursos orientados hacia el logro de las metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional. Según estos autores, la definición de administración es tan amplia que puede dividirse en cuatro partes fundamentales:

- I. *Administración es un proceso:* consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
- II. *Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos:* es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- III. *Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas:* por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidas. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
- IV. *Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional:* es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes.

En este sentido, la administración de empresas es no sólo un arte, sino una ciencia que envuelve una gran cantidad de criterios y de aristas que implican diversas áreas y que “consiste en guiar el desarrollo, la conservación y la asignación de los recursos de una

organización con el fin de que esta logre sus metas” (Gitman y McDaniel, 2007, p. 228). Para ello, las empresas definen su actuar por medio de su misión, visión, objetivos, estrategia organizacional y planes estratégicos.

“La misión representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?. La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros, sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estructura organizacional. Cada organización tiene su misión propia y específica” (Chiavenato, 2009, pp. 64-65).

“El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo, a la brevedad, en éxito. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen de aquello que quienes trabajan en la organización querrían que fuese. Además del carácter misionero, en las organizaciones modernas también existe un carácter visionario. La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma en el tiempo y en el espacio” (Chiavenato, 2009, pp. 67-70).

Según Chiavenato (2009), los objetivos organizacionales se refieren a un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado, los cuales deben cumplir simultáneamente seis criterios:

1. Enfocarse en el resultado que se debe alcanzar y no en una actividad.

2. Ser consistentes, deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
3. Ser específicos, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser mensurables, cuantitativos y objetivos.
5. Referirse a un periodo determinado, como día, mes, semana, número de años.
6. Ser alcanzables, deben ser enteramente posibles.

El mismo autor define la estrategia organizacional como el comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno; en otras palabras, toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que lo circunda y en el cual opera. Dentro de las características de la estrategia organizacional que destaca el autor se encuentran:

1. La define el nivel institucional de la organización.
2. Se proyecta en el largo plazo y, define el futuro y el destino de la organización.
3. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional.

Para definir una estrategia organizacional es fundamental realizar una evaluación del entorno, con el fin de determinar el contexto bajo el cual se va a llevar a cabo un proyecto o una actividad. Para este fin, existen herramientas como el análisis FODA, que proviene del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats) y que en español refiere a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para Ponce (2007) el análisis FODA consiste en evaluar los factores fuertes y débiles así como las oportunidades y amenazas que diagnostican la situación en la que se

encuentra una organización, en donde las dos primeras radican en componentes internos a la empresa, mientras que los últimos se refieren a elementos externos a esta. Al respecto, también indica que:

- Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta.
- Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una posición débil.
- Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización pero que constituyen fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Ponce (2007) especifica que para el análisis de los datos obtenidos a partir de la identificación de estos cuatro factores se requiere elaborar una matriz, de donde se derivan cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se aplican las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Esta contextualización facilita el establecimiento de estrategias organizacionales y el logro de los objetivos y metas propuestos.

Otro aspecto fundamental que se deriva de la estrategia organizacional y que forma parte del proceso de administración es la planeación estratégica, que consiste en “decidir qué se debe hacer para lograr los objetivos de la organización, identificar cuándo y cómo se hará y determinar quién se encargará de hacerlo” (Gitman y McDaniel, 2007, p. 228).

La administración de negocios implica abordar diversas áreas tales como: los recursos humanos, el mercadeo, las tecnologías de información y las finanzas, que en su conjunto son determinantes para la operación de una empresa, negocio o proyecto.

De acuerdo con Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

Por otro lado, Alcaraz (2006) define este término como la forma en la que se dispone y se asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. De igual modo, señala que se debe contar con una estructura organizacional que incluya: perfiles de puestos que especifiquen las características físicas, habilidades mentales, preparación académica, habilidades técnicas y experiencia laboral requerida para cada puesto; políticas de reclutamiento, que garanticen la captación del personal requerido de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos; métodos de selección del personal, con técnicas como la solicitud de empleo, entrevista, exámenes e investigación de candidatos; programas de capacitación, que le permitan a la persona un mayor desarrollo personal y profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la compañía; y funciones específicas por puesto, que reflejen las interrelaciones y responsabilidades del personal.

Por su parte, el mercadeo es el “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2007, p.4).

En este proceso de creación de valor es fundamental definir la estrategia de mercadeo, que “abarca las actividades de selección y descripción de uno o más mercados meta, así como desarrollar y mantener una mezcla de mercadeo que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 46). Para ello, se identifica una población de interés, que es “el grupo completo de personas de quienes el investigador necesita obtener información” (McDaniel y Gates, 2011, p.414) y se lleva a cabo un proceso de muestreo, es decir, el “proceso de obtener información de un subconjunto (una muestra) de un grupo más grande (el universo o población)” (McDaniel y

Gates, 2011, p.414), o bien un censo, que “es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo” (Centro Centroamericano de Población, 2014).

Una vez definida la población de interés, se realiza la investigación de mercados propiamente dicha, es decir, “la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis” (McDaniel y Gates, 2011, p.7). De esta manera, se pueden determinar segmentos de mercado, que son “grupos de personas que dadas sus características responden de manera similar a las actividades de mercadeo” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 50), y de estos a su vez se deriva el resultado principal llamado mercado meta, entendido como el “conjunto de consumidores que tienen necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender” (Kotler y Armstrong, 2007, p. 50) y para los cuales enfoca todos sus esfuerzos en una mezcla de mercadeo, que consiste en “una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta.” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011, p. 47).

Otro de los aspectos importantes a considerar en el ambiente tan globalizado en el que operan las empresas actualmente son las tecnologías de información y comunicación (TIC), que constituyen una “ciencia que estudia las técnicas y procesos automatizados que actúan sobre los datos y la información” (Suárez, 2010, p.3).

“En las TIC, los mensajes son instrucciones y datos que se transmiten entre emisor y receptor (usuarios) por un canal digital (hardware), establecidos por un código (software) dentro de un contexto establecido” (Suárez, 2010, p.6). De esta manera, el hardware es toda aquella parte mecánica que se puede tocar de un computador o dispositivo, mientras el software son las instrucciones que permiten la realización de tareas en una computadora.

Además, otro elemento esencial en las TIC son las bases de datos, que constituyen conjuntos relacionados de datos organizados en una estructura específica, generalmente digitalizada; y las redes, definidas como “una serie de computadoras interconectadas entre sí, un tipo específico son las llamadas cliente/servidor que son redes jerárquicas en las que un servidor central se relaciona con múltiples usuarios externos (Norton, 2006)”.

También, en el mundo tan interconectado que vivimos hoy día, ha cobrado cada vez más relevancia el tema de las redes sociales, mediante las cuales los usuarios pueden conocer a otras personas en tiempo real, establecer contactos, acceder a información, entre otros. Las redes sociales no solo abarcan redes de ocio y diversión como Facebook o Twitter, también incluye redes sociales y profesionales, comunidades en línea, foros, blogs y distintas redes donde comparten información personas con intereses comunes.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de realizar inversiones que permitan sostener la estrategia organizacional a largo plazo, ahí radica la importancia de tener una estructura financiera adecuada, pues resulta sumamente complejo determinar el capital necesario para la puesta en marcha de un negocio o proyecto y su sostenibilidad en el tiempo.

Stephen, Westerfield y Jordan (2010) mencionan que las finanzas corporativas refieren al estudio de la relación entre las decisiones de negocios y el valor de las acciones en los negocios, para las cuales es imprescindible tener metas claras, entre las que se encuentran:

- Sobrevivir.
- Evitar dificultades financieras y la quiebra.
- Derrotar a la competencia.
- Optimizar las ventas o la participación de mercado.
- Minimizar los costos.
- Maximizar las utilidades.
- Mantener un crecimiento constante de las ganancias.

De esta manera, cuando se emprende un nuevo negocio o proyecto el primer paso a seguir en materia económica es considerar la inversión requerida. Según García y Jordá (2004) la inversión es el proceso por el cual el sujeto decide vincular unos recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo o vida útil de la inversión; y la inversión inicial es el desembolso presente y cierto en el que hay que incurrir para llevar adelante el proceso de inversión.

Además, en términos financieros es fundamental establecer un presupuesto, que es el “proceso de planear y administrar las inversiones a largo plazo de una empresa” (Stephen, Westerfield y Jordan, 2010, p.2).

Con base en lo anterior y conforme evoluciona el negocio o proyecto se van obteniendo ingresos, definidos por Gitman (2007) como la cantidad de dinero producto de las ventas más todos los demás ingresos de otras fuentes como intereses, dividendos y renta.

Gutiérrez (2006) clasifica los ingresos en:

- Ingresos Ordinarios: aquellos que se obtienen de forma periódica.
- Ingresos Extraordinarios: aquellos que se obtienen de forma eventual o transitoria.

En contraparte, los costos “son un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Un costo (tal como materiales o publicidad) se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios” (Horngren, Datar y Foster, 2007, p.27), mientras que los gastos son “activos utilizados o servicios consumidos en el proceso de generar ingresos” (Warren, Reeve y Duchac, 2010, p.53).

En resumen, la administración asume un papel relevante en los negocios, pues constituye la dirección de toda la organización, sobre la cual recae el logro de los objetivos organizacionales, su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. Es por medio de la integración y coordinación de todas estas áreas de la administración de negocios que se alcanzan los fines propuestos, estableciendo la combinación de estrategias y las acciones que permitan consolidar las metas, las cuales a su vez, se encuentran en función de la misión y visión de futuro de la organización.

Ahora bien, específicamente en la industria alumni, la administración de negocios desempeña un papel fundamental en el desarrollo y el funcionamiento a largo plazo de Programas de Graduados. Diversas casas de enseñanza del ámbito de la administración de negocios han desarrollado vínculos estratégicos con sus graduados, definidos como “aquellos que no permanecen más en residencia” (Clare College, 2009) y cuyo perfil generalmente consiste en “un licenciado en administración, competente en el manejo de las ciencias administrativas, con una formación integral, humanista, emprendedora y con vocación de servicio a la sociedad” (Universidad Continental, 2013, p.5).

Dicho vínculo, denominado globalmente como Programa de Graduados y, cuyo concepto para otras instituciones es “egresados” o “red alumni”, puede ser descrito como “aquel en el cual los egresados están apegados con su alma mater y apoyan la universidad con la extensión de su capacidad a través de su tiempo y recursos” (Illinois Institute of Technology, 2010, p.1). “Constituye una herramienta para el fortalecimiento de la comunidad universitaria y la generación de tejido social; es un “volver” de los graduados con la posibilidad de ser vinculados al proceso de fortalecimiento de la institución, es reconocer en ellos, en la realidad de su quehacer cotidiano: el impacto, la calidad y la pertinencia académico/social de nuestra universidad. El programa promueve la vinculación de los egresados de la universidad en los campos académicos, culturales y sociales. De esta manera, se busca el desarrollo personal, profesional y empresarial de los egresados, así como su aporte al mejoramiento de los procesos académicos” (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Según la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivistomía de México (2013), el objetivo principal de un Programa de Graduados consiste en fomentar lazos de

participación y pertenencia entre esta comunidad y la unidad académica; donde cada programa sea contextualizado y consecuente con las prioridades de la escuela.

La Universidad Autónoma de Nuevo León (2014), acentúa el objetivo de un Programa de Graduados en los beneficios que la institución obtiene, enfatizando el flujo de información confiable y pertinente que los profesionales suministran a su alma mater para la toma de decisiones y planeación académica a nivel institucional, estatal, regional, nacional e internacional.

Las entidades encargadas de velar por el éxito del programa están compuestas por un cuerpo administrador llamado Junta, que puede contar con características de ente consultor y/o emisor de políticas para el cumplimiento. Por lo general, estas entidades están formadas por dos tipos de integrantes, aquellos que influyen en los procesos y los que son representantes; siendo el primero el que cuenta con “contactos y relaciones que pueden ser financieras y/o políticas... pueden traer ambas afluencia e influencia” a dichos programas (Clouse, 2002, p.4). Los últimos son “elegidos para ser parte de la junta de egresados en reconocimiento por su lealtad y servicio” (Clouse, 2002, p.4).

Existen varios enfoques con los cuales son administrados los Programas de Graduados; el primero es bajo un formato de asociación independiente, la cual “recibe parte de sus fondos por parte de su institución, sin embargo, la mayoría de su fondo es generado por sí misma: cuotas, programas de afinidad y otras áreas como viajes y venta de mercancías” (Clouse, 2002, p.4). En segundo término, se encuentra la asociación de tipo dependiente, las cuales “reciben toda o gran parte de sus fondos por su institución y reportan únicamente a un jefe institucional”. (Clouse, 2002, p.2).

Las estrategias desarrolladas por la junta administradora del programa son plasmadas en un plan estratégico para graduados el cual “provee la estructura y los mecanismos de soporte para establecer programas de egresados con las facultades y escuelas que entrelaza las necesidades de ambos, egresados y el área respectiva” (University of Adelaide, 2007, p.2); definiendo en su contenido además “el rol y responsabilidades de las facultades, escuelas, centros de investigación y otros grupos” (University of Adelaide, 2007, p.5).

Las estrategias de seguimiento a los ex alumnos constan de un instrumento con el cual “se permite verificar, comparar y ponderar el logro de los objetivos del programa, y el desarrollo y perfil del egresado en el ámbito laboral” (Socorro, 1995, p.1, citando a Santos). Los mismos “hacen referencia al estatus de la enseñanza y el estudio, y en relación a los egresados, aportan conclusiones fundamentales sobre la evaluación de los recursos y condiciones de las instituciones de educación superior y su pertinencia con el mercado laboral” (Servicio de Intercambio Académico Alemán (DAAD), 2006, p.18).

Con el fin de lograr los objetivos estipulados en sus planes, dichas entidades funcionan en gran parte por un método de captación de recursos financieros llamado “*fundraising*”. Este método consta de un “proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, empresas y fundaciones para organizaciones no lucrativas, especialmente gestionadas por especialistas en *fundraising*” (Palencia-Lefler, 2001, p.150). Este último recaudador es referenciado por el mismo autor citando a la *National Society of Fundraising Executives* como una “persona que planifica, implementa y gestiona el proceso por el cual las ONL (Organizaciones No Lucrativas) captan fondos caritativos” (Palencia-Lefler, 2001, p.153).

Otra manera de captar recursos es mediante una membresía, la cual, según el Consejo para el avance y el apoyo de la educación de América Latina (2013) básicamente llega a consistir en el pago de una cuota periódica realizada por el interesado para afiliarse a una determinada institución, la cuota es establecida por la entidad respectiva. Inmediatamente ocurrido lo anterior, el miembro activo recibe los beneficios que la membresía incluye.

Por lo anterior, todo Programa de Graduados o Red Alumni, requiere de una correcta administración y organización, de manera tal que, se logren vincular los objetivos académicos y profesionales de los ex alumnos con los de las casas de enseñanza, obteniéndose un beneficio recíproco de la relación.

1.2. Descripción de los principales modelos de Programas de Graduados en las Escuelas de Administración de Negocios en el ámbito internacional.

Los Programas de Graduados ofrecen una amplia gama de beneficios para las instituciones que representan. En primera instancia “son una fuente de información contundente y de mayor legitimidad para la evaluación de sus actividades, así como la futura planificación a nivel interno” (Bosshart, Wentz y Heller, 2009). Además, “el Programa de Alumni permite fomentar la identificación del egresado con la entidad y ampliar la disposición para colaborar” (Jhonson, Thomas y Peck, 2010).

Para los graduados, “representan una plataforma sobre la cual se pueden crear redes profesionales con sus equivalentes, así como poder encontrar trabajo y poder fortalecer su nivel académico” (Hall, 2011). En cuanto al aspecto personal, “el conjunto de actividades

desarrolladas por la Red de Alumni y la oficina de asuntos estudiantiles permite ampliar el desarrollo cultural y el ocio para sus participantes” (Rissmeyer, 2010).

Los puntos anteriores justifican el incremento nominal en aportes por parte de los graduados a sus instituciones, tal como lo declara el Council for Aid to Education (CAE), citado por Kaplan (2015), con un incremento del 28.6% del total de donaciones en el “top 20” de entidades de educación superior en captación de capital de los Estados Unidos de Norteamérica entre el año 2013 y 2014. El total del mercado estadounidense para este último año en materia de alumni alcanzó un total de \$9.45 billones.

Entre los principales elementos diferenciadores en materia de Programas de Graduados, destacan aspectos como la participación activa de los asociados en la oferta académica y social de la institución, materialidad de las donaciones de los mismos y por ende la estructura de capital del programa.

El reporte anual presentado en el 2014 por el CAE, entidad que realiza la encuesta “Voluntary Support for Education” (VSE) con un aporte de 942 instituciones de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, está basado en las siguientes métricas: correlación con el mercado de valores y la economía, tendencias en fundraising, captación de capital y segmentación del mercado, fundamentado en el dinero recaudado por los Programas de Alumni.

Aunado a lo anterior, se han consultado diversos rankings mundiales de universidades y escuelas de negocios, tales como: Ranking of Web Universities, Ranking Web of Business Schools, Top Universities y The Financial Times. En cada uno de los

sitios web, destacan las 10 universidades que menciona el CAE, coincidiendo y sustentando la investigación. Estas universidades son:

1. Stanford University - Stanford Graduate School of Business.
2. Harvard University - Harvard Business School.
3. University of South Carolina - Darla Moore School of Business.
4. Columbia University - Columbia Business School.
5. Johns Hopkins University - Carey Business School.
6. University of Pennsylvania - The Wharton School.
7. Cornell University - Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management.
8. New York University - Stern School of Business.
9. Yale University - Yale School of Management.
10. Duke University - Fuqua School of Business.

Tal como se puede observar, las 10 universidades listadas son estadounidenses, país declarado como cuna de los Programas de Graduados. Según el Council of Advancement and Support of Education (CASE) sus principios se remontan al año 1792 en la Universidad de Yale, en la cual se han realizado la mayor cantidad de estudios y conferencias.

Los ejes principales de cada una de las redes de graduados son los ámbitos cultural y social, ya que en estos se sustenta el apego de los ex alumnos a su casa de enseñanza, a través de la promoción masiva de actividades que se ofertan.

Los diversos eventos académicos, deportivos y culturales llegan a convertirse en tradiciones para la institución, celebradas en las mismas fechas de cada año. Este tipo de actividades, por lo general están relacionadas con alguna situación coyuntural que las potencien, un ejemplo de esto se presenta en Harvard Business School a través de la tradicional prueba del sculling (remo).

Stanford Graduate School of Business, ilustra una bitácora con fotos que recopilan lo que sucedió en las diferentes festividades. Escuelas como Harvard Business School, Darla Moore School of Business, Carey Business School y Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management; periódicamente editan revistas y boletines informativos con temas de negocios, académicos, tecnológicos y participaciones destacadas de los graduados en los distintos ámbitos.

Asimismo, se tiene en Yale School of Management, Wharton School y en Darla Moore School of Business premiaciones a los miembros. En esta última, existe una premiación llamada “Distinguished Alumni” en categoría general, jóvenes y servicios, de acuerdo con una labor destacada en los negocios, academia, gobierno y organizaciones sin fines de lucro.

Las 10 escuelas en estudio poseen en común el acceso a una red social propia de su administración (con fotos, mensajes, amigos; similar a los fundamentos por los cuales surgió Facebook, basado en la idea del Alumni en Harvard Business School), un directorio

de personas, opciones de búsqueda de grupos según ciertas variables, como afinidades o gustos, regiones, áreas de trabajo, etnia, entre otros. En The Fuqua School of Business, resalta el hecho de que se facilita a los miembros que poseen negocios propios poder vincularlos con la red.

Cada uno de los programas poseen características heterogéneas, sin embargo todos poseen como común denominador reuniones periódicas, desde encuentros por generaciones, hasta reuniones anuales internacionales, las cuales abarcan grupos de todo el hemisferio.

Los Programas de Graduados coinciden en el apoyo que ofrecen a sus ex alumnos en la generación de empleabilidad, mediante sólidas bases de datos expuestas al mercado laboral. Carey Business School, Columbia Business School, Wharton School y Stern School of Business ofrecen a sus graduados un correo institucional de por vida, generador de prestigio y reconocimiento. Además, se da una oferta de otros servicios en beneficio de la carrera como el caso del “Career Coach”, el cual es un especialista asesor en cuanto a búsqueda de empleo para el futuro graduado.

Existen diversas vías para obtener el acercamiento productivo de los graduados con la escuela, por ejemplo, Stanford Graduate School of Business, Harvard Business School, Darla Moore School of Business, Wharton School, Stern School of Business y The Fuqua School of Business aplican grandes programas de involucramiento, en los que promueven que los graduados ejerzan como mentores con los estudiantes (generalmente de primer ingreso), sean líderes de reuniones, auditores en procesos educativos conversatorios, participen como expositores en foros globales, miembros de las juntas o clubes en las

distintas regiones, se integren en programas de liderazgo y juntas de padres, dentro de los aspectos más destacados.

En cuanto al voluntariado, este se extiende al área económica. La mayoría de las 10 universidades cuentan con una sección específica en el tema, en la cual los graduados pueden realizar un voluntariado que fortalezca las relaciones entre la escuela y ellos mismos, sin omitir la generación financiera que dicho vínculo representa. Uno de los casos más relevantes es el de Stanford Graduate School of Business. Su modelo de voluntariado se divide en dos tipos: Class Agents y Reunion Volunteers, ambas con un total de 20 horas anuales de prestación de servicio. La primera división se segmenta en dos niveles. En caso de ser nivel I deberán cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Realizar una donación anual.
- Redactar y enviar de 3 a 5 cartas a sus compañeros bajo su firma, con el fin de incentivar el involucramiento de estos.
- Redactar y publicar 2 noticias de temas vigentes bajo su firma.
- Enviar notas de agradecimiento a los graduados cuando realicen donaciones a la institución.
- Realizar contactos con ex alumnos con el fin de promover la donación de recursos.

En caso de ser nivel II, deberá cumplir las labores anteriores más las siguientes:

- Identificar compañeros con talento de liderazgo y potencial para ser voluntarios.

- Reclutar un grupo no mayor a 6 personas con el fin de que cada uno logre que 6 compañeros donen durante el año.

En el caso de la segunda división (Reunion Volunteers) deberán incentivar la participación de compañeros en el equipo de voluntarios, solicitar donaciones, participar de 1 a 2 reuniones de forma anual y hacer revisiones de listas de compañeros con el fin de identificar las donaciones que se realizan durante el año y potenciarlas.

Para la Escuela de Warthon el voluntariado se envuelve bajo el concepto de Class Ambassador, en el cual, las responsabilidades principales se dan como puente entre la escuela y el graduado para que se logre una donación. Al igual, The Fuqua School of Business parte del concepto de Class Agent, encargado de contactar entre 10 a 15 personas y hacer solicitudes de donación de un mínimo de 2 veces al año. El dinero recaudado es enviado a Fuqua Annual Fund, encargado de distribuir a través de becas, estudios científicos y programas de innovación.

Las 10 instituciones de educación superior cuentan con una página de internet dentro de su plataforma sobre la cual se permite a los donadores realizar transacciones directas a favor de la escuela de negocios. Este acceso facilita que el graduado luego de ahondar los temas de interés y sentir afinidad, tenga a su alcance de forma expedita la posibilidad de donar un monto económico según lo desee.

El proceso de donación entre las entidades es idéntico. El donador ingresa al sitio web, elige el tipo de donación que realizará basado en la gama de oferta que posea la institución y selecciona el tipo con el que desea aportar. Luego, procede a identificar el monto total por el cual realizará el pago y prosigue a incluir la información personal

solicitada por la página, generalmente nombre, teléfono, email, ciudad, y en algunos casos se solicita información relativa al ámbito laboral. Finalmente, se da la transacción en línea por parte de la persona interesada y la confirmación de la institución.

A parte de la plataforma electrónica de pago, las universidades reciben fondos por otros medios, como cartas dirigidas a la escuela o bien mediante solicitudes a través de revistas u otra información enviada a sus graduados de forma física.

El área académica es una rama importante de los Programas de Graduados. La educación para el graduado no termina al obtener su título de graduación y es por ello que las entidades ofrecen una plataforma para continuar este proceso. Las escuelas de negocios en estudio permiten a sus ex alumnos el acceso a fuentes académicas relacionadas principalmente al área de negocios. Ofrecen tanto los documentos de bibliotecas universitarias internas como bases de datos de gran renombre.

Existen otras formas en las cuales se propicia el desarrollo académico como lo son el acceso a webinars, charlas y foros en áreas de interés, donde los graduados no solamente participan como expositores sino que lo pueden hacer como estudiantes.

Los beneficios continúan en una lista amplia y variada según la universidad, que van desde la oferta de servicios financieros, seguros y préstamos hasta descuentos en productos y acceso a centros de recreación tanto universitarios como propios de la escuela.

Manejo de fondos

Las universidades cuentan con un fondo en el cual mantienen los ingresos percibidos a lo largo del año, incluidos los provenientes desde el Programa de Graduados.

El destino de estos fondos en ocasiones debe ser dirigido a ciertas cuentas en específico según el carácter de la donación. Por ejemplo: el donador puede desear que su fondo sea destinado únicamente al aporte en investigación y desarrollo o bien a becas de estudiantes. En ciertos casos, la donación cuenta con un carácter irrestricto, lo que deja a voluntad de la dirección el destino de los recursos.

Las escuelas cuentan con unidades específicas para el manejo de recursos, en el caso de NYU el fondo es el Stern Fund, en Columbia el Columbia Business Fund, para Wharton el Wharton Investments Management Fund, Standford bajo el Business School Fund. y Yale cuenta con el YALE SOM Alumni fund.

Los objetivos del manejo de fondos es lograr el desarrollo de la institución a nivel de recursos, así como el impulso académico de sus estudiantes. Las prácticas actuales destinan sus esfuerzos en ejes centrales como lo son: la distribución de recursos hacia becas para estudiantes, inversión en infraestructura tanto a nivel de edificaciones como a nivel tecnológico, destino de recursos para los profesores y la sección de investigación y desarrollo; un área muy relevante en las universidades en estudio.

Una de las tendencias más recientes, ha sido la creación de iniciativas de emprendedurismo con el uso de los fondos. Tal es el caso del “Foundation Health and Life Sciences Entrepreneurship Fund” el cual a través del I-Lab de la Escuela de Negocios de Harvard, promueve el desarrollo de iniciativas en sus estudiantes, en conjunto con la Escuela de Medicina.

Otro caso de relevancia es el del Columbia Business Fund, el cual cuenta con capital semilla dirigido a la inversión y manutención de diferentes programas para el beneficio de

estudiantes, enfocado en la especialización de los negocios como: Administración Médica y Fármacos, Medios de Comunicación, Inteligencia Social, Estudios Financieros, Capital Privado, entre otros. Bajo este mismo sistema se emplea una nueva red de graduados en cada uno de los programas, con la cual se intenta mantener un vínculo similar al que existe en el caso de los programas centrales de estudio.

Para las unidades académicas, una variedad de métricas son relevantes, como el promedio por donación, cantidad de graduados que conforman la red y las fuentes externas de financiamiento. No obstante, el aporte económico de los ex alumnos se convierte sin duda en el foco de atención.

A continuación, se presenta una recopilación de los resultados financieros anuales, publicados en el sitio web de cada una de las Escuelas de interés:

La escuela de negocios de Stanford en el año fiscal de 2012 alcanzó un aproximado de \$21 millones, con una participación promedio de 42% (incluyendo graduados desde el año 1972), sumariado en 3,931 donadores.

En el año fiscal 2013-2014, The Fuqua School of Business superó las expectativas de recaudación con un total de \$4,226,182 (un 6% superior a su meta), y un total de 6,380 donadores. En el periodo anterior 2012-2013 se recaudó un total de \$3,799,238 (sobrepasando su objetivo en un 26%) para un total de 5,412 donadores.

Harvard Business School logró totalizar en donaciones en el año 2013 un récord de \$43 millones, provenientes de alrededor de 12,900 donadores.

Cornell Jhonson School of Business recolectó en el año fiscal 2012-2013 \$18.3 millones, para un total de 3,122 donadores, cerca del 10% del presupuesto de la escuela para ese mismo periodo.

Wharton documentó 21,800 donadores en el 2013, lo cual representa \$555 millones, distribuidos en un 40% para investigación y desarrollo, 3% para tecnología, 32% para apoyo directo a los estudiantes, 11% para el apoyo al profesorado y el restante para ayuda de forma irrestricta (aplicable a cualquier área).

En cuanto al Yale Business SOM Alumni Fund, recaudó un total de \$1.59 millones con una participación del 41.7% de los graduados. Por último, la Escuela de Negocios de Columbia logró una recaudación total de \$208.9 millones en el período fiscal 2013.

1.3. Mejores prácticas de los Programas de Graduados internacionales.

Con base en los modelos de Programas de Graduados descritos anteriormente, se pueden destacar las siguientes prácticas o actividades de una red alumni:

Área	ACTIVIDADES
<i>Académica</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionan acceso a bibliotecas virtuales con investigaciones, libros, periódicos, revistas, artículos escritos por ex alumnos, blogs y otras bibliotecas de organismos internacionales. ▪ Facilitan el ingreso a publicaciones, noticias, boletines, seminarios, charlas, consultorías, foros, conferencias y graduaciones. ▪ Permiten crear un correo electrónico institucional y un usuario en línea.

Área	ACTIVIDADES
<i>Académica</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecen acceso a estadísticas y bases de datos de la red alumni. ▪ Se imparten cursos y programas de educación continua para la actualización profesional.
<i>Social</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizan las redes sociales y su página web institucional como medios de comunicación con sus graduados, en donde publican eventos y fotos propias de las actividades que llevan a cabo. ▪ Realizan eventos deportivos, sociales y culturales para crear, mantener y fortalecer su relación con los graduados, dentro de ellas: celebraciones de cumpleaños, aniversarios, charlas informativas, entre otros. ▪ Organizan agrupaciones o clubes de graduados considerando zonas geográficas, edad de los ex alumnos o generaciones, religión e intereses comunes. ▪ Favorecen las relaciones internacionales al facilitar viajes al extranjero para visitar universidades foráneas, conocer nuevas culturas, compartir conocimientos y realizar investigación. ▪ Acceso a directorio interno de graduados con información personal y/o profesional, perfil de los graduados y listado de ex alumnos fallecidos. ▪ Se efectúan distinciones a los graduados en las áreas: educativas, deportes, donaciones, acción social. ▪ Proporciona información sobre seguridad y privacidad de datos.
<i>Económica</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejan un sistema de donaciones internacional cuyos fondos se destinan a la acción social, becas para estudiantes de escasos recursos y financiamiento de

Área	ACTIVIDADES
<i>Económica</i>	<p>programas educativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecen becas y descuentos en estudios propios de la universidad (programas, seminarios, cursos, etc.), así como en negocios liderados por ex alumnos de la casa de enseñanza, museos, teatros, librerías, restaurantes, hoteles y clubes. ▪ Ofrecen una tarjeta simbólica que aplica para descuentos. ▪ Disponen de una tienda en línea en donde se ofrecen artículos alusivos a la universidad. ▪ Permite el acceso a la bolsa de empleo propia de la universidad, la publicación del currículo del graduado y desarrollo de procesos de reclutamiento en línea

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, un Programa de Graduados que abarque las distintas áreas de interés de los ex alumnos requiere de información vasta y de una estructura organizativa sólida, que permita administrar tanto los beneficios esperados por los graduados como los beneficios deseados por las casas de enseñanza.

Una vez descritos los conceptos y modelos relevantes para la comprensión del presente estudio, es necesario ubicarse en el contexto en el cual se llevará a cabo la investigación. Por lo tanto, el siguiente capítulo describirá la estructura académica de la Universidad de Costa Rica, enfocándose en la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Administración de Negocios, resaltando la existencia y el desarrollo de Programas de Graduados.

Capítulo II: La Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica y su vinculación con los Graduados.

En el presente capítulo, se emplean fuentes primarias y secundarias con el fin de indagar las experiencias que tanto la Universidad de Costa Rica como la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Administración de Negocios han llevado a cabo en torno al vínculo con graduados, con el fin de dar una contextualización histórica que facilite la comprensión de dichas entidades en el presente.

2.1. La UCR y su relación con los Graduados.

2.1.1. La creación de la Universidad de Costa Rica (UCR).

La creación de la Universidad de Costa Rica (UCR) como tal, fue producto del movimiento social de los años cuarenta liderado por el señor Rafael Ángel Calderón Guardia, a partir del cual se crearon las garantías sociales, la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y la Universidad de Costa Rica (UCR).

Las bases históricas de la UCR se remontan al año 1814, con el Centro de Enseñanza de Santo Tomás, institución que a partir de 1843 se convertiría en la Universidad de Santo Tomás y sentaría los cimientos del gran desarrollo educativo y académico del que ha gozado el país por muchos años.

“En un acto efectuado el 26 de agosto de 1940, el Presidente de la República, Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia y su Secretario de Educación Pública, Lic. Luis Demetrio

Tinoco Castro, ratificaron el Decreto N°362: Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica” (Rivera, 2010, p.24).

De este modo, nace la UCR como “una institución docente y de cultura superior que tendrá por misión cultivar las ciencias, las letras y las bellas artes, difundir su conocimiento y preparar para el ejercicio de las profesiones liberales” (Consejo Universitario, 1940, p.1). Sin embargo, no es hasta el 7 de marzo de 1941 que la UCR empieza funciones, marcando el comienzo de un nuevo año académico.

De acuerdo con el Artículo 4 de la Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica, la universidad se organiza como una institución autónoma, con independencia y capacidad jurídica plena. Dada la libertad inherente de acción y pensamiento con la que goza la UCR, se procedió a crear símbolos que sirvan para su reconocimiento y que generen un sentido de pertenencia en sus estudiantes, profesores y personal administrativo. Estos símbolos son el escudo, la bandera y el himno de la universidad (ver anexo 1).

En el año 2001 según el Decreto N°8098 de la Asamblea Legislativa, la UCR fue declarada “Institución Benemérita de la Educación y Cultura de Costa Rica”.

La UCR está compuesta por seis grandes áreas académicas: Artes y Letras, Ciencias Agroalimentarias, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Ingeniería y Salud. Estas áreas están a su vez conformadas por 13 facultades que se encargan de la labor administrativa y de coordinar aspectos académicos. Asimismo, cada facultad está integrada por escuelas (actualmente son 47) que organizan las diferentes carreras, cursos y programas especiales, ejerciendo el proceso de enseñanza.

En términos de infraestructura y ubicación, su sede central se encuentra en San Pedro de Montes de Oca y está compuesta por tres grandes fincas: la sede Rodrigo Facio, la Ciudad de la Investigación y las Instalaciones Deportivas. Sin embargo, la UCR tiene presencia en otras partes del país por medio de seis sedes regionales y cinco recintos:

- *Sede Occidente*: Fundada en 1968 en San Ramón de Alajuela, incluye el recinto de Grecia.
- *Sede Atlántico*: Fundada en 1971 en Turrialba de Cartago, incluye los recintos de Paraíso y Guápiles.
- *Sede Guanacaste*: Fundada en 1972 en Liberia de Guanacaste, incluye el recinto de Santa Cruz.
- *Sede Caribe*: Fundada en 1975 en Puerto Limón y transformada en sede regional en 1979.
- *Sede Pacífico*: Fundada en 1975 en Puntarenas y transformada en sede regional en 1992. Incluye el recinto de Golfito.
- *Sede Interuniversitaria de Alajuela*: Fundada en el año 2007 y conformada por cuatro universidades estatales: Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia e Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Por medio de sus sedes y recintos la UCR facilita el acceso a la educación superior en todo el territorio nacional.

De acuerdo con el informe *UCR en cifras* (2013), para el primer ciclo del año 2013 había 36,495 estudiantes regulares matriculados, de los cuales 7,839 correspondían a nuevos estudiantes admitidos, y la cantidad de estudiantes matriculados en posgrados fue

de 2,992 personas. Además, en ese mismo año se otorgaron 5,696 diplomas de pregrado y grado (4,604 en la Sede Rodrigo Facio y 1,092 en otras sedes y recintos), y 812 diplomas de posgrado.

2.1.2. Perfil Estratégico de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Cada lustro el órgano encargado de elaborar el planeamiento estratégico en la universidad es la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU), que está compuesta por una serie de representantes de las diversas sedes, escuelas e instituciones anexas al centro de estudio superior. El planeamiento estratégico siempre se efectúa basado en la misión y la visión de la institución, estructurándose de la siguiente manera:

Misión

La Universidad de Costa Rica es una institución de educación superior estatal, autónoma constitucionalmente y democrática, que promueve la formación crítica, humanística y cultural, constituida por una comunidad de estudiantes, profesores y profesoras, funcionarias y funcionarios administrativos (as), la cual contribuye con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante el desarrollo de actividades de docencia, investigación y acción social, apoyada en una política institucional dirigida a la consecución de la justicia social, la equidad, el desarrollo integral, la libertad plena y la total independencia de nuestro pueblo.

Visión

Aspiramos a ser una Universidad de excelencia, sostenible, transformadora, inter y multicultural, actualizada, que mediante el diálogo libre y reflexivo y la evaluación

continua, fortalezca su compromiso con el mejoramiento de la calidad de vida y sea referente en la conciencia nacional.

Los objetivos estratégicos vigentes de la universidad, fueron aprobados el 9 de octubre del 2013 por el Consejo de Rectoría. De acuerdo con la Oficina de Planificación Universitaria son:

Excelencia Académica

- Fortalecer la oferta académica de grado y posgrado de la UCR en todas sus sedes universitarias, con el fin de incidir, de manera pertinente, en el desarrollo académico integral, humanista e interdisciplinario y en las necesidades de la sociedad.
- Impulsar la formación de alto nivel del personal académico, con el fin de mejorar la enseñanza, la acción social y la investigación de la institución.
- Mejorar las condiciones de vinculación y estabilidad laboral para atraer y retener docentes.

Generación de Conocimiento

- Generar conocimiento científico, tecnológico y sociocultural innovador, que integre la docencia, investigación, acción social y las diferentes disciplinas, con el fin de contribuir al acervo del conocimiento en beneficio de la comunidad nacional e internacional.

Transferencia de Conocimiento

- Fortalecer y mejorar la transferencia e intercambio del conocimiento generado en la relación entre la universidad y la sociedad, para profundizar nuestros vínculos con distintos sectores de la comunidad nacional, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población.

Internacionalización

- Establecer redes de cooperación e intercambio que consoliden la posición de la UCR en el escenario académico internacional y fomenten la movilidad activa de docentes, estudiantes y administrativos, enriqueciendo nuestro acervo científico y cultural, a partir del contacto con la diversidad de experiencias.

Inclusión Social y Equidad

- Fortalecer e innovar los mecanismos que faciliten el ingreso y permanencia de los estudiantes que se encuentran en situaciones de desventaja socioeconómica, educativa y cultural.

Gestión Institucional

- Potenciar la pertinencia, eficiencia, sostenibilidad ambiental, transparencia y calidad de la gestión en función del quehacer sustantivo.

Transversales

- Estudiantes, regionalización, innovación.

2.1.3. La Universidad de Costa Rica y su vínculo con los graduados.

Actualmente, la UCR no cuenta con un programa para la vinculación de la institución con sus graduados.

De acuerdo con la entrevista realizada a la Sra. Ana Javier Quintero Montero, colaboradora de la Fundación de la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica (FUNDEVI), la universidad no tiene dentro de sus planes estratégicos ningún proyecto destinado a estrechar relaciones con los graduados.

Del mismo modo, la Sra. Rosa Odio, Directora Ejecutiva del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), afirma que en Costa Rica no hay iniciativa por parte de las instituciones de educación superior para establecer un vínculo cercano con sus graduados, únicamente se ha abordado tangencialmente este tema en aquellas carreras que optan por la acreditación, sin embargo, no se ha manifestado como un Programa de Graduados propiamente, sino por medio de asociaciones de estudiantes y bases de datos de ex alumnos.

2.2. La Facultad de Ciencias Económicas y su relación con los Graduados.

2.2.1. La creación de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE).

Tras el desarrollo de la UCR, la sed por el conocimiento fluyó hacia diferentes áreas académicas, incluidas la economía y los negocios. De esta manera, la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) nace en el año de 1943, luego de que en la tercera Asamblea Universitaria llevada a cabo el 3 de mayo de ese año se tomara el acuerdo para su creación; previamente fue conocida como la Escuela de Altos Estudios Económicos y Sociales.

Las sedes de la facultad han variado con el paso del tiempo, movilizándose desde Avenida Central, posteriormente a Barrio González Lahman, hasta que en el año 1960 bajo la Rectoría de Rodrigo Facio Brenes, llega finalmente a instalarse en su recinto actual en San Pedro de Montes de Oca.

En principio, el edificio fue compartido con la Escuela de Derecho y de Trabajo Social, actualmente, la edificación ha sufrido extensiones en comparación con la infraestructura de décadas atrás: en 1960 se crearon las secciones oeste, central, sur y el auditorio, en 1996 los primeros tres niveles del ala este y en el 2001, los niveles 4 y 5 del ala este, plazoleta este y las escaleras de emergencia.

En lo que respecta a su funcionamiento, en los inicios de su desarrollo fue dividida en dos secciones principales: la primera de estudios económicos y sociales, y la segunda de estudios de contabilidad y actuarial. Hoy día, la facultad se divide en las áreas de: administración de negocios, administración pública, economía y estadística. Asimismo, compete a su administración el Instituto de Investigación en Ciencias Económicas (IICE) y el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP). La FCE tiene presencia en todos los recintos académicos de la UCR.

De acuerdo con el informe *Panorama cuantitativo universitario – docencia* (2013) de la Oficina de Planificación Universitaria, los estudiantes matriculados en la Facultad de Ciencias Económicas en el año 2013 en pregrado y grado ascendieron a 5,171 personas, distribuidas de la siguiente manera:

Escuelas de la Facultad de Ciencias Económicas	Estudiantes matriculados en pregrado y grado
Administración de Negocios	3,028
Administración Pública	1,347
Economía	503
Estadística	293
TOTAL	5,171

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Oficina de Planificación Universitaria.

De este modo, la Facultad de Ciencias Económicas ocupa la segunda posición en la UCR en cuanto al número de estudiantes matriculados, siendo la Facultad de Ingeniería la que ocupa la primera posición con 5,808 estudiantes (ver anexo 2).

2.2.2. Perfil estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE).

La misión, visión y objetivos estratégicos de la Facultad de Ciencias Económicas se detallan a continuación:

Misión

Contribuir en la generación, el desarrollo y la difusión de conocimientos innovadores y competitivos, de los profesionales en las ciencias económicas, con una formación integral, humanística y ética, para fortalecer la democracia y el desarrollo económico y social del país.

Visión

Ser una facultad líder en la formación de profesionales en las ciencias económicas, con excelencia académica, a través de la docencia, la investigación y la acción social.

Objetivos estratégicos:

1. Promover a las ciencias económicas como una nueva área del quehacer académico, representada en el Consejo Universitario.
2. Dotar a la Facultad de Ciencias Económicas, de nueva infraestructura física y equipo tecnológico.
3. Promover la apertura en la oferta académica, como maestrías y doctorado.
4. Dotar a la Facultad de Ciencias Económicas, de tecnologías para la enseñanza-aprendizaje.
5. Promover cursos en línea y a distancia.
6. Promover el vínculo universidad-sociedad por medio de acuerdos / convenios en cursos, asesorías e investigación.
7. Fomentar el análisis y reflexión de los problemas económicos nacionales y su entorno internacional.
8. Promover el dialogo y reflexión con la Asociaciones de Estudiantes, el sector docente y administrativo.
9. Promover las actividades innovadoras con el sector estudiantil.

2.2.3. La Facultad de Ciencias Económicas y su vínculo con los graduados.

La Facultad de Ciencias Económicas no cuenta actualmente con un Programa de Graduados, y no incluye dentro de sus planes estratégicos el desarrollo de un programa de

este tipo. No obstante, en la Escuela de Administración de Negocios perteneciente a esta facultad, si se evidencia la existencia de este tipo de iniciativas, las cuales se abordarán en el siguiente apartado.

2.3. Unidades académicas de la Facultad de Ciencias Económicas y su relación con los graduados.

2.3.1. Escuela de Administración Pública.

Sus inicios datan desde el año 1956 con la creación del Departamento de Administración Pública en la Escuela de Ciencias Económicas y Sociales.

Esta rama de la facultad cuenta con dos carreras bajo su tutela: Administración Pública, y Administración Aduanera y Comercio Exterior, acreditadas por el SINAES. Sus ejes temáticos se enfocan en: consolidar el desarrollo curricular de las carreras; fortalecer la relación docencia, investigación y acción social; mejorar continuamente la gestión académica y administrativa; y fortalecer la estrategia de posicionamiento y vinculación con los actores sociales.

La misión de esta entidad destaca que: la Escuela de Administración Pública de la UCR constituye un espacio académico por excelencia para la formación de profesionales con competencias para desempeñarse en el ámbito nacional e internacional, en las disciplinas de la Administración Pública y la Administración Aduanera y Comercio Exterior.

Por otro lado, su visión es ser el centro de pensamiento e innovación en gestión pública, administración aduanera y comercio exterior, con referencia nacional, presencia regional y proyección internacional.

Específicamente en el tema de graduados, la Escuela de Administración Pública no tiene un Programa de Graduados establecido. No obstante, en el proceso de acreditación de las carreras de esta escuela se ha calificado en la dimensión de Graduados diversos criterios relacionados con el acercamiento a los ex alumnos, dentro de ellos los más significativos son:

Calificación Satisfactoria

- Cumplimiento de requisitos de graduación.
- Seguimiento a graduados (incluyendo mejoras al plan de estudios producto de la información recibida de los graduados).
- Acciones para mantener el vínculo de los graduados con las actividades de la carrera.
- Oportunidades de actualización profesional.
- Empleadores satisfechos con los graduados.

Calificación Aceptable

- Sistematizar y actualizar los registros de graduados con el fin de mantener el vínculo de los mismos con la carrera.
- Prolongación en el periodo de estudios y graduación.

Calificación Inaceptable

- Información actualizada de las condiciones del mercado laboral y su comunicación a los futuros graduados.

En el año 2012 se emitió la reacreditación de las carreras de Administración Pública y Administración Aduanera y Comercio Exterior por un periodo de 6 años.

Asimismo, la vía empleada por esta escuela para acercarse a los estudiantes activos de ambas carreras es por medio de la Asociación de Estudiantes de Administración Pública (ASEAP) y la Asociación de Estudiantes de Administración Aduanera y Comercio Exterior (ASEADU). Además, la escuela dispone de una página web llamada EAP+ (<http://www.eapmas.com/>), que brinda acceso a bibliotecas virtuales, blogs, tutoriales, banco de exámenes, información del campus y de proyectos, entre otros.

2.3.2. Escuela de Economía.

Su precedente está regido desde el inicio de la FCE donde ejerció como la Sección de Economía hasta el año 1970, luego por cuatro años se consolidó como un departamento hasta después convertirse en el grado de escuela como lo es actualmente.

Su misión se enfoca en formar los mejores profesionales del país en el campo económico, competitivos e innovadores; que contribuyan con el desarrollo económico y social del país, a través de la investigación y la acción social, fortaleciendo los más altos valores éticos, cívicos y democráticos del país.

Esta escuela comprende la carrera de Licenciatura y Bachillerato en Economía, en la cual se han graduado más de 2,000 personas desde su existencia.

En cuanto a graduados, esta carrera no se encuentra acreditada por SINAES ni posee programas dirigidos a la población de ex alumnos. Sin embargo, por medio de la Asociación de Estudiantes de Economía (ADECO) se mantiene el vínculo entre esta escuela y la población estudiantil activa.

2.3.3. Escuela de Estadística.

Su nacimiento data desde la creación de la Escuela de Ciencias Económicas y Sociales en 1943, sin embargo, producto de los procesos de mejora de la época, el 25 de julio de 1970 adquiere la condición de Departamento de Estadística y para el año 1974 se convertiría en la actual Escuela de Estadística.

Su misión es formar profesionales en la ciencia de la estadística con un alto nivel académico, y ético para el ejercicio de su profesión, además de contribuir con la formación estadística en otras disciplinas, mediante acciones integradas en la docencia, la investigación científica y la acción social, para coadyuvar en los procesos de toma de decisiones y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Además, en su visión está definida como una escuela líder a nivel centroamericano y caribeño, formando profesionales de excelencia, ejecutando investigación científica y manteniendo una relación estrecha con la sociedad, contando con: los mejores perfiles académicos, tecnología de avanzada, infraestructura acorde con las necesidades, internacionalización y nuevas tecnologías.

El vínculo con los ex alumnos por medio de un Programa de Graduados o un programa de esta índole es inexistente en la Escuela de Estadística. Es por medio de la

Asociación de Estudiantes de Estadística (AEES) que la institución tiene vinculación con los estudiantes activos de esta carrera.

Por otro lado, en julio del 2014 la Escuela de Estadística presentó ante el SINAES el *“Plan de trabajo para la autoevaluación con miras a la acreditación ante el SINAES por parte de la carrera de Bachillerato en Estadística”*, mediante el cual se establecen los objetivos, los métodos, los procedimientos a aplicar y las diversas dimensiones y criterios a evaluar para la acreditación, entre ellos la dimensión de Resultados con el componente de Graduados. De este modo, se evidencia la iniciativa de acercamiento de la Escuela de Estadística a sus ex alumnos.

2.3.4. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas.

El Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas fue fundado en el año 1955 bajo la iniciativa de cooperación entre organismos de índole estatal y el Proyecto de Investigación del Desarrollo Económico de Costa Rica.

Es en 1970 cuando se da la unificación de tres centros de investigación dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y adquiere su nombre actual. Hoy día, es el instituto de mayor longevidad en la UCR, dedicado a la investigación económica dentro de la universidad en cooperación con las cuatro escuelas de la Facultad de Ciencias Económicas: Economía, Estadística, Administración Pública y Administración de Negocios.

Dentro de sus principales objetivos están:

- Promover y desarrollar la investigación económica del país.

- Contribuir a elevar el grado de conocimiento de los problemas y complejidades del sistema económico nacional e internacional.
- Promover la difusión de nuevos desarrollos en la ciencia económica.

El Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas no tiene ninguna vinculación con Programas de Graduados.

2.3.5. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública.

El Centro de Investigación y Capacitación en la Administración Pública es el órgano que mediante la investigación, la gestión del conocimiento, la consultoría / asesoría y la educación continua contribuye al fortalecimiento de las organizaciones de la administración pública y de la economía social.

Su misión radica en brindar los servicios de investigación, gestión del conocimiento, consultoría / asesoría y educación continua, a fin de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la Administración Pública y de la economía social.

Su visión es ser el referente en materia de administración pública para las organizaciones en los servicios de investigación, capacitación y asesoría.

El Centro de Investigación y Capacitación en la Administración Pública no tiene ninguna vinculación con Programas de Graduados.

2.4. La Escuela de Administración de Negocios (EAN) y su relación con los graduados.

2.4.1. Reseña histórica de la EAN.

Su origen data desde 1943, cuando un 6 de marzo del año citado, el Lic. Luis Demetrio Tinoco, en su calidad de Secretario de Educación Pública y miembro de la Asamblea Universitaria, se pronuncia a favor del establecimiento de la Escuela de Ciencias Económicas y Sociales, justificando la creación de la casa de enseñanza, entre otras cosas, a la necesidad de impulsar la investigación, mediante la especialización técnica en pro del desarrollo del país.

Por Decreto Ejecutivo N° 82 del 15 de marzo de 1943, y de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de la UCR, se fundó la Escuela de Ciencias Económicas y Sociales, compuesta por dos secciones: Estudios Económicos y Sociales, y Contabilidad y Actuariado.

En 1944, se cambió la denominación de estas secciones por las siguientes: “Economía, Administración y Contabilidad, Matemática y Estadística. A partir de este instante, se formaliza lo que luego se conocerá como la Escuela de Administración de Negocios” (EAN, 2013 (a)).

En los siguientes años, bajo la batuta de diversos y distinguidos directores, se llevaron a cabo ajustes significativos a los planes de estudio de las secciones mencionadas con anterioridad, siendo Administración y Contabilidad una de las más manipuladas.

Entre las reformas hechas, “en 1961 la escuela se divide en cinco secciones: Administración de Negocios, Administración Pública, Economía, Estadística y Seguros. Además de la Escuela anexa de Servicio Social” (EAN, 2013 (a)).

Diez años después, en el compendio de 1971-1972, bajo el III Congreso Universitario, se establece que todos los departamentos serán llamados escuelas, y las escuelas con departamentos se denominarán facultades.

Una vez establecida la Escuela de Administración de Negocios (antes departamento), el último cuarto del siglo XX continuó por la senda de las reformas académicas, siempre consecuente con la excelencia y las necesidades del país.

Esta consigna no ha mermado en los últimos años, la escuela posee un compromiso social relevante al ser una de las que cuenta con mayor número de estudiantes en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública en las diferentes sedes y recintos de la UCR a lo largo de todo el país. Durante los setenta y dos años de historia de la Facultad de Ciencias Económicas, la EAN ha sido la de mayor población estudiantil, absorbiendo en el año 2013 un 59% de los estudiantes matriculados en cursos de pregrado y grado, tal como se evidenció en el apartado 2.2.1 y por tanto, la de mayor número de graduados de Bachillerato y Licenciatura.

2.4.2. Perfil estratégico de la EAN.

Dentro del perfil estratégico de la EAN, se destaca su misión, visión y valores:

Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con responsabilidad social, y capacidad de gestión integral, mediante la investigación, la docencia y la acción social, para generar los cambios que demanda el desarrollo del país.

Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, con el fin de obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

Valores

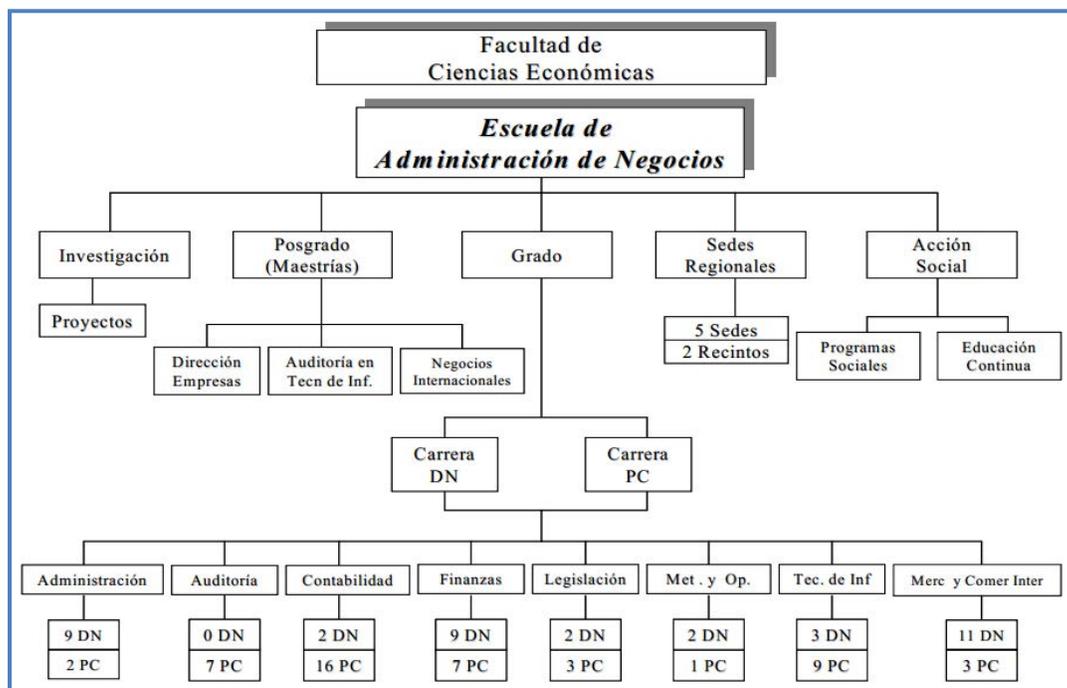


Fuente: Elaboración propia con base en información de la EAN.

En relación con los objetivos estratégicos de la EAN, según consulta a esta institución la propuesta se encuentra en proceso de desarrollo, revisión y aprobación.

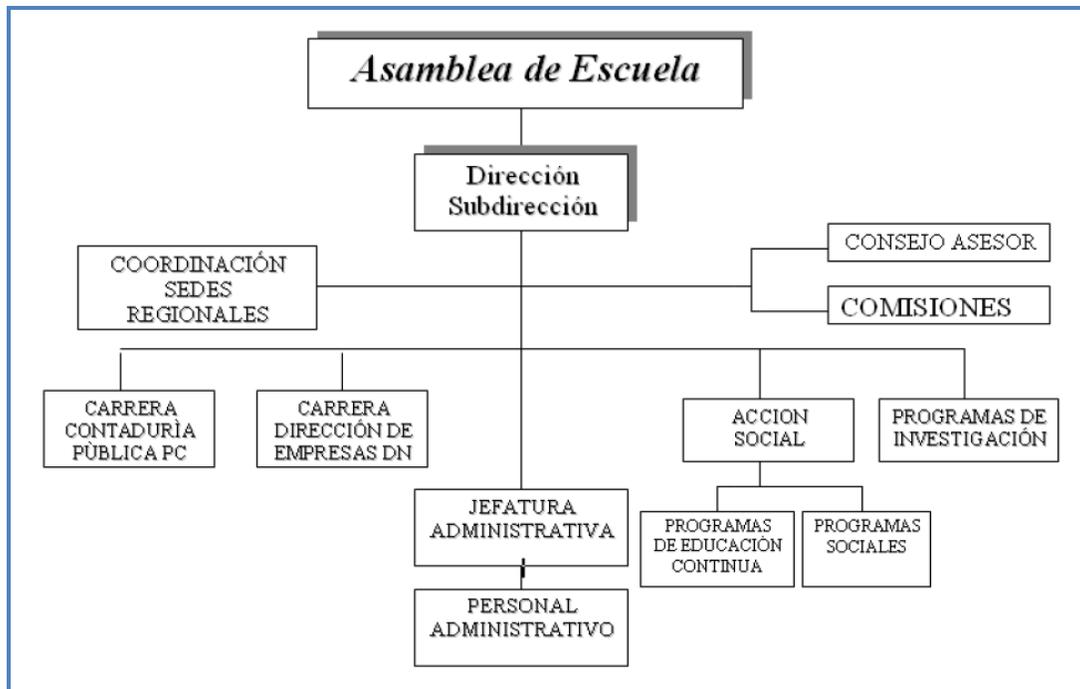
2.4.3. Estructura organizacional de la EAN.

La estructura académica de la EAN se encuentra constituida de la siguiente manera:



Fuente: Escuela de Administración de Negocios (2008).

A su vez, el organigrama administrativo de la EAN se compone de:



Fuente: Escuela de Administración de Negocios (2008).

2.4.4. Carreras y programas de la EAN.

2.4.4.1. Carreras de la EAN.

Actualmente, la EAN incluye dentro de su oferta académica dos carreras: Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas, y Bachillerato y Licenciatura en Contaduría Pública. El plan de estudios y el contenido de los cursos de cada una de estas carreras se organizan en función de ocho ejes principales: Administración, Auditoría, Contabilidad, Finanzas, Legislación, Métodos y Operaciones, Tecnologías de Información y, Mercadeo y Comercio Internacional.

El tiempo estimado de duración de ambas carreras es de 5 años (4 años para alcanzar el grado de bachillerato y 1 año para optar por el grado de licenciatura). En el año

2013 en la carrera de Dirección de Empresas se habilitaron 360 cupos para nuevo ingreso, mientras que en la carrera de Contaduría Pública 192.

2.4.4.1.1. Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas.

La EAN define la administración como “un conjunto de procesos correspondientes a las etapas de planeación, organización y control”, mientras que el administrador constituye “la persona encargada de llevar a cabo esos procesos” (EAN, 2013 (b)).

De este modo, los objetivos de la carrera de Dirección de Empresas son:

1. Dotar a los futuros profesionales de una formación general en el grado de Bachillerato y Licenciatura, con posibilidad de especializarse en diferentes énfasis en el grado de Maestría.
2. Contar con un programa de estudios innovador y de avanzada, con base en tres ejes principales: Administración, Finanzas y Mercadeo.
3. Brindar una información equilibrada, que provea de los aportes teóricos, junto con la suficiente práctica en el medio empresarial; que le permita al estudiante enfrentar adecuadamente la realidad en la que debe desenvolverse en el quehacer diario de su profesión.
4. Fortalecer la integración de la docencia, la investigación y la acción social.

En el anexo 3, se presenta el plan de estudios vigente para esta carrera.

2.4.4.1.2. Bachillerato y Licenciatura en Contaduría Pública

La contabilidad es definida por la EAN como “el medio a través del cual los administradores, propietarios, acreedores, gobiernos y otros interesados pueden evaluar el progreso y la situación financiera de las unidades comerciales” (EAN, 2013 (b)).

Desde esta perspectiva, destacan como objetivos de la carrera de Contaduría Pública los siguientes:

1. Utilizar diferentes sistemas informáticos para procesar y preparar la información contable de las empresas.
2. Concebir las tareas de la contabilidad como vinculantes con los sistemas de organización empresarial, para ofrecer con excelencia y calidad la mejor de las informaciones en término de oportunidad, veracidad, objetividad y pertinencia.
3. Rendir dictámenes profesionales sobre la posición financiera de las empresas, en forma independiente y competente.
4. Establecer y mejorar los sistemas de información financiera de una empresa, bajo conceptos de calidad total.
5. Desarrollar medidas de control y diseño de procedimientos que permitan detectar errores y desviaciones en el manejo de los datos y requisitos contables.
6. Elaborar, analizar e interpretar reportes financieros e informes propios de la profesión, que permitan un mejor asesoramiento contable, financiero, fiscal y administrativo en la toma de decisiones de los negocios.

En el anexo 4, se presenta el plan de estudios vigente para esta carrera.

2.4.4.2. Programas y proyectos de la EAN

Adicionalmente, la EAN ofrece diversos programas académicos y de ayuda social, los cuales se describen a continuación:

2.4.4.2.1. Programas de Educación Continua.

Los Programas de Educación Continua constituyen una herramienta de actualización y capacitación que permite el crecimiento personal y profesional de los participantes, al potencializar sus capacidades y conocimientos. Este programa está dirigido tanto a usuarios particulares como a empresas e instituciones.

Los objetivos de los programas de educación continua son:

- Extender el quehacer académico de la Escuela de Administración de Negocios atendiendo necesidades educativas no formales dirigidas a empresas e instituciones y a la comunidad nacional en general.
- Colaborar con el desarrollo y bienestar general del país, en un proceso de mutuo beneficio en el que ambas partes obtienen un valor agregado de apoyo a su propio quehacer.

La oferta académica de estos programas incluye:

→ *Programas técnicos:* administración bancaria, administración financiera, auditoría de tecnologías de información, administración de recursos humanos,

mercadeo y ventas, administración de empresas, gestión de compras y manejo de materiales, auditoría financiera.

→ *Seminarios*: Incluye cursos cortos y talleres, y programas de capacitación empresarial.

- *Cursos cortos y talleres*: Desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento, administración de riesgos empresariales, contabilidad básica para profesionales de otras carreras, habilidades para un liderazgo eficaz, estrategias de negociación, planificación estratégica y presupuesto.

- *Capacitación empresarial*: Se lleva a cabo programas de capacitación a la medida bajo la modalidad en casa, es decir, impartiendo los cursos en las instalaciones de la empresa o institución que contrata el servicio.

2.4.4.2.2. Programa de Mejoramiento Académico.

El 7 diciembre del 2011 bajo el contexto de la Asamblea de la EAN, se establecen las bases para el desarrollo y ejecución del Programa de Mejoramiento Académico, orientado a la calidad y la innovación académica considerando seis dimensiones estratégicas:

- Docencia.
- Investigación.
- Acción social.

- Comunicación - Coordinación.
- Internacionalización.
- Producción.

El programa tiene como objetivo lograr una mayor participación por parte de los grupos de interés de la EAN: profesorado, personal administrativo, estudiantes, graduados, empleadores y colaboradores; empleando para tal fin ejes dinamizadores: la formación y la actualización, la motivación, el trabajo en equipo, la corresponsabilidad, la visión y una perspectiva inter, multi y transdisciplinaria.

El Programa de Mejoramiento Académico consta de siete etapas, las cuales se encuentran en proceso de ejecución:

1. Diagnóstico de la EAN.
2. Encuesta a coordinadores de área.
3. Diseño de la propuesta del Programa de Mejoramiento Académico.
4. Motivación y sensibilización sobre importancia del Programa de Mejoramiento Académico de la EAN.
5. Diseño de la estrategia para la implementación del Programa de Mejoramiento Académico.
6. Organización del equipo coordinador para la implementación del Programa de Mejoramiento Académico.

7. Inauguración oficial del Programa de Mejoramiento Académico de la EAN.

2.4.4.2.3. Programa académico con la Universidad de Kansas.

Con el propósito de ampliar el conocimiento del mundo de los negocios por parte de los estudiantes de la EAN, la UCR ha fomentado y desarrollado vínculos con otras universidades de prestigio a nivel internacional; un claro ejemplo es el convenio existente con la Universidad de Kansas en Estados Unidos.

“Las relaciones entre la Universidad de Costa Rica y la Universidad de Kansas, iniciaron desde hace 53 años. Ambas universidades han mantenido vínculos muy estrechos y es así como hace dos años se pensó en la posibilidad de permitir un intercambio con estudiantes de la Escuela de Administración de Negocios” (Izaguirre, 2012, EAN).

“El Convenio entre la Universidad de Kansas y la Universidad de Costa Rica faculta a las Escuelas de Administración de Negocios de ambas Universidades a realizar el Curso Internacional de Negocios para contribuir con el desarrollo profesional de estudiantes nacionales e internacionales por medio de la promoción de intercambios académicos internacionales que les permita enriquecer su formación humana y académica en torno a los enfoques, ambientes, prácticas de negocios y aspectos culturales que contribuyan al fortalecimiento de su desempeño general” (Arroyo, 2014 (a))

2.4.4.2.4. Programa de Innovación Docente.

El Programa de Innovación Docente de la EAN tiene como objetivo dinamizar e innovar la metodología empleada por el cuerpo docente en los procesos de aprendizaje de los estudiantes de las carreras de esta escuela.

Un ejemplo de este programa es el proyecto *Adopta una pizarra* desarrollado por la cátedra de Publicidad y Promoción de la carrera de Dirección de Negocios. “Adopta una pizarra le permite al estudiante asumir la responsabilidad de administrar un medio de comunicación (en este caso, una pizarra de la Facultad de Ciencias Económicas) y cuantificar los resultados relacionados con la recepción del mensaje por parte de los diferentes grupos de interés que conforman esta unidad académica” (Arroyo, 2014 (b)). De este modo, el proceso educativo es más interactivo, investigativo y dinámico, aplicando la teoría en la práctica.

2.4.4.2.5. Proyectos de Investigación.

A partir del año 2012 la EAN incluye dentro de su planteamiento estratégico el diseño y desarrollo de proyectos de investigación, los cuales se encuentran inscritos y han sido aprobados por la Vicerrectoría de Investigación de la UCR.

Los proyectos de investigación vigentes al mes de enero del 2015 en la EAN son:

- ✓ La venta de empresas nacionales al capital extranjero. Condiciones e impacto a nivel nacional (n°221-B2-357).
- ✓ Gestión de la calidad y la innovación en la educación superior. El caso de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica (n.º 221-B2-357).
- ✓ La gestión de la comunicación aplicada a los procesos de acreditación y de mejora continua desde los aportes de la mercadotecnia. El caso de la Escuela

de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica (n° 221-B2-354).

- ✓ Desarrollo de competencias en tecnologías de la información (TI) en el ámbito de la administración de negocios (n.º 221-B4-035).
- ✓ La sostenibilidad económica de un proceso carbono neutro para las empresas costarricenses y su impacto en los negocios.

2.4.4.2.6. Trabajo Comunal Universitario.

El Trabajo Comunal Universitario es una de las vías de acción social de la UCR, en la cual el estudiantado y el cuerpo administrativo y docente se involucran en distintos sectores de la sociedad e inciden positivamente en los mismos de diferentes formas (de ahí su carácter de interdisciplinario).

Los TCU que la EAN ofrece a la población universitaria son:

a) TC-114: Desarrollo Empresarial.

El proyecto permite que estudiantes lleven a la práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera universitaria a través del apoyo a microempresas en áreas como: organización, sistemas de información, contabilidad, finanzas, planificación, mercadeo, control interno, entre otros.

Los objetivos de este TCU son:

1. Contribuir al desarrollo de las microempresas.

2. Buscar el fortalecimiento de las microempresas en el desarrollo de sus actividades.
3. Lograr la interacción de los estudiantes con la realidad de las microempresas.
4. Fomentar la creatividad de los estudiantes en la resolución de problemas concretos.

b) TC-485: Gestiones Empresariales en las Comunidades Costarricenses.

El proyecto Gestiones Empresariales en las Comunidades Costarricenses tiene por objetivos los siguientes:

1. Contribuir al desarrollo de las comunidades.
2. Apoyar a las comunidades en el desarrollo de microemprendimientos.
3. Lograr la interacción de los estudiantes y docentes con la realidad de las comunidades.
4. Apoyar a otros proyectos comunales.

De este modo, el TCU se enfoca en brindar apoyo, asesoramiento y capacitación a las personas que administran o que forman parte de asociaciones de desarrollo en comunidades y a los distintos proyectos que estos desarrollan.

2.4.4.2.7. Programas Sociales.

Además del programa de TCU, la EAN contribuye socialmente al país a través de dos programas dirigidos a mujeres sin conyugue y adultos mayores:

a) *Mujeres construyendo un mejor futuro: Técnica en gestión de microempresas.*

Orientado a uno de los grupos sociales más necesitados del país, la EAN pone sus recursos a disposición de todas las mujeres solteras, viudas, divorciadas o separadas que sean jefas de hogar, con poder adquisitivo limitado y con la responsabilidad de la crianza de sus hijos.

El objetivo del curso radica en brindar al sector mencionado el conocimiento técnico que les permita desarrollar una microempresa; además de apoyar, motivar y dotar de salud mental a las mujeres que lo integran.

De manera gratuita, el programa está compuesto por nueve módulos, con una duración aproximada de un año. Al finalizar el mismo, cada una de las estudiantes obtendrá un certificado de *Técnica en Gestión de Microempresas*. Los módulos que componen el programa son: “(I) Motivación y Desarrollo Personal, (II) Matemática básica, (III) Oportunidades de Desarrollo para las Microempresas Costarricenses, (IV) Talento Humano, (V) Administración Contable, (VI) Administración Financiera, (VII) Entorno Legal de la Familia y la Microempresa, (VIII) Mercadeo y Ventas, (IX) Proyecto Microempresarial” (EAN, 2013 (f)).

b) *Emprendedores de oro: Gestión microempresarial para la persona adulta mayor.*

A través del presente programa, la EAN procura integrar socialmente al adulto mayor que lo necesita, ofreciéndole las herramientas básicas para la creación y el desarrollo de la microempresa.

Las personas que se benefician de lo anterior, “son adultos de 60 años y más (hombres y mujeres), con segundo año de secundaria aprobado o una preparación equivalente y que actualmente no trabajen” (EAN, 2013(g)).

El programa consta de siete módulos: (I) Motivación y superación personal, (II) Calidad de vida, (III) Integración Generacional, (IV) Administración Financiera, (V) Desarrollo de Talento, (VI) Mercadeo y Ventas, (VII) Desarrollo de Micro emprendimientos.

Una vez aprobados los módulos, se debe presentar en la feria *Ideas de Negocio* un microemprendimiento para optar por el certificado de aprovechamiento en *Gestión microempresarial para la persona adulta mayor*.

2.4.5. La Acreditación en la EAN.

En la actualidad, la EAN se encuentra en un proceso de acreditación que constituye un esfuerzo para fortalecer el mejoramiento continuo en todos los ámbitos concernientes a la unidad académica, abarcando aspectos educativos, administrativos y de infraestructura.

En sus inicios, los principales propulsores fueron los profesores, que en el año 2007 con la aprobación correspondiente de la Asamblea de la Escuela, iniciaron el trabajo bajo la coordinación del Comité de Autoevaluación y Autorregulación (CAA), a cargo de la M.Sc. Zaida Araya (profesora de Contabilidad Pública), desde el año 2009.

La Comisión de Autoevaluación y Autorregulación estuvo integrada por la Sra. Araya, el MAE. Carlos Murillo Scott y la Licda. Ana Lorena Ávalos Monge; con el soporte de asesores del Centro de Evaluación Académica (CEA).

Cabe resaltar que el SINAES cumple un papel fundamental, por cuanto brinda un beneficio adicional que reconoce a la EAN como un centro de estudios de excelente calidad dentro de los centros de educación superior del país; razón por la cual se toman las guías, la estructura y la revisión que ellos proporcionan, como principal fuente a seguir.

“A la luz de los resultados obtenidos en el proceso, dado el compromiso asumido por la escuela para la mejora continua, la valoración de los pares externos y la petición del ente acreditador, el resultado de la acreditación se encuentra en un periodo de transición, cumpliendo con un programa especial para la mejora de aspectos fundamentales que ya habían sido identificados en la autoevaluación, sin embargo, dada la relevancia de estos, era necesario concretar acciones que permitan elevar la calidad de los mismos.” (EAN, 2013(m)).

De acuerdo con la consulta planteada a M.Sc. Zaida Araya Vargas, las deficiencias detectadas deben ser cumplidas para el mes de octubre de 2015, incluyendo:

- Reforma al plan de estudios.
- Aumento en el número profesores de tiempo completo.
- Incremento de laboratorios.
- Mayores espacios para la atención al estudiante por parte de los profesores.
- Intensificación de vínculos y relación con los graduados y los empleadores.

Adicionalmente a los problemas mencionados, se tienen varias limitaciones que dificultan el trabajo, tales como: la necesidad de participación activa y continua de los profesores, estudiantes y personal administrativo; la falta de recursos, los gastos asociados

(por suministros de oficina, refrigerios de las reuniones y charlas, las horas del personal) y la escasa libertad de acción al estar supeditado a las disposiciones de la universidad.

No obstante, se han logrado hasta el momento modificaciones relevantes en pro del proceso como el aumento en plazas administrativas y docentes, la iniciativa de comunicarse con los graduados y se está a la expectativa de variables en infraestructura y el nuevo plan de estudios.

En cuanto a los principales beneficios derivados del proceso de acreditación, la Sra. Vargas menciona la prioridad en contratación a los graduados de carreras acreditadas otorgadas por la ley en el sector público y todo lo que conlleva una autorregulación y autoevaluación constante.

Por parte de los graduados, lo que más destaca es la necesidad de establecer una relación con los ex alumnos, misma que había sido inexistente hasta el momento del inicio del proyecto, sin embargo, en el mismo se le da un buen grado de importancia, hasta el punto de que se cuenta con una sección específica sobre el tema (la cuarta sección del Informe de Autoevaluación del año 2012, dimensión: resultados, componente: graduados).

2.4.6. Antecedentes en el desarrollo de un Programa de Graduados.

En noviembre del 2012 bajo en contexto del *III Cafeideas*, que contó con la asistencia de 18 participantes: diez graduados, dos administrativos, dos estudiantes de la asociación, las dos coordinadoras de la Carrera de Administración de Empresas y Contabilidad, un miembro de la Comisión de Calidad e Innovación para el Mejoramiento

Académico y la presencia del Director Carlos Murillos Scott, se sientan las bases para el desarrollo de un vínculo con los graduados de la EAN.

Los presentes en el Cafeideas coincidieron en la necesidad de crear una *Asociación de Egresados de la EAN*, para lo cual, se conformó una junta directiva integrada por los profesores: Tatiana Valverde, Cristina Navas, Graciela Montealegre, Carlos Agüero y Jorge Madrigal (coordinador). Asimismo, el Prof. Jorge Madrigal propuso la creación de una página en Facebook (www.facebook.com/pages/Red-Alumni-Negocios-UCR/486140214765854) para incentivar el vínculo y la comunicación de los profesionales con su alma mater. Esta página actualmente, es el medio oficial de comunicación de las actividades que se están llevando a cabo de momento, adicionalmente sirve como medio en el que se muestran algunas ofertas de empleo (ver anexo 5).

Según indicó en una entrevista el Sr. Jorge Madrigal, uno de los propulsores de la vinculación entre la EAN y sus ex alumnos, en el mes de noviembre de 2013, se realizó un segundo encuentro con graduados en el que participaron cerca de 15 ex alumnos de ambas carreras (Proyecto Red Alumni EAN, 2014). Aprovechando la ocasión, se encuestó a 10 de los ex estudiantes presentes. El cuestionario y los resultados del mismo pueden ser consultados en el anexo 6.

“Luego de una investigación de las particularidades y características que debe tener un grupo de esta naturaleza, se determina que no es viable conformar el grupo bajo la figura de asociación, por la connotación y aspectos legales que esto conlleva en nuestro país. Además, en otros países a estas agrupaciones se las denomina redes alumni o redes de egresados” (EAN, 2013 (c)).

En marzo de 2014, se establecieron los siguientes objetivos de la Red de Alumni de la EAN:

General:

Crear una red de egresados de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, para vincular a la Escuela con la población de egresados y sus empleadores, como mecanismo de mejoramiento académico continuo y fomento de las relaciones profesionales entre esa población.

Específicos:

- Establecer una relación recíproca, permanente y de vinculación entre la Escuela de Administración de Negocios y sus egresados, como mecanismo para obtener retroalimentación acerca de la calidad académica de los programas de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública y así poder tomar decisiones para mejorar la oferta académica según las necesidades del mercado laboral.
- Establecer vínculos con los empleadores donde laboran los egresados, con el fin de establecer una bolsa de empleo para estudiantes y los mismos egresados, según las necesidades de formación de los empleadores.
- Organizar y promover actividades de actualización o especialización académica para los egresados, como charlas, seminarios, cursos o conferencias en temas de actualidad.

- Diseñar e implementar canales de comunicación fluidos para consolidar la red de egresados y que sirva como una verdadera red profesional de contactos, así como herramienta de comunicación de las actividades que desarrolle la Red.
- Fomentar el sentido de pertenencia de los egresados con su alma mater en una relación de ganar-ganar, mediante el uso de signos externos de la Escuela de Administración de Negocios.

Con el fin de cumplir los objetivos descritos, se definieron las siguientes acciones en el Proyecto Red Alumni:

1. Construir una base de datos sostenible de egresados.
2. Conformar la Red Alumni de la EAN.
3. Actualizar la página de Facebook de la Red Alumni.
4. Crear un boletín electrónico Red Alumni EAN-UCR. (actualmente se han publicado dos ediciones del boletín, véase el anexo 7).
5. Crear una bolsa de empleo.
6. Divulgar las actividades establecidas de egresados.

El desarrollo de cada acción con su respectivo cronograma fue proporcionado por el Prof. Jorge Madrigal y se encuentra disponible en el anexo 8.

Igualmente, con el fin de cumplir estos objetivos, el Comité de Autoevaluación y Autorregulación (CAA) en coordinación con el Proyecto Red Alumni, acordaron la

incorporación de un estudiante de la EAN para la actualización de la base de datos, dar soporte a las redes sociales y contribuir en diversas tareas asignadas por estos entes. Para ello, se establecieron 5 horas estudiante por semana a un alumno de la carrera de Contaduría Pública.

Tal como se ha descrito, la EAN se encuentra en un proceso de actualización académica, por lo tanto hay que tener en consideración que en el transcurso del tiempo se desarrollaran los elementos mencionados en el presente capítulo e iniciativas de la Unidad Académica.

Ubicados en el contexto y entendidos de la condición en la que se encuentra la EAN, en el siguiente capítulo, se indagará a Graduados y funcionarios de la EAN, con el fin de obtener el sustento necesario para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo III: Investigación de campo sobre la EAN y sus graduados.

3.1. Metodología de la Investigación.

La presente investigación será desarrollada bajo la perspectiva de un **Paradigma Socio Crítico**, pues se busca que la propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la Escuela de Administración de Negocios (EAN), permita contribuir a la mejora del quehacer académico que desarrolla esta institución. A la fecha, no se cuenta con un programa debidamente establecido para alcanzar esta meta, sino solamente se han llevado a cabo algunos esfuerzos importantes para integrar a los ex alumnos, como se indicó en apartados anteriores.

Es una investigación orientada a la aplicación, por cuanto se dirige a la adquisición de conocimiento con el propósito de dar respuesta a problemas concretos, en este caso la inexistencia de un programa formal de graduados en la EAN. Asimismo, se orienta a la toma de decisiones, al cambio y a la transformación de la gestión actual de esta unidad académica, en torno al grupo de ex alumnos, a fin de que en un futuro cercano se pueda proceder con la aplicación de la propuesta desarrollada en el siguiente capítulo, y así fortalecer los vínculos entre ambas partes.

El estudio es de **tipo exploratorio**, por cuanto en la indagación preliminar que se realizó para fundamentar este trabajo, se evidencia que no se han llevado a cabo investigaciones previas bajo esta temática dentro de la EAN. Una investigación exploratoria “se realiza para incrementar la comprensión de un concepto, aclarar la naturaleza exacta del

problema que se resolverá, o identificar las variables importantes que se estudiarán” (McDaniel y Gates, 2011, p.68) y así recoger evidencias que fundamenten la propuesta y contribuya a un mayor acercamiento con el tema en cuestión.

Los datos obtenidos en la investigación exploratoria se analizarán bajo un **enfoque mixto**, dado que integra técnicas y estrategias cuantitativas y cualitativas que permitan comprender mejor el problema planteado. Según McDaniel y Gates (2011) el enfoque mixto comprende una investigación que utiliza el análisis matemático (investigación cuantitativa) y un estudio cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación (investigación cualitativa).

Tal como se ha mencionado, la investigación exploratoria se llevará a cabo con el fin de comprender, en una primera aproximación, los conceptos más relevantes en torno a la administración de negocios y su vinculación con los graduados. Se busca sentar las bases conceptuales para la comprensión del tema, así como las herramientas metodológicas y administrativas para el diseño del programa que se propondrá a la EAN.

La población de la investigación, definida por Gómez (2012) como “un conjunto de unidades de estudio” es de carácter finito, es decir, tiene un número limitado de elementos. Para efectos de este estudio, la población está compuesta de la siguiente manera:

- Grupo 1: Expertos de redes alumni en el ámbito internacional.
- Grupo 2: Autoridades institucionales en Costa Rica relacionadas al tema.
- Grupo 3: Graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial.
- Grupo 4: Graduados de las carreras de Dirección de Negocios y Contaduría Pública.

La recolección de la información se llevará a cabo mediante conferencias en línea con expertos internacionales, además de entrevistas personales con autoridades universitarias y empresarios. Los graduados de las carreras de la EAN serán contactados vía correo electrónico, por medio de la aplicación de un cuestionario en línea (ver anexo 9).

A la población de los grupos 1, 2 y 3, se les aplicará una entrevista no estructurada, entendida como aquella donde “un entrevistador o enumerador visita a la persona o informante y obtiene la información deseada; lee una serie de preguntas formuladas en un cuestionario o boleta y anota ahí mismo las respuestas” (Gómez, 2012, p. 45).

Para lo anterior, se diseñó una guía de preguntas claves, distribuidas como se muestra a continuación:

- Grupo 1 - Entrevista a expertos de redes alumni en el ámbito internacional (ver anexo 10).
- Grupo 2 - Entrevista a autoridades institucionales en Costa Rica relacionadas al tema:
 - Entrevista a Rosa Adolio Cascante, Directora Ejecutiva de SINAES (ver anexo 11).
 - Entrevista a Ana Javier Quintero Montero, investigadora de FUNDEVI (ver anexo 12).
 - Entrevista a Carlos Murillo Scott, Director y profesor de la EAN (ver anexo 13).

- Entrevista a Zaida Araya Vargas, Subdirectora y coordinadora de la Comisión de Acreditación de la EAN (ver anexo 14).
- Entrevista a Jorge Madrigal Mena, profesor y coordinador de la Comisión de Graduados de la EAN (ver anexo 15).
- Grupo 3 – Entrevistas a graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial (ver anexo 16).

El equipo de trabajo pudo canalizar el cuestionario elaborado para los graduados de la EAN, por medio del correo electrónico de cada uno, mediando en este proceso, la Oficina de Registro e Información (ORI) y su Director, M.B.A José Rivera Monge (ver anexo 17). Es relevante aclarar que, por la confidencialidad con la que opera la ORI, la información de contacto (correo electrónico) no fue proporcionada a los investigadores, sino que fue esta entidad el único contacto con los graduados mediante su base de datos, razón por la cual, se imposibilitó realizar un muestreo de tipo aleatorio y se aplicó un censo. La herramienta utilizada para llevar a cabo el cuestionario fue “Google Drive” (drive.google.com).

El censo se compuso de un total de 3.849 graduados, tanto de la carrera de Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas como de Contaduría Pública. De la población anterior, se obtuvo respuesta de 375 graduados, lo que representa un 9.74% de respuestas. El periodo de tiempo establecido, de acuerdo a los intereses del Trabajo Final de Graduación, comprende desde el 25 de agosto al 03 de octubre del 2014.

La elección del método estadístico aplicado, se dio bajo el asesoramiento de la profesora M.Sc. Elena Andraus Alfaro, estadista que colaboró con el grupo en sesiones de

análisis, tanto de la herramienta en línea como en la formulación de preguntas. De acuerdo con la especialista, al obtenerse cerca de un 10% de respuesta, no es posible inferir estadísticamente, es decir, las conclusiones a las que se llegará en función de los resultados obtenidos, serán válidas únicamente para las personas que respondieron el cuestionario.

A continuación, se listan los objetivos del cuestionario empleado, los cuales se llevaron a cabo previo a la aplicación del mismo, con el fin de abarcar los tópicos de interés:

- ✓ Determinar la relación existente entre la EAN y sus graduados.
- ✓ Identificar los vínculos existentes entre los graduados de la EAN.
- ✓ Indagar el grado de aceptación de un Programa de Graduados en la EAN por parte de la población en estudio.
- ✓ Enumerar los beneficios que esperan recibir los encuestados, de un Programa de Graduados en la EAN.
- ✓ Describir las formas en que los encuestados estarían dispuestos a colaborar con un Programa de Graduados de la EAN.
- ✓ Determinar la composición demográfica de los graduados de la EAN.

3.2. Resultados del trabajo de campo en torno a un Programa de Graduados en la EAN.

3.2.1. Entrevistas a expertos de Redes Alumni en el ámbito internacional.

3.2.1.1 Entrevista semiestructurada a la Bachelor of Science (B.S.) Joan Adams Hewitt (Universidad de Pensilvania).



La entrevista se llevó a cabo el día 31 de octubre del 2014 y fue realizada en línea, por medio de Skype. La guía de preguntas empleada se presenta en el anexo 10. De la información recopilada, permitió reconocer que, la B.S. Hewitt labora en la Universidad de Pensilvania como Directora de Relaciones con el Graduado en la Escuela de Negocios de Wharton, cargo que desempeña desde hace cinco años.

Actualmente, la Escuela de Negocios de Wharton cuenta con más de 93.000 graduados comprendidos entre los niveles de bachillerato, maestría y doctorado. Continúa siendo de las entidades en el área con mayor renombre y posicionamiento a nivel internacional.

La relación con los graduados inicia en el interior de las aulas de sus respectivos planes de estudio. Cuentan con el Programa de Orientación de Egresados, el cual se enfoca en tener un primer acercamiento al informarles de los servicios de los que pueden ser parte, así como de obsequiarles un regalo de despedida.

En lo relativo a la relación con los graduados, la entrevistada expone que hay un sector geográfico donde hay una mayor cantidad de ellos. Para el caso de Wharton, esta

aglomeración se da en las ciudades de San Francisco y Nueva York en Estados Unidos, y por ende, es donde se realizan la mayor cantidad de actividades con los miembros.

Además, se realizan eventos en el campus universitario y en la Escuela de Negocios una vez al año, donde cerca de 2000 personas asisten. Los “Pub outside Penn”, consisten en actividades a cargo de los estudiantes de la Escuela. En ellos, se invita a graduados, estudiantes actuales y aquellos candidatos que previamente fueron aceptados dentro de la institución para participar, con el objetivo de involucrarlos con la casa de enseñanza.

Dentro de los principales problemas que ha enfrentado el programa, según la B.S. Hewitt, ha sido poder atraer cada vez a más graduados, tanto para la asistencia constante a eventos como para que los mismos demuestren interés y lean comunicados. Esto lo están intentado resolver acercándose directamente al graduado, y no esperar únicamente a que éste se acerque a la institución.

Para esta experta, uno de los pilares principales para poder desarrollar un Programa de Graduados exitoso, es contar con el personal adecuado, así como voluntarios comprometidos con la causa. En el caso de Wharton, los voluntarios son encargados de desarrollar actividades y mantener a sus pares al tanto de eventos dentro de la red del programa. Además, estos voluntarios son vitales para que aquellos ex compañeros de clase puedan ser monitoreados, pues se encargan por lo general de mantener relaciones con aquellas personas de su mismo grado y edad.

Para el éxito de este tipo de iniciativas, se debe contar con una retroalimentación por parte del graduado, entrevistarlos y realizar encuestas periódicas. También, trabajar en el uso de redes sociales y otros medios tecnológicos de contacto directo con el estudiante para

mantener relaciones estrechas. Lo anterior se conjugará con “siempre estar un paso delante de sus necesidades, intereses y deseos, garantizando el éxito”, argumentó la Sra. Hewitt.

3.2.1.2 Entrevista semiestructurada a la Bachelor of Arts (B.A.) Tenny H. Frost (Universidad de Berkeley).



La B.A. Frost fue entrevistada el 17 de octubre de 2014, consulta que fue realizada en línea por el equipo de estudiantes a cargo de la investigación. De la información recopilada se pudo derivar que esta experta ocupa el cargo de Directora Ejecutiva en el Departamento de Relaciones con el Graduado en la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de Berkeley, California. Además, es miembro del Consejo para la Promoción y Apoyo a la Educación de los Estados Unidos.

Inicialmente, la B.A. Frost narra los primeros momentos del Programa de Graduados en la Escuela que dirige. Argumenta que la estrategia en un principio fue dirigida únicamente a aquellos ex alumnos ubicados en la zona de California (dada la cercanía con la que contaban). Sin embargo, en años posteriores se fue extendiendo a todo el territorio de los Estados Unidos, y hasta han intentado posicionarse internacionalmente.

Las relaciones iniciaron en el campo profesional mediante el desarrollo de redes laborales de un mismo sector de la economía, por ejemplo: todas aquellas personas que laboran o bien tienen un interés en el sector tecnológico, se unían para compartir sus experiencias. Aunado a lo anterior, se da la contratación de profesores y expertos en el tema, los cuales se encargan de analizar los principales tópicos y realizar investigaciones, de modo que, los graduados se encuentren actualizados en temas de su preferencia.

Actualmente, cuentan con distribuciones según la residencia del graduado y su profesión, con el fin de facilitar el contacto entre las partes.

En cuanto a los beneficios que la Escuela de Negocios Haas ha obtenido, se encuentra el desarrollo de nueva literatura disponible para los estudiantes, escrita por docentes de la misma universidad que se han encargado de recolectar información en la red de graduados. Además, mediante los contactos empresariales, los estudiantes son enviados a pasantías, iniciando así su carrera profesional.

La Escuela recibe donaciones de sus ex alumnos y ésta retribuye estos ingresos con eventos académicos de beneficio para ellos. También, existen “Open House”, en donde los graduados realizan visitas, cenan y organizan actividades de premiación en temas académicos, sociales, profesionales y por donaciones.

Dentro de los desafíos que enfrenta el programa en esta institución, la entrevistada enfatiza en dos: en primer lugar, la reducción del presupuesto universitario, con el cual se vieron obligados a disminuir la cantidad de actividades que ofertan a los graduados, lo que implicó una desmotivación por parte de ellos, en participar en el programa. Y en segundo lugar, conservar el compromiso de los involucrados, lo cual se deriva principalmente del seguimiento que la unidad académica les dé a sus ex alumnos.

Para la Sra. Frost, los tres pilares para la supervivencia de un programa de graduados se centran en: primero, la comunicación con los ex alumnos por medio de redes sociales, correo electrónico, teléfono u otra forma de contacto directo. Segundo, el desarrollo de actividades que sean de interés y, tercero servicios profesionales como

asesoría, con el fin de que los graduados se interesen en devolverle al programa los beneficios que perciben.

La forma en que se organizan dentro de la Escuela de Negocios Hass para el desarrollo de esta iniciativa es mediante el soporte del personal que labora dentro de la organización, el cual está encargado de las labores diarias de contacto con los ex alumnos. Además, cuentan con asesores voluntarios, que son graduados de la Escuela, dentro de las juntas directivas, participando en reuniones con el Director de la Escuela. Por último, incluyen personas voluntarias por región y año de graduación, encargados de mantener contacto con sus ex compañeros, así como de recaudar fondos.

3.2.1.3 Entrevista semiestructurada al Bachelor of Science (B.S.) Lyle Richmond (Florida State University).



El B.S. Richmond fue entrevistado en línea el 9 de octubre del 2014, utilizando la herramienta Skype. La consulta fue realizada por el equipo de estudiantes a cargo de la investigación.

De la información recopilada se pudo derivar que este experto es estadounidense graduado de la Eastern Michigan University y la University of West Florida, en las cuales obtuvo su grado y posgrado, respectivamente, ha trabajado como contratista administrativo en la University of Iowa y Florida State University, siendo esta última su fuente de conocimiento en Programas de Graduados.

Dentro de los resultados más relevantes de esta entrevista, el experto enfatizó en la complejidad del tema, derivado de la planificación y tiempo que el mismo devenga, por

cuanto existen diversos factores externos, como: la falta de interés de los miembros, un enfoque errado en torno a los objetivos, la falta de coordinación, entre otros, que influyen en el desarrollo exitoso de un Programa de Graduados.

En lo referente a la organización, recomienda al grupo de investigación la existencia de un Comité de Dirección, integrado por el personal de la Escuela y sus graduados. Sus funciones serían similares a las de una junta directiva, en lo que respecta al nombramiento del personal administrador del programa, supervisión y evaluación de los resultados en el tiempo. “La durabilidad del programa dependerá de la relación entre los objetivos inicialmente establecidos y los resultados alcanzados”, argumenta el B.S. Richmond.

Según este experto, uno de los aspectos relevantes a considerar desde un inicio, es transmitirle al graduado a través de la propuesta, que es él la prioridad del programa, sus intereses e integración con la Escuela, y no desviar los fines de la unidad académica en función de la recolección de dinero. Esto debido a que variados programas en el mundo centran su atención en el *fundraising*.

El Sr. Richmond resume entre los principales inconvenientes para crear y preservar un Programa de Graduados los siguientes: pluralidad de intereses entre los involucrados, errada planificación y comunicación, dificultad para alcanzar acuerdos y tomar decisiones por parte del Comité Director y, conservar la disposición y convencimiento de los miembros.

Para este académico, es relevante que intermedie en los graduados un sentimiento emotivo de identidad y pertenencia. Esta actitud debe construirse a lo largo de la carrera universitaria, pero con mayor énfasis a inicios del último año del plan de estudio, con el

objetivo de que los estudiantes continúen vinculados de alguna manera con su casa de enseñanza. De hecho, es éste el principal elemento abordado en la entrevista, al analizar el grado de viabilidad de un Programa de Graduados en Costa Rica.

Los aspectos claves para un exitoso programa se centran en la organización inicial del mismo, desde su creación con una población universitaria arraigada a su entidad, hasta el establecimiento de los objetivos (medibles) y la responsabilidad de cada uno de los miembros. Además, el experto hace énfasis en la comunicación de los involucrados (en todas las direcciones), en un plan de *marketing* concreto y en tener siempre claro la relevancia e incidencia que puede llegar a tener un Programa de Graduados bien establecido, por cuanto con el tiempo “puede llegar a valorarse como un simple activo más de la Escuela”.

3.2.2. Entrevista semiestructurada a autoridades en Educación Superior en Costa Rica relacionadas al tema.

3.2.2.1. Entrevista semiestructurada a la M.Sc. Rosa Adolio Cascante, Directora Ejecutiva del Sistema Nacional de Educación Superior (SINAES).



Esta entrevista semiestructurada fue llevada a cabo el día 3 de octubre de 2014, de forma personal en las instalaciones del SINAES, la guía de preguntas empleada se puede consultar en el anexo 11.

En la consulta, se abordó el tema en investigación a nivel nacional. Según lo expresa la M.Sc. Adolio, existe un nulo o limitado interés por parte

de las instituciones de educación superior costarricense por desarrollar un Programa de Graduados. La causa de lo anterior lo resume en dos aspectos: una carente visión por parte de los jefes de las respectivas instituciones y una cultura costarricense poco afín a este tipo de proyectos, esto último, desde su perspectiva, por la ignorancia en el tema.

La entrevistada considera relevante la participación de los graduados en el accionar universitario por cuanto los mismos representan una base de información sobre diferentes aspectos, tales como: la calidad del plan de estudios, el comportamiento de la economía nacional y el mercado laboral, además de su potencial influencia en nuevos estudiantes. Paralelamente, estos se benefician de la oferta de servicios que puede ofrecer la institución a la que pertenezcan.

Señala que, SINAES cuenta con un proceso de acreditación en las instituciones, en el cual incluye superficialmente el tema de graduados. Sin embargo, dada la nula existencia de programas en Costa Rica y el escaso conocimiento del tema, no poseen capacidad para otorgarle un peso significativo y exigir grandes resultados. De hecho, explica que en el momento en que una institución decide acreditarse, es que se inicia con la creación de una base de datos de graduados.

Califica a la industria de graduados en el país como “básica, de poco interés y de mínimo seguimiento”. No obstante, en un futuro, en el cual no se atreve a dar una fecha, asegura que al igual que los modelos de acreditación en el extranjero, el objetivo será darle una ponderación significativa al tema de graduados dentro del proceso de acreditación. Esto se dará, migrando de un método enfocado en el proceso de enseñanza (estructura de planes de estudio y docencia, principalmente), a una metodología moderna, orientada a la

evaluación de los antecedentes nacionales e internacionales en este tema y a la toma de decisiones en función de los mismos.

3.2.2.2. Entrevista semiestructurada a la Licda. Ana Javier Quintero Montero, investigadora de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI).



Esta entrevista semiestructurada fue llevada a cabo el 6 de octubre de 2014, por el equipo de trabajo de la presente investigación en las instalaciones de FUNDEVI. La consulta se realizó personalmente y tomando como base la guía de preguntas que se detalla en el anexo 12.

Desde un inicio, la entrevistada argumenta que en la Vicerrectoría de Investigación de la UCR no existe un proyecto vigente relacionado directamente al tema en estudio. Sin embargo, comenta que algunas escuelas como la de Administración de Negocios y la de Ingeniería Industrial poseen iniciativas en curso, de las cuales no posee mayor conocimiento.

No obstante, la entrevistada aborda acerca del proyecto llamado: Agencia Universitaria para la Gestión de Emprendimiento (AUGE), el cual es una iniciativa de FUNDEVI. El proyecto consiste en una “idea de negocio” dedicada al desarrollo de empresas, que se originó dada la necesidad de encontrar mentores, recursos y propulsores de emprendimientos que tengan como cuna a los graduados de la misma universidad.

De momento, AUGE no está formalmente constituido, únicamente se ha discutido y trabajado en un boceto de proyecto. De iniciarse, el mismo estaría dirigido por FUNDEVI, sin embargo, se pretende la colaboración integral de todas las escuelas de la universidad. Aún no se han cuantificado los costos, ni el funcionamiento como tal (infraestructura, recursos humanos y beneficios específicos para las partes involucradas), estimaciones de tiempo en cuanto a la implementación o el contacto con los graduados. La Lic. Quintero pretende que AUGE se lleve a cabo en el transcurso del año 2015.

Finalmente, algunos de los aspectos que destaca para el desarrollo de AUGE y que asocia con la presente investigación son: el manejo de fondos, la percepción de las personas o graduados hacia el programa, los objetivos del mismo, la estrategia para acercarse y mantener a los graduados y la correcta gestión e interrelación entre los actores o responsables.

3.2.2.3. Entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la EAN.

A continuación se presentan los resultados de la entrevista semiestructurada aplicada a tres funcionarios de la EAN que poseen una relación directa con los intereses del tema en estudio. Ellos son:

- MAE. Carlos Murillo Scott: Director y profesor del área de Finanzas de la EAN.
- M.Sc. Zaida Araya Vargas: Coordinadora de la Comisión de Acreditación y profesora del área de Contabilidad de la EAN.
- MAE. Jorge Madrigal Mena: Profesor y coordinador de la Comisión de Graduados de la EAN.

3.2.2.3.1. Entrevista semiestructurada a MAE. Carlos Murillo Scott (EAN-UCR).



Esta consulta fue realizada el 6 de agosto de 2014 en las instalaciones de la EAN. El MAE. Murillo manifestó al grupo de investigación el deseo que posee en desarrollar un Programa de Graduados en la EAN, iniciativa que ha tomado peso en el proceso de acreditación por el cual atraviesa esta unidad académica.

Desde su función como líder de la Escuela, pone a disposición del presente proyecto los recursos de la EAN, no obstante, explica que deben de respetarse las políticas universitarias para el acceso de cierta información.

Como ex alumno de esta institución, él mismo ha identificado la escasa afinidad y comunicación que llega a existir entre la EAN y sus graduados, una vez que estos últimos obtienen su grado académico. Es por ello que, como Director de la EAN desea transformar en el tiempo esta realidad, más allá de un requisito de cumplimiento para el SINAES, “esto es algo que desde hace tiempo quiero hacer”, manifestó.

El entrevistado considera viable la realización de un Programa de Graduados en la EAN, sin embargo hace mención de que es un proceso extenso y relativamente complejo, dado el poco sentido de pertenencia que existe hoy día entre las partes. Además, acota que la UCR posee un marco legal riguroso, con el cual debemos estar alineados.

Aunado a lo anterior, al consultársele acerca de la posibilidad de incluir el concepto de *fundraising* en la propuesta que se desarrollará en el capítulo IV, responde positivamente

a esto, empero, comunica al entrevistador que es necesario investigar el procedimiento administrativo que se debe seguir para captar recursos de los graduados.

Entre los principales beneficios que el Sr. Director estima que se pueden obtener, resalta el acceso a bolsas de empleo para los graduados, así como la participación de estos en eventos sociales y culturales de la institución. También, hace mención de las conferencias y seminarios que los graduados puedan impartir y recibir gratuitamente o bien a costos comparativamente reducidos, como un mecanismo de actualización profesional.

El Director de la EAN recomienda consultar a un grupo de graduados de diversas generaciones, de manera que, se pueda reconocer la posición de la mayoría, en torno a este tema, ofreció para esto su colaboración en conjunto con el Sr. José Rivera Monge, Director de la Oficina de Registro e Información.

Finalmente, invitó al grupo de investigación a entrevistar a la M.Sc. Zaida Araya Vargas y al Prof. Jorge Madrigal Mena, quienes poseen conocimiento de suma utilidad para los intereses de la presente investigación.

3.2.2.3.2. Entrevista semiestructurada a la M.Sc. Zaida Araya Vargas. (EAN-UCR)



Esta consulta fue realizada de forma personal el 27 de marzo de 2014. La M.Sc. Araya, quien fue subdirectora de la EAN y, actualmente Coordinadora de la Comisión de Docencia y miembro de la Comisión de Calidad e Innovación para el Mejoramiento Académico (CCIMA), instancia que tiene a cargo el proceso de acreditación y el

Compromiso de Mejora, señaló que, la acreditación de las carreras inició en el año 2007 y que se estima concluya a finales del 2015.

La M.Sc. Araya indicó que el proceso de acreditación involucra diferentes grupos de interés. A lo interno de la EAN, lo constituye el personal administrativo, docente y representantes estudiantiles; y a lo externo, se encuentran empleadores y graduados. La agencia acreditadora SINAES ofrece un reconocimiento a las instituciones de Educación Superior que satisfacen estándares de calidad en su proceso educativo, pero para esto, se deben cumplir ciertos requisitos, de los cuales lo faltante hasta el momento es: reformar el plan de estudios, aumentar el número de profesores de tiempo completo y contar con más laboratorios para el desarrollo de las clases. Además, mejorar la atención al estudiante y la relación con los graduados y empresas. No obstante, hay ciertas situaciones que limitan la consecución de estos aspectos, por ejemplo: la necesidad de participación activa y continua de los profesores, estudiantes y personal administrativo; la falta de recursos y la escasa libertad de acción al estar supeditado a las disposiciones de la universidad. A lo anterior, se suma el tema de los gastos asociados en materia de suministros de oficina, refrigerios de las reuniones y charlas, las horas del personal y lo que se necesitaría del presupuesto universitario para cumplir con los requisitos.

Una vez superados todos los obstáculos, resaltó el beneficio que reciben los graduados de las carreras acreditadas en el sector público, a los cuales se les da prioridad en el proceso de contratación y colocación en el mercado laboral (artículo 4 de la Ley 8798 de Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Educación Superior).

La ex-subdirectora menciona que se ha avanzado en el aumento de plazas administrativas y docentes; además se está a la espera de variables en infraestructura y la aplicación del nuevo plan de estudios. Finalmente, comparte algunas recomendaciones para el tema de la investigación:

- Crear una base de datos de graduados sólida que permita a la EAN transmitir informes de interés, así como poder conocer la opinión de los mismos en diferentes temáticas.
- Desarrollar y potencializar las redes sociales, de tal forma que se vinculen ambas partes.
- Generar actividades de orden académico y social que atraigan e identifiquen al graduado con la EAN, alineadas a las áreas de especialización e interés de los ex alumnos.

3.2.2.3.3. Entrevista semiestructurada al MAE. Jorge Madrigal Mena (profesor de la EAN).



En noviembre del 2012 en el marco del *III Cafeideas* organizado por la Dirección y la Comisión de Calidad e Innovación para el Mejoramiento Académico (CCIMA) de la EAN, se sientan las bases para el desarrollo de un vínculo con los graduados de esta Escuela. En ese escenario se contó con la asistencia de 18 ex alumnos, a quienes se les invitó a conformar una Asociación de Graduados. El Prof. Jorge

Madrigal Mena se ofreció a coordinar esta iniciativa. Para ello, abrió un blog para graduados, a fin de contar con un primer acercamiento.

Sin embargo, según lo externado por el entrevistado en la consulta efectuada el 28 de marzo del 2014, esta idea inicial de la Asociación de Egresados, fue sustituido debido a las implicaciones legales que conlleva la conformación de una Asociación en nuestro país. En ese sentido, se conformó lo que actualmente se conoce como Red Alumni de la EAN.

El Prof. Madrigal, es el Coordinador de la Comisión de Graduados de la EAN, dentro de las acciones para atender el Compromiso de Mejora. Además, es el administrador del Facebook de la Red Alumni de la EAN, la cual, se ha convertido en la primera herramienta para contactar a los ex estudiantes y comunicarles acerca del proyecto. Además, por medio de la red social, se hacen partícipes a los ex alumnos de lo que implicó la renovación de identidad gráfica de la EAN, esto mediante votaciones públicas. También, se llevan a cabo ofertas de empleo y publicaciones de interés académico, en donde destacan los boletines informativos 1 y 2 de la Red Alumni (ver anexo 7).

En general, es posible derivar las siguientes recomendaciones del Coordinador de la Comisión de Graduados de la EAN:

- No denominar el presente proyecto como Programa, por cuanto según el entrevistado, es necesario llevar a cabo primeramente una estrategia de comunicación con los ex estudiantes que genere un nivel de pertenencia entre las partes. Además añade, que “un programa es un proyecto que es inscrito en una Vicerrectoría con un presupuesto asignado que ejecuta acciones”, y que la EAN no posee el presupuesto para ejecutarlo.

- Iniciar la estrategia entregando regalías a los ex estudiantes, de manera que, se genere afinidad entre las partes. Enfatiza en no solicitar dinero a los graduados hasta que se perciba un vínculo sólido.
- Ser conscientes de los intereses de la EAN y trabajar alineados con estos.
- Contactar de forma prioritaria a los estudiantes matriculados en cuarto y quinto año del plan de estudio de Dirección de Empresas y Contaduría Pública, con el fin de iniciar con la estrategia de vinculación desde esos niveles.

3.2.3. Entrevista semiestructurada a Graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial.

3.2.3.1. Entrevista semiestructurada al Sr. Javier Quirós Ramos de Anaya (Purdy Motor en Costa Rica)



Graduado de la EAN en 1979, el Sr. Javier Quirós es hoy día el presidente de la junta directiva y dueño de la Purdy Motor en Costa Rica, empresa apoderada de la franquicia Toyota en el territorio nacional. La entrevista a este graduado fue llevada a cabo el 29 de setiembre del 2014 de manera personal en las instalaciones centrales de esta empresa.

Su formación profesional, se basó no sólo en las aulas de la Facultad de Ciencias Económicas (edificio que el Sr. Quirós visitó por última vez en el 2010), sino también en lo

que según él más disfrutaba: “llenarse de grasa y gasolina” en los talleres de su padre Xavier Quirós. Tras el fallecimiento de su progenitor en 1981, don Javier asume la dirección de la compañía.

Para el entrevistado, la EAN se convirtió en casa de enseñanza académica y social, enfatizando más en el segundo de estos. Al respecto señaló, “pensaba que todo el mundo tenía la suerte que yo tuve, que todos eran hijos del señor de la Toyota...entendí que aquí hay gente de toda clase y eso me ubicó”.

Dada la afinidad que el Sr. Quirós construyó con sus compañeros de clase, y el gremio en el que actualmente se desenvuelve, continúa en contacto con diversas personas de su generación; algunos son socios, otros amigos, y hasta colaboradores de Purdy Motor.

La razón por la cual el entrevistado visitó por última vez las instalaciones de la UCR, se debió a una conferencia que impartió en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, invitado por el actual director de la EAN, Carlos Murillo Scott. Hoy día manifiesta que: “no voy a la U, porque no me ofrecen nada”.

Al consultarle acerca de su entendimiento sobre el concepto y la aplicación de un Programa de Graduados, el entrevistado expresa su ignorancia ante esto. No obstante, una vez explicado el término por los entrevistadores, asocia el concepto con las agrupaciones existentes en los Estados Unidos y ejemplifica con su experiencia en la Universidad de Texas A&M, en la cual Purdy Motor patrocina el equipo de fútbol americano, que según el Sr. Quirós, es la principal razón de identidad de un estudiante estadounidense. Enfatizó, “Si el equipo de fútbol americano no existiera en Texas A&M, el alumni allá no existiría”.

El Sr. Javier Quirós, ha comunicado el deseo de reunir a un grupo de empresarios determinado, con el objetivo de que los estudiantes emprendedores expongan sus iniciativas y proyectos ante estos, y así poder llevar a cabo realmente ideas novedosas y de valor para la economía, la cual según el entrevistado, se estanca entre otras cosas por el limitado crédito al pequeño empresario.

Con lo anterior, el Sr. Quirós detalla la manera en la cual está dispuesto a contribuir a la EAN y a sus futuras generaciones, y como a través de esta, el sector social y económico del país crece. “La apertura de un Programa de Graduados en la EAN es necesaria” manifestó el entrevistado.

Además, el Sr. Quirós está dispuesto a colaborar impartiendo charlas, conferencias y seminarios gratuitos, así como ser un oferente de empleo para graduados y colaborar con estudios e investigaciones.

Entre los principales elementos de interés para el dueño de Purdy Motor, se encuentran el acceso a: bolsas de empleo, directorio de contacto de graduados y, directorio de negocios y establecimientos vinculados a graduados. Todo esto, desde una connotación comercial, visto como una oportunidad para desarrollar negocios.

Finalmente, el Sr. Quirós recomienda impulsar a través del Programa de Graduados el tema de la ética en los negocios, carente desde su perspectiva en la práctica actual.

3.2.3.2. Entrevista semiestructurada al Sr. Luis Carlos Delgado Murillo (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero – CONASSIF)



La entrevista fue llevada a cabo el 29 de setiembre del 2014 de forma personal en las instalaciones de la EAN.

El Sr. Luis Carlos Delgado Murillo, se caracteriza por una amplia trayectoria profesional. Ha participado en el Proyecto de Reinserción de Refugiados en el Área Centroamericana de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Mundial del Trabajo (OIT), fue embajador de Costa Rica en Canadá, fungió como subgerente del Banco Crédito Agrícola de Cartago, se desempeñó como miembro de la Junta Directiva del Banco de Costa Rica (BCR), Visa Internacional, el Banco Internacional de Costa Rica (BICSA) y la Coalición de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE). Además, laboró como gerente de la Junta Administradora del Fondo de Ahorros y Préstamos de la UCR, y actualmente, se desarrolla como empresario y miembro de la Junta Directiva del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF). Desde su perspectiva considera viable la creación de un Programa de Graduados en la EAN.

Su paso por la UCR y específicamente por la EAN incluye diversas facetas. Desde su ingreso a la UCR en 1975 hasta su graduación cuatro años después, fue asistente en diferentes materias, miembro en la Federación de Estudiantes de la UCR, participó en el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas y a la fecha, se desempeña como profesor en la EAN.

Para el Sr. Delgado, la EAN ha contribuido significativamente en su vida personal y profesional, pues en los años 70 los docentes de la EAN inculcaron en los estudiantes de su generación, una gran dosis de compromiso, una ideología de hacer las cosas diferente, un pensamiento orientado a simplificar el trabajo, se les involucró en actividades sociales, en los cambios estructurales de la escuela y de la facultad. “En esa época, las escuelas todas, posiblemente por el menor número de personas eran más unidas, entonces interactuábamos los de economía con los de negocios, con los de estadística, con los de ingeniería, etc., todos involucrados, todos éramos una familia, eso ayudaba a hacer las cosas más eficaz y eficientemente”, afirmó el entrevistado.

Al consultarle al Sr. Delgado sobre su conocimiento sobre en qué consiste un Programa de Graduados afirmó no conocer en detalle el concepto, sin embargo, una vez aclarado el término, aseveró que “un Programa de Graduados es como una semilla, que se debe sembrar para que en el mediano y largo plazo dé frutos. La apertura de un Programa de Graduados es necesaria, crea valor, contribuye a que el título se diferencie en términos de probabilidades de inserción laboral y de empleo, aunque no esté implícito en el título, crea prestigio y reconocimiento”.

Del mismo modo, indicó que para el éxito de un Programa de Graduados es fundamental identificar personas líderes que puedan servir de enlace y hacer de este esfuerzo algo más sólido y de mayor impacto; personas que sean de contagio y de enamoramiento, que compartan la misma filosofía y que tengan visión empresarial. Es necesario designar claramente a las personas que van a estar involucradas y definir sus funciones.

Otro factor clave valorado por el entrevistado es el establecimiento de relaciones de largo plazo con los colegas. “Las relaciones con compañeros de universidad, las relaciones con compañeros de la FCE, me hicieron ver un abanico de oportunidades de negocios, que sigue siendo válido hoy día”, señaló el Sr. Delgado.

En contraparte, menciona que existen retos que el Programa de Graduados debe de superar, entre ellos, la limitante de tiempo que poseen aquellos que trabajan para potenciar las relaciones, además de la competencia del INCAE, en términos de vinculación con los graduados.

Las áreas en las cuales le gustaría verse beneficiado como usuario de un Programa de Graduados de la EAN incluyen la base de datos académica, bolsa de empleo, directorio de contacto de graduados, acceso a directorio de negocios y establecimientos vinculados a los graduados, charlas y seminarios gratuitos o con descuentos, reuniones de ex alumnos, eventos culturales y sociales, entre otros.

También, estaría dispuesto a participar en el programa impartiendo charlas, conferencias y seminarios gratuitos, realizando donaciones económicas, proporcionando fuentes de empleo y descuentos comerciales para graduados, colaborando con estudios e investigaciones, patrocinando eventos del programa de graduados y colaborando en aspectos administrativos.

A modo de conclusión, el entrevistado indica que apoyaría el programa por compromiso social, por retribuir a su alma mater y por dar un beneficio a la colectividad.

3.2.3.3. Entrevista semiestructurada al MAE. Emilio Bruce Jiménez (Docente EAN-UCR).



La entrevista fue llevada a cabo el 11 de octubre de 2014 de forma personal en las instalaciones de la EAN.

El Prof. Bruce es actualmente el docente con mayor antigüedad en la EAN. Inició su trayectoria como formador académico en el año 1973, cuando obtuvo su título universitario como Licenciado en Dirección de Empresas.

Durante años, ha mantenido una relación constante con varios de sus ex compañeros, así como con ex profesores, a los que inclusive ha llegado a incorporar como miembros de juntas directivas de las que él fue fundador.

Sin embargo, el entrevistado considera que fuera de su labor como profesor en la EAN no hay ninguna otra razón por la cual mantendría un vínculo con la Escuela. Dentro de las principales razones por las que opina de esta manera se encuentra la falta de un Programa de Graduados bien establecido, por cuanto en su caso particular, forma parte de los Programas de Graduados de Northwestern, Georgetown, National University y Chicago. El entrevistado afirma que “estos programas de graduados mantienen un contacto cercano con el ex alumno mediante diferentes vías, con el fin de mantenerlo al tanto de los cambios suscitados y comunicarle opciones de su interés”.

El Prof. Emilio Bruce comentó sobre la experiencia de su hijo, quien estudia en una universidad extranjera, resaltando la relación estrecha que mantienen estos programas con el graduado mediante correo electrónico, revistas e inclusive, eventos deportivos. Además, indicó que mediante comunicados, estos programas dan a conocer los medios por los cuales el graduado puede realizar donaciones para el beneficio de la institución.

Los principales problemas que considera el entrevistado que conlleva el establecimiento de un Programa de Graduados son: el pertenecer a un ente estatal que subsidia la educación, limitando el deseo de agentes externos a ayudar, y la existencia de una cultura entorpecida por la falta de superación, donde la igualdad es premiada y no así el éxito de las personas.

Con el fin de resolver los problemas mencionados, el consultado sugiere la creación de un Programa de Graduados con un líder capaz, con conocimiento en el área y experiencia. Contar con una Junta Directiva de alto renombre nacional y con personajes conocidos que sean los que atraigan a los graduados y los insten a formar parte del programa. Por último, incorporar personas que sean capaces de liderar el día a día, encargadas del contacto con los ex alumnos para motivarles a participar con la escuela y mantener el vínculo.

Con su conocimiento y experiencia, rescata la limitación de la EAN para tomar acciones como mercadear sus carreras, por lo tanto, el reto existente para un futuro Programa de Graduados recae en atraer conferencistas de alto nivel, tal como lo hacen otras universidades “privadas y de segundo rango”, señaló.

La meritocracia es otro punto débil que afirma el entrevistado existe en la EAN, y que da pie a que no se cree una cultura de apego. Tanto profesores como estudiantes, tienen nulo reconocimiento a su esfuerzo, este factor desestimula a las partes. Además, los estudiantes consideran que estudiar es únicamente un derecho, por lo que, al culminar sus estudios universitarios no vuelven su mirada a la Escuela con el fin de hacer una retribución que fortalezca futuros programas académicos.

En resumen, los factores determinantes para la sostenibilidad de un Programa de Graduados incluyen, según el Prof. Bruce, contar con líderes adecuados y crear un sentido de pertenencia de los ex alumnos hacia la EAN.

3.2.4. Encuesta a Graduados de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública.

Producto del cuestionario aplicado en los meses de agosto a octubre del 2014, se obtuvo respuesta de 375 graduados de la EAN, es decir, un 9.74% de la población en estudio (disponible en las bases de datos de la ORI). Dado que estadísticamente fue imposible emplear el método de muestreo, las inferencias que se exponen a continuación aplican únicamente para la población de graduados que respondió al cuestionario enviado. El instrumento utilizado fue un cuestionario en línea (ver anexo 9), diseñado en la herramienta “Google Drive” (drive.google.com).

Seguidamente se detallan los resultados más relevantes derivados de este segundo grupo de consultados dentro de la presente investigación de campo. Algunos datos adicionales obtenidos de esta consulta, se presentan en el anexo 18: Resultados del cuestionario para los graduados de la Escuela de Administración de Negocios de la UCR.

3.2.4.1 Información demográfica sobre los graduados participantes.

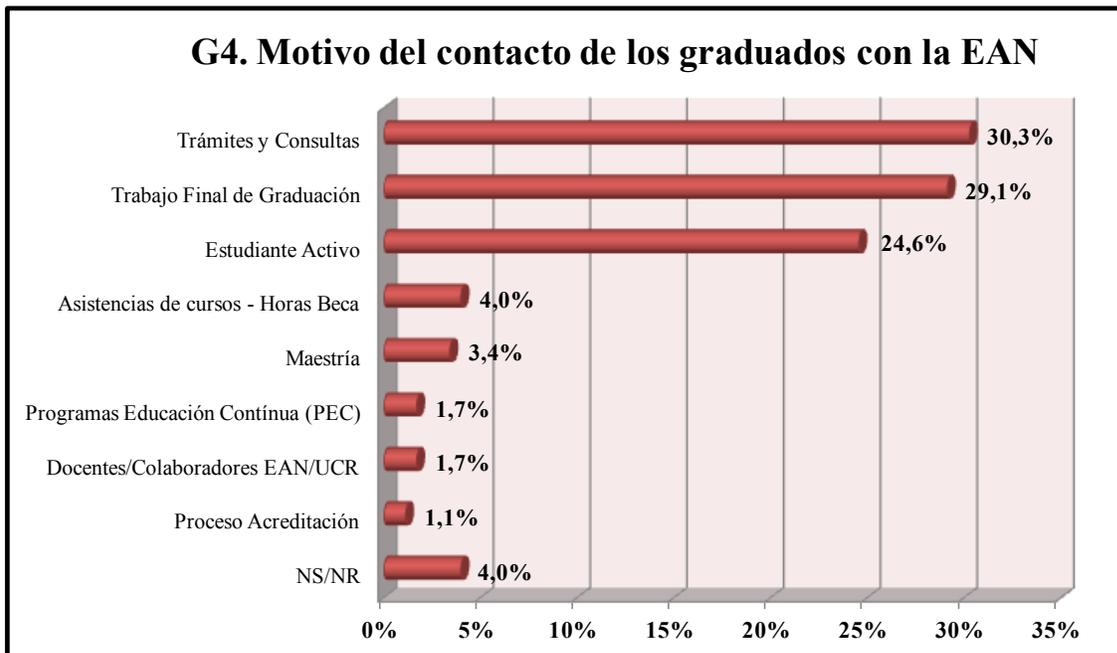
Las principales características demográficas de los graduados de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública, fueron las siguientes:

- El 55% de la población son mujeres, el restante 45% son hombres.
- Un 98.40% de la población tiene edades entre los 21 y los 35 años, aspecto que cobra relevancia en el momento de determinar las actividades a desarrollar en un Programa de Graduados. No obstante, este indicador puede verse influenciado por el grado de desactualización de la información de contacto de los graduados disponible en la ORI.
- El 71% de los encuestados son graduados de la carrera de Dirección de Empresas, el restante 29% corresponde a la carrera de Contaduría Pública.
En términos académicos es importante resaltar que del total de los graduados de bachillerato en Contaduría Pública, el 93% obtuvo también el grado de licenciatura en la carrera mencionada. Por el contrario, del total de los graduados de bachillerato en Dirección de Empresas, únicamente el 48% de esa población también tiene el grado de licenciatura.
- El 66.93% de los encuestados obtuvieron su primer título de la EAN hace no más de 5 años. Un factor importante a considerar es que dada la disponibilidad de datos sobre los graduados de la EAN en la ORI, únicamente fue posible contactar a los ex alumnos del año 2000 y

posteriores, de este modo el restante 33.07% corresponde a graduados entre los años 2000 y 2009.

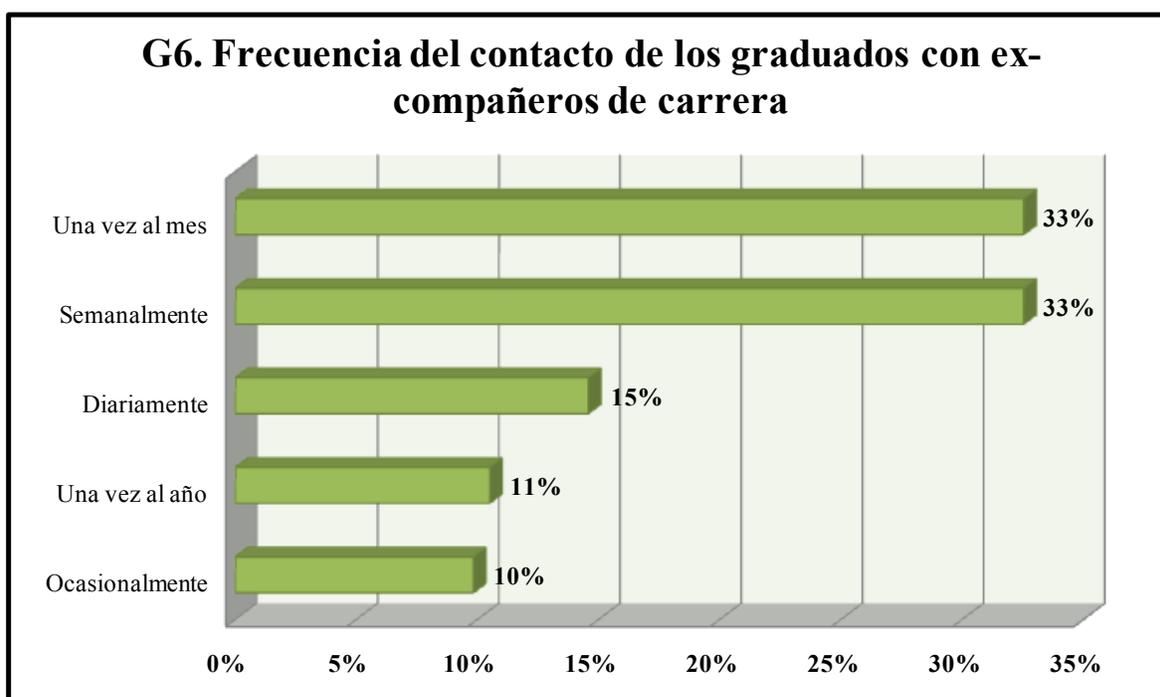
3.2.4.2 Opinión de los consultados en torno a un Programa de Graduados.

Al indagar en este grupo de participantes del estudio en torno a la existencia de un vínculo entre la EAN y sus graduados, se logró identificar que un 54% de los encuestados que respondieron al instrumento enviado señalan que, no mantienen ningún tipo de relación con la EAN, mientras que, el restante 46% de los graduados mantienen una relación académica o laboral con la escuela mencionada. No obstante, este vínculo académico existente se debe principalmente a estudios de pregrado, grado y posgrado, es decir, a estudiantes activos de la EAN, así como a consultas y trámites administrativos, más no a cursos de capacitación o actualización profesional, tal y como se deriva de la información presentada en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia.

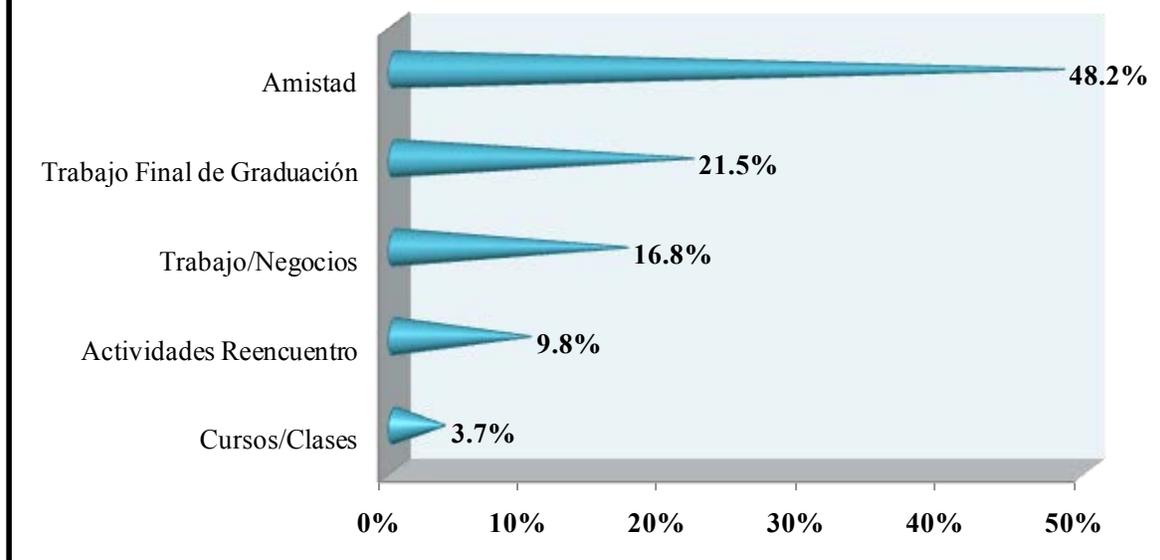
Al consultar la relación existente entre los graduados, se les preguntó en la encuesta si ellos mantienen algún tipo de contacto con sus ex compañeros de carrera. Los resultados señalan que, un 78% de los participantes en el estudio, mantienen un contacto constante con sus colegas, donde se obtiene que un 81% de la frecuencia de los encuentros oscila entre diariamente y una vez al mes. El gráfico a continuación ilustra esta afirmación.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las razones por las cuales los graduados mantienen un vínculo cercano con sus ex compañeros de carrera destacan: motivaciones sociales, como la amistad o actividades de reencuentro en un 58%; motivos académicos, como la finalización de estudios en un 25%, y motivos económicos, como los negocios o el trabajo en un 17%. El siguiente gráfico explicita estas razones.

G7. Motivo del contacto de los graduados con ex-compañeros de carrera



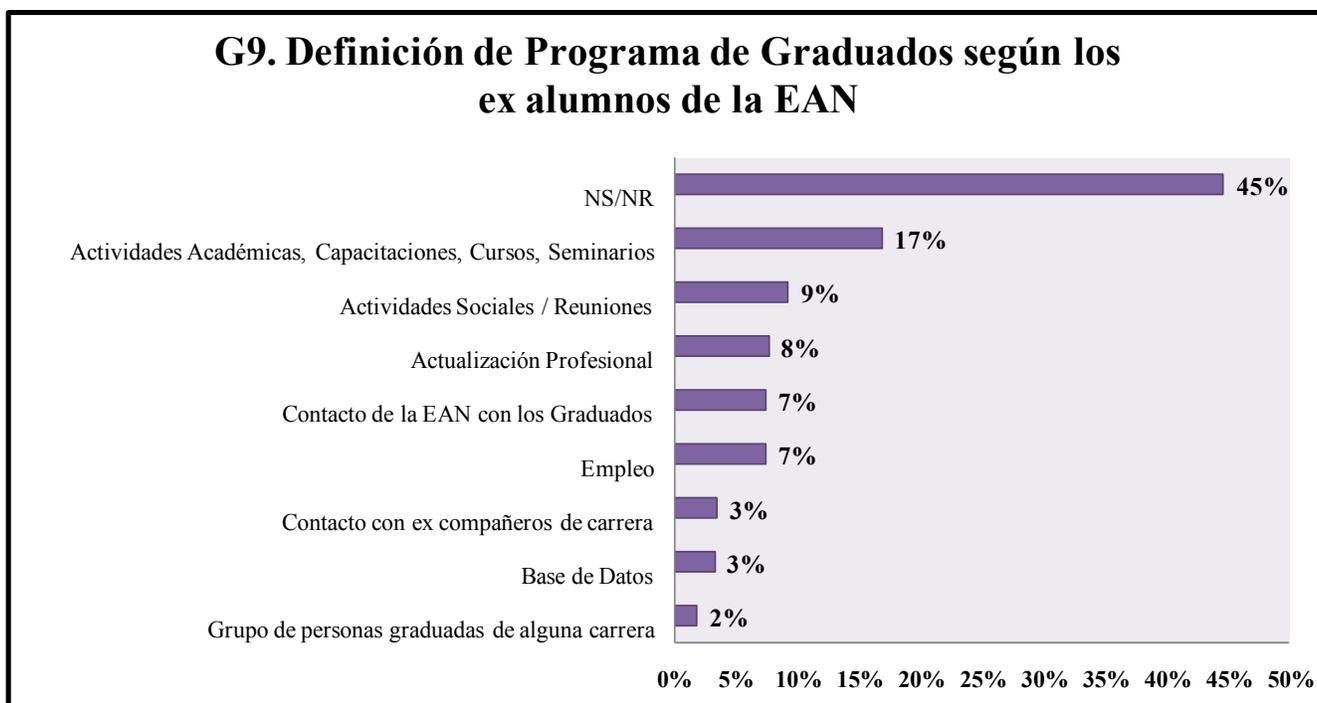
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al conocimiento de la definición de un Programa de Graduados, al plantear la consulta a la población en estudio, se obtuvo que un 92% desconoce el significado de este término. A partir de lo anterior, se solicitó a los ex alumnos indicar cómo definirían un Programa de Graduados. Al respecto se pudo observar que un 45% de la población en estudio desconoce por completo el concepto, mientras que el restante 55% ofreció aproximaciones teóricas o características relativas al término en cuestión. Dentro de estas apreciaciones se encuentran:

- Es un programa con actividades de actualización académica, incluyendo cursos, talleres, seminarios y charlas.
- Es un programa de actualización profesional, con capacitaciones y acceso a bolsas de empleo.

- Es un programa que reúne a los graduados de la Escuela en actividades sociales.
- Es un programa en el que se tiene una base de datos de los graduados de la Escuela.

Ahora bien, al sintetizar las aproximaciones teóricas o características ofrecidas en torno a un Programa de Graduados, los consultados señalan como principal definición de este concepto las actividades académicas en general, tal y como se detalla en el siguiente gráfico. Veamos.

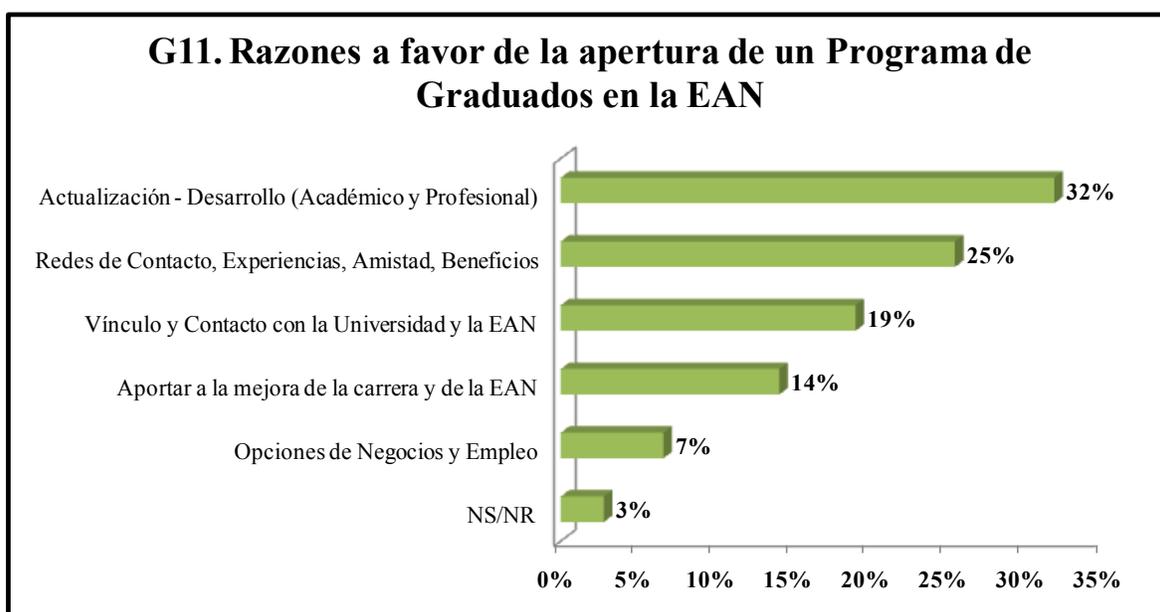


Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se ofreció a los encuestados la definición de un Programa de Graduados. Una vez informado lo anterior, se consultó a los ex alumnos si consideran

necesaria la apertura de este tipo de programa en la EAN. Al respecto, el 95% lo percibe como una importante iniciativa.

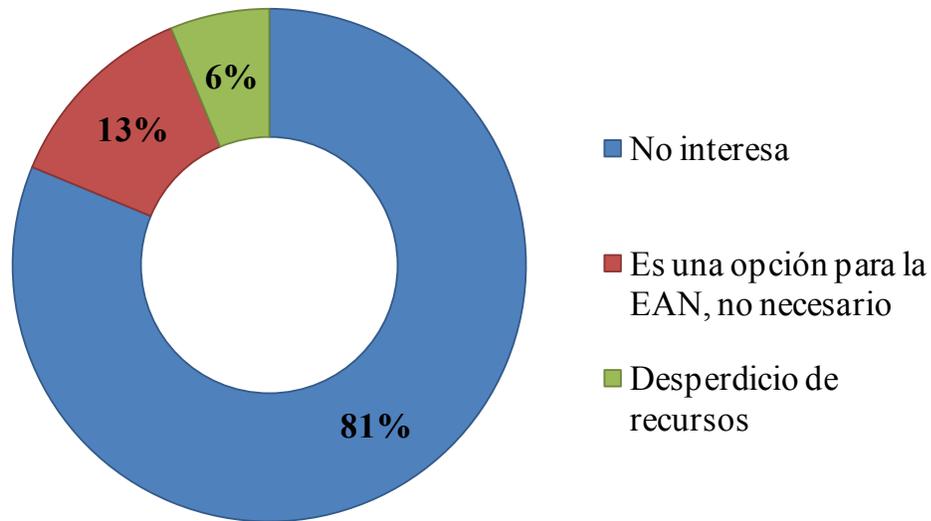
Las razones a favor de la apertura de un Programa de Graduados en la EAN fueron las siguientes: actualización académica y profesional, establecer redes de contacto con otros graduados de la EAN para compartir experiencias y conocimientos, y mantener el vínculo con la EAN, para de este modo, colaborar a su mejoramiento. El siguiente gráfico ilustra estas apreciaciones.



Fuente: Elaboración propia.

El 5% de los encuestados que se pronunció en contra de la apertura de un Programa de Graduados en la EAN, no ofrecen argumentos explícitos que se tengan que detallar, pues indican como principal razón que no poseen interés en un programa de este tipo, tal y como se describe en el siguiente gráfico.

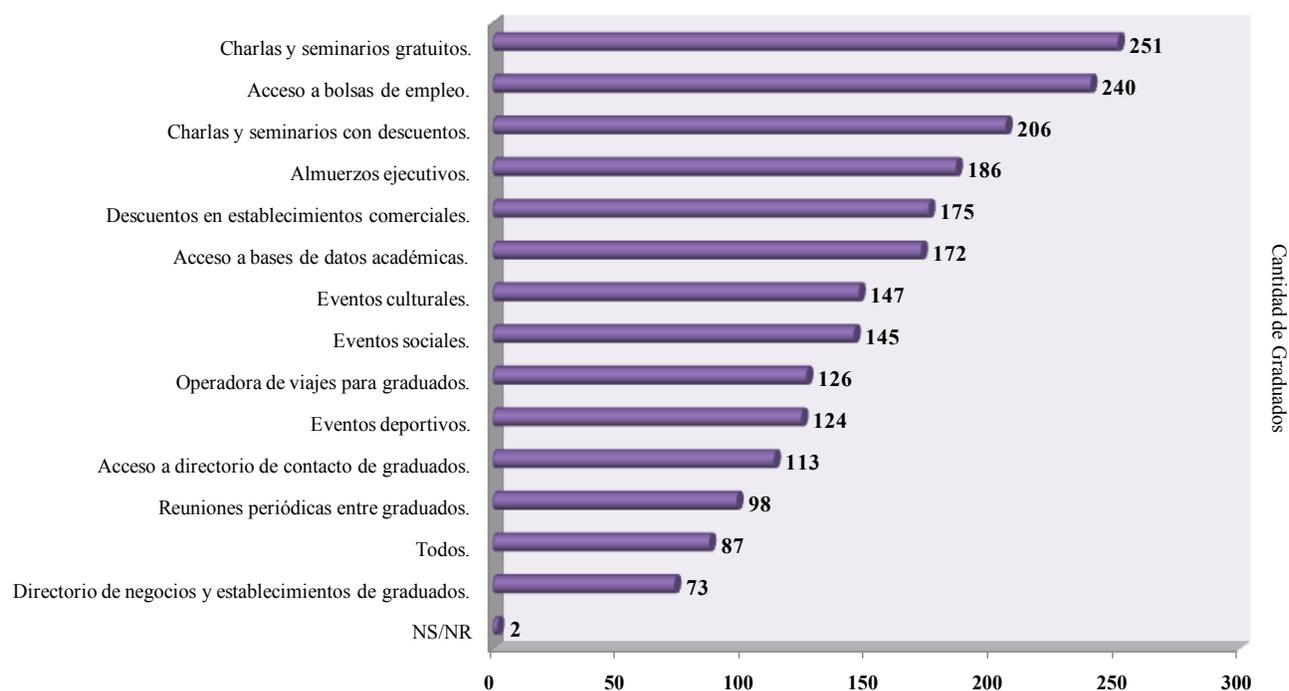
G12. Razones en contra de la apertura de un Programa de Graduados en la EAN



Fuente: Elaboración propia.

En la encuesta aplicada se facilitó a los encuestados una lista de diversos beneficios que podrían obtener de un Programa de Graduados, evidenciándose que la preferencia de los mismos es diversa, empero, priorizan la actualización profesional y académica, el acceso a fuentes de empleo y, las actividades sociales y de carácter cultural. En el siguiente gráfico, se muestra la cantidad de graduados (considerando que en total se recibió respuesta de 375) y los diferentes beneficios demandados por éstos en un Programa de Graduados.

G13. Beneficios demandados por los ex alumnos en un Programa de Graduados

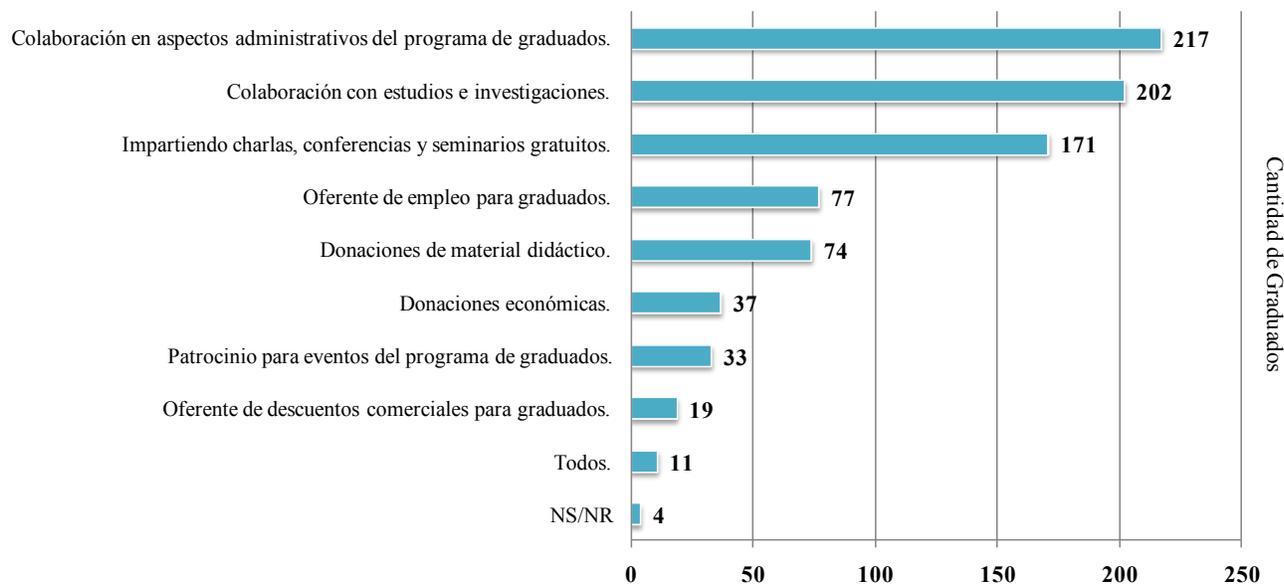


Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, se suministró a los encuestados una lista de diversas formas en las que podrían colaborar con un futuro Programa de Graduados en la EAN, de manera tal que, seleccionaran las de su preferencia. Entre las alternativas elegidas por los ex alumnos destacan: la colaboración en aspectos administrativos del programa, la cooperación en estudios e investigaciones, así como impartir charlas, conferencias y seminarios gratuitos.

En el gráfico que se presenta a continuación, se enlistan las opciones seleccionadas por los graduados, reiterando que la población total fue de 375 ex alumnos de la EAN.

G14. Formas de colaboración de los ex alumnos en un Programa de Graduados de la EAN



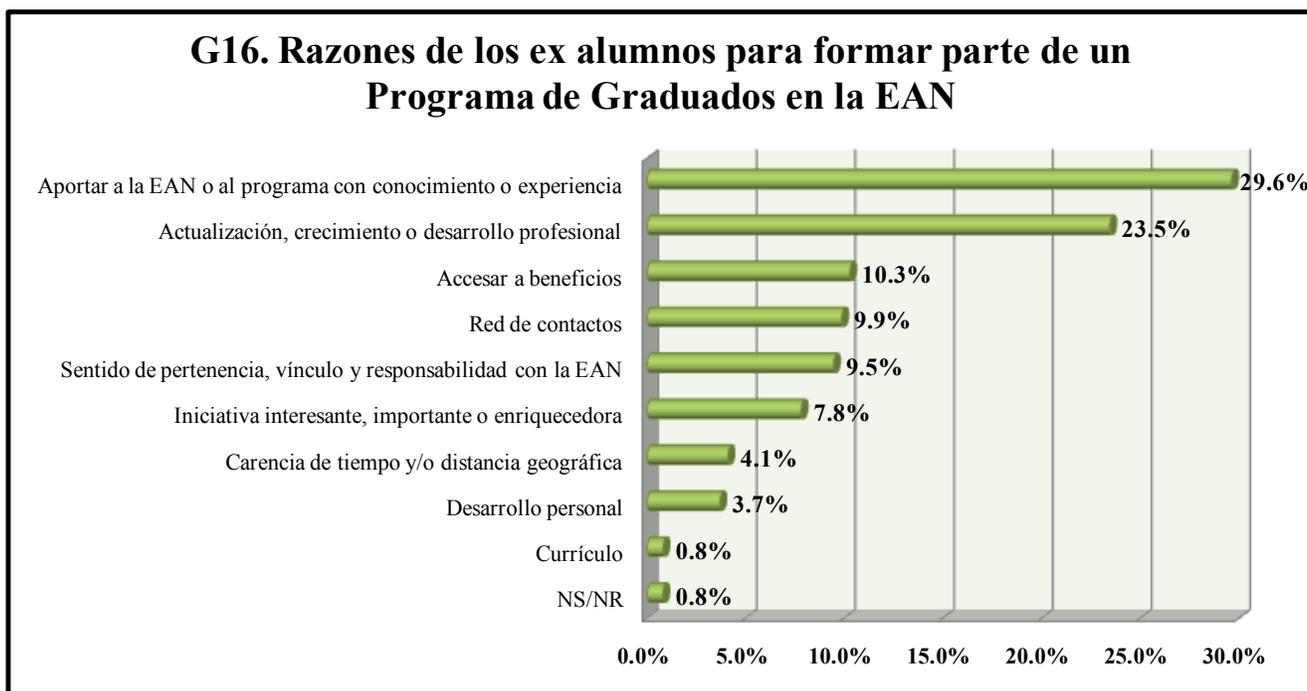
Fuente: Elaboración propia.

Aunado a las preguntas anteriores, se consultó a los encuestados si estaban dispuestos a formar parte de un Programa de Graduados de la EAN, obteniendo una respuesta favorable del 96% de los ex alumnos.

Es importante resaltar como la pregunta #9 (Considera usted que la apertura de un Programa de Graduados en la EAN es: necesaria / innecesaria), con la interrogante #12 (Si la Escuela de Administración Negocios abre un Programa de Graduados, ¿a usted le gustaría ser parte del mismo?), se pueden vincular, pues en el primer caso un 5% de los entrevistados consideraron innecesaria la apertura de un Programa de Graduados en la EAN, y en el segundo caso, un 4% de los encuestados responde que no tiene interés en formar parte de un Programa de Graduados de la EAN.

Por otro lado, se puede observar que existe una diferencia de un 1% entre la pregunta #9 y la pregunta #12, aspecto que refleja que una vez conocidos los beneficios de un Programa de Graduados, los entrevistados variaron su respuesta de forma positiva para esta iniciativa.

Las razones principales por las cuales el 96% de los entrevistados valoran positivamente pertenecer a un Programa de Graduados incluye la necesidad de retribuir a la EAN por medio del programa, la formación académica recibida y llevar a cabo procesos de actualización, crecimiento y desarrollo profesional.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.5. Resumen de los resultados del trabajo de campo.

Producto del trabajo de campo realizado, es posible extraer coincidencias y complementariedades acerca del tema en cuestión, expuestas a continuación:

Coincidencias

En primer lugar, los cuatro grupos consultados (expertos en redes alumni en el ámbito internacional, autoridades de educación superior en Costa Rica, graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial y los graduados de la EAN de las carreras de Contaduría Pública y Dirección de Empresas), coinciden en que un Programa de Graduados consta de actividades académicas, sociales y culturales. A su vez, los expertos en redes alumni en el ámbito internacional, los graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial y los graduados de la EAN encuestados, concuerdan en que este tipo de programas también deben incluir actividades de actualización profesional, tales como la asesoría y la capacitación.

En segundo lugar, tanto los expertos en redes alumni en el ámbito internacional, las autoridades de educación superior en Costa Rica y los graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial, consideran importante que un Programa de Graduados cuente con personal administrativo y docente de la Escuela, así como voluntarios que sean personas líderes y de contagio, que atraigan graduados al programa, todas estas partes, trabajando en conjunto con una Junta Directiva bien establecida. Del mismo modo, estos tres grupos enfatizan en la necesidad de una comunicación constante con el graduado, especialmente a través de redes sociales.

En tercer lugar, crear una fuerte identidad y un sentido de pertenencia, y lograr un mayor involucramiento de los ex alumnos y estudiantes activos con el Programa de Graduados, son aspectos fundamentales que, según los expertos en redes alumni en el ámbito internacional y las autoridades de educación superior en Costa Rica, conforman un

Programa de Graduados. Igualmente, encuentran como posibles trabas para la aplicación de esta iniciativa la falta de participación y compromiso por parte de los graduados, y el personal administrativo y docente a cargo del desarrollo del programa. Asimismo, valoran que existen limitantes que se deben subsanar en cuanto presupuesto.

Por otro lado, las autoridades de educación superior en Costa Rica y los graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial señalan que la EAN y la UCR en su totalidad, cuentan con un marco legal riguroso y complejo, que proporciona escasa libertad de acción y que debe tomarse en cuenta en el desarrollo de un Programa de Graduados.

Seguidamente se muestra un cuadro resumen de las coincidencias expuestas anteriormente, indicadas con un ✓ según la opinión de cada grupo consultado:

Coincidencia	Expertos en redes alumni en el ámbito internacional	Autoridades de educación superior en Costa Rica	Graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial	Graduados de la EAN encuestados
Actividades académicas, sociales y culturales	✓	✓	✓	✓
Actividades de actualización profesional	✓		✓	✓
Personal administrativo, docente y voluntarios	✓	✓	✓	
Comunicación constante con graduados, redes sociales	✓	✓	✓	
Identidad y sentido de pertenencia	✓	✓		
Involucramiento de graduados y estudiantes activos	✓	✓		
Problemas de participación, compromiso y presupuesto	✓	✓		
Marco legal riguroso y complejo		✓	✓	

Complementariedades

Aunado a lo anterior, cada grupo consultado ofreció apreciaciones importantes que complementan entre sí el funcionamiento y la composición de un Programa de Graduados, dentro de ellas se pueden citar:

- Los expertos en redes alumni en el ámbito internacional indican la relevancia de realizar encuestas a los graduados, de manera tal que, por medio de este tipo de instrumentos se reciba retroalimentación en cuanto al funcionamiento y la oferta de servicios del programa.
- Las autoridades de educación superior en Costa Rica, específicamente los funcionarios de la EAN, señalan que se debe de tomar en cuenta el marco legal existente en el ámbito universitario para el manejo de fondos provenientes de los graduados. De igual modo, destacan la necesidad de contar con una base de datos de graduados actualizada que facilite la comunicación con esta población.
- Los graduados de la EAN destacados en el ámbito empresarial afirman su interés por colaborar con los proyectos de la EAN, sin embargo, resaltan que no hay ofertas por parte de esta institución que los motive a participar.
- Los graduados de la EAN de las carreras de Contaduría Pública y Dirección de Empresas encuestados, manifiestan su interés por un Programa de Graduados en la EAN, no solamente como beneficiarios de esta iniciativa, sino también como colaboradores en su aplicación.

3.2.6. Análisis FODA de un Programa de Graduados en la EAN.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades administrativas de la EAN y la UCR. • Aceptación e interés de los graduados encuestados. • Interés de la EAN en el Programa de Graduados debido a su proceso de acreditación. • Alto número de graduados anuales para robustecer el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un vínculo establecido entre la EAN y sus graduados. • Desconocimiento técnico de la EAN en la administración de programas de graduados. • Base de datos de graduados desactualizada e incompleta en la EAN y la ORI. • Escasez de personal administrativo en la EAN. • Presupuesto limitado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Intereses y necesidades claras de los graduados y la EAN. • Momento coyuntural idóneo para el desarrollo del programa. • Facilidad de la EAN para establecer vínculos con sus estudiantes activos. • Recibir retroalimentación sobre la enseñanza y administración de la EAN. • Captación de recursos para la EAN a través del programa. • Generación de posicionamiento y prestigio de la EAN. • Aprovechamiento de la estructura y recursos de la UCR. • Existencia de profesionales y empresarios anuentes a colaborar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los ex alumnos de la EAN del concepto de Programa de Graduados. • Cultura costarricense poco afin a las características de un Programa de Graduados. • Escasez de especialistas en el tema a nivel nacional. • Marco legal riguroso de la UCR. • Ofertas similares para los graduados en otras entidades.

3.2.5.1. Fortalezas.

- Apoyo de las autoridades administrativas de la EAN y la UCR: En las diversas reuniones y entrevistas llevadas a cabo con los funcionarios de la EAN y la UCR, el grupo de investigación recibió las facilidades necesarias para cumplir con los objetivos determinados. El apoyo que el Sr Director de la EAN ha brindado al proyecto, a través de sus intervenciones con el personal de la UCR, se ha convertido en un factor significativo para el desarrollo de la investigación.
- Aceptación e interés de los graduados encuestados: Tal como se mostró en el apartado 3.2.4 Encuesta a graduados de la EAN, el 95% de los graduados considera necesaria la apertura de un Programa de Graduados en la EAN y el 96% manifestó su deseo de formar parte de un programa de este tipo, haciendo alusión a los múltiples beneficios percibidos y a la necesidad de retribuir a la EAN por la formación académica recibida.
- Interés de la EAN en el Programa de Graduados debido a su proceso de acreditación: Actualmente, la EAN se encuentra en un proceso de transición y bajo el cumplimiento de un programa especial para el mejoramiento de ciertos aspectos administrativos y docentes, dentro de ellos se encuentra la dimensión de resultados con el componente de graduados, que tiene como requerimiento intensificar los vínculos y las relaciones con los ex alumnos.
- Alto número de graduados anuales para robustecer el programa: De acuerdo con el informe *Panorama cuantitativo universitario – docencia* (2013) de la Oficina de Planificación Universitaria, la EAN contó con un total de 3,028 estudiantes matriculados en ese año, representando un 59% de los estudiantes matriculados en la

FCE. Lo anterior sírvase como ejemplo del volumen de estudiantes que componen la EAN.

3.2.5.2. Debilidades.

- *Inexistencia de un vínculo establecido entre la EAN y sus graduados:* Entre la EAN y sus graduados únicamente existe un intento de acercamiento por medio de la Red Alumni de la EAN (Facebook), más no un programa formal y claramente establecido en este tema.
- *Desconocimiento técnico de la EAN en la administración de Programas de Graduados:* El tema de Programas de Graduados es muy novedoso y no ha sido abordado ampliamente por otras instituciones de educación superior en el país, situación por la cual no existe un conocimiento experto del área ni un ejemplo robusto local que pueda tomarse como fuente e insumo para la formulación, administración y ejecución del mismo en la EAN.
- *Base de datos de graduados desactualizada e incompleta en la EAN y la ORI:* Para la aplicación de la encuesta realizada a los graduados de la EAN (apartado 2.3.4), se solicitó a la EAN y a la ORI la base de datos actualizada de los ex alumnos de esta Escuela, hallando que ambas bases de datos se encontraban incompletas y desactualizadas.
- *Escasez de personal administrativo en la EAN:* De acuerdo con la entrevista a la Sra. Zaida Araya, Coordinadora del proceso de acreditación de las carreras de la EAN, uno de los puntos de mejora de esta escuela radica en la ampliación del número de plazas

administrativas y docentes para fortalecer los procesos de mejora y académicos desarrollados por la institución.

- Presupuesto limitado: La EAN es financiada con fondos públicos regulados y clasificados en las diversas áreas que la integran. Actualmente, y sustentado en lo expuesto por el Sr. Jorge Madrigal, Coordinador de la Red Alumni de la EAN, no existen recursos destinados a la iniciativa de crear una red alumni.

3.2.5.3. Oportunidades.

- Intereses y necesidades claras de los graduados y la EAN: A través de la encuesta aplicada a los graduados de la EAN, se percibe el interés y disposición de estos para colaborar con la escuela, ilustrados en el gráfico #13 y #14 respectivamente. Así mismo, las entrevistas arrojan las limitaciones de la EAN y orientan al plan de acción.
- Momento coyuntural idóneo para el desarrollo del programa: Dado el proceso de acreditación por el que atraviesa la EAN, la iniciativa existente de crear un vínculo estrecho con los graduados de la misma y la anuencia de las autoridades de esta institución a colaborar, se considera el momento indicado para la creación y el desarrollo de un Programa de Graduados en la EAN.
- Facilidad de la EAN para establecer vínculos con sus estudiantes activos: Un factor clave resaltado por los entrevistados ligados a Programas de Graduados internacionales, es establecer un vínculo estrecho con los futuros ex alumnos de la institución, de manera tal que, desde el momento en el que éstos se encuentren en su proceso de formación académica, desarrollen sentido de pertenencia y el deseo por colaborar con su casa de enseñanza.

- Recibir retroalimentación sobre la enseñanza y administración de la EAN: Al establecer un vínculo cercano con sus graduados, la EAN podrá recabar información valiosa sobre la calidad del proceso de formación que ofrece y la gestión administrativa que lleva a cabo, aplicando acciones de mejora continua en sus procesos.
- Captación de recursos para la EAN a través del programa: Un Programa de Graduados genera un beneficio mutuo entre las partes involucradas. La EAN, mediante las formas de colaboración seleccionadas por sus graduados en el gráfico #14, podrá obtener diversos beneficios inexistentes hasta el momento, cuantificándolos de diversas maneras.
- Generación de posicionamiento y prestigio de la EAN: Como entidad pionera en el desarrollo de un Programa de Graduados en la UCR y las demás universidades del país, la EAN consolidará su trayectoria, innovación y prestigio, generando posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
- Aprovechamiento de la estructura y recursos de la UCR: Para la creación y el desarrollo de un Programa de Graduados, la EAN cuenta con una infraestructura robusta en informática, tecnología y comunicación que la UCR proporciona.
- Existencia de profesionales y empresarios anuentes a colaborar: Mediante el Programa de Graduados, la EAN podrá tener acercamiento con una amplia gama de profesionales expertos en diversos campos de la administración, así como empresarios dispuestos a colaborar en el proceso de formación académica que realiza la escuela.

3.2.5.4. Amenazas.

- Desconocimiento de los ex alumnos de la EAN del concepto de Programa de Graduados: En la encuesta aplicada a los graduados de la EAN se evidenció que un 92% de esta población desconoce el significado de este término, aspecto que podría limitar la comprensión de lo que un programa de este tipo envuelve e implicaría un mayor esfuerzo para dar a conocer el concepto a los graduados y comunicar los beneficios implícitos en el mismo.
- Cultura costarricense poco afín a las características de un Programa de Graduados: Al tratarse de un tema novedoso a nivel nacional, potencializado en otras latitudes, es necesario “tropicalizar” los elementos que integran un programa de esta naturaleza y adaptarlo a la idiosincrasia costarricense, así como generar una mayor conciencia de los aspectos positivos que un programa de este tipo incluye.
- Escasez de especialistas en el tema a nivel nacional: Como se mencionó anteriormente, el tema de Programas de Graduados no ha sido abordado ampliamente en Costa Rica, de manera tal, que los especialistas y conocedores en esta área se ubican en escuelas de negocios del viejo continente y Norteamérica, razón por la cual la presente investigación ha tomado como base el conocimiento experto de personas vinculadas a este tema radicadas en el extranjero.
- Marco legal riguroso de la UCR: La UCR por su naturaleza y estructura cuenta con un marco legal riguroso y complejo que brinda escasa libertad de acción.
- Ofertas similares para los graduados en otras entidades: Los ex alumnos, podrán encontrar facilidades homogéneas a las ofrecidas en un Programa de Graduados en las

empresas que laboran, instituciones sin fines de lucro y asociaciones o grupo profesional de cualquier otra índole que integren.

Una vez verificada la disposición de los ex alumnos de la EAN de formar parte de un Programa de Graduados en esta institución, y conociendo las diversas variables de interés para esta población, se procede a desarrollar en el próximo capítulo una propuesta formal para el diseño de un programa de esta índole en la EAN, considerando los puntos abordados en el análisis FODA anteriormente expuesto.

Capítulo IV: Propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la EAN.

Para la elaboración de la siguiente propuesta se tomó como base el marco teórico desarrollado en el Capítulo I, en torno a la Administración de Empresas y a los Programas de Graduados Internacionales; la situación actual de la Universidad de Costa Rica y de la Escuela de Administración de Negocios (EAN) descritas en el Capítulo II; así como la investigación de campo realizada en el Capítulo III que permitió determinar la relación existente entre la EAN y sus graduados, el grado de aceptación de un Programa de Graduados en la EAN, los beneficios percibidos por los ex alumnos que conformarían el Programa de Graduados de la EAN y las formas de colaboración de los graduados con el Programa; de manera tal que, toda esta información analizada viene a ser el sustento del capítulo que se presenta a continuación.

De esta manera esta propuesta tiene los siguientes apartados:

4.1 Aspectos estratégicos del Programa de Graduados de la EAN.

4.2. Descripción del Programa de Graduados de la EAN.

4.2.1. Requerimientos del Programa de Graduados de la EAN.

4.2.2. Servicios del Programa de Graduados de la EAN.

4.2.3 Estrategia de comunicación del Programa de Graduados de la EAN.

4.2.4. Colaboración de los ex alumnos con el Programa de Graduados de la EAN.

4.2.5. Inversión inicial y presupuesto anual del Programa de Graduados de la EAN.

4.2.6. Diagrama de flujo del funcionamiento del Programa de Graduados de la EAN.

4.3. Relación entre el análisis FODA del Programa de Graduados de la EAN y la Propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la EAN.

4.1. Aspectos Estratégicos del Programa de Graduados de la EAN.

La primera sección del presente capítulo, consiste en ofrecer la misión, la visión y los objetivos estratégicos que el Programa de Graduados de la EAN utilizará como referencia en el momento de ejecutar sus acciones.

Una vez presentado lo anterior, se procederá a elaborar la propuesta con la cual se determinarán los principales aspectos que componen el programa. Se incluyen elementos técnicos en torno a tecnologías de la información, requerimientos de infraestructura, soporte de talento humano, manejo de fondos y la inversión necesaria para llevar a cabo los diferentes servicios, los cuales, fueron sugeridos por los graduados encuestados y depurados por el equipo investigador a cargo de este trabajo.

4.1.1. Misión.

Contribuir a la vinculación e implicación de los graduados de la Escuela de Administración de Negocios (UCR) para aportar a su actualización y desarrollo profesional, así como su participación activa en la mejora continua de los servicios multidisciplinarios que se ofrecen.

4.1.2. Visión.

Ser el Programa de Graduados de mayor prestigio en la región centroamericana, por el nivel de implicación de sus participantes así como por la calidad y proyección de su oferta de servicios.

4.1.3. Objetivos del Programa de Graduados de la EAN (UCR).

Objetivo General

Contribuir con el desarrollo de procesos e iniciativas de vinculación e implicación personal, académica y profesional entre la EAN (UCR) y sus graduados, mediante una oferta de servicios que permita la consolidación de una educación continua a nivel superior que aporte a la transformación y mejora del entorno empresarial, social y cultural del país y sus ámbitos de proyección.

Objetivos Específicos

- Generar un sentimiento de pertenencia e identidad de los graduados de la EAN con su casa de enseñanza que impulse el desarrollo de iniciativas de mutuo beneficio.

- Promover la participación de los graduados en los procesos formativos de los estudiantes activos de la EAN mediante su conocimiento y experiencia profesional en los diferentes ámbitos de los Negocios.
- Ofrecer a los graduados de la EAN (UCR) los servicios académicos que respondan a sus necesidades y expectativas de formación continua de gran calidad.
- Realizar actividades de actualización profesional y convivencia social entre la EAN y sus graduados.
- Facilitar los mecanismos de contacto y vinculación entre los graduados de la EAN y el mercado laboral.
- Desarrollar vínculos con instituciones y organizaciones externas, que generen beneficios para los graduados de la EAN.
- Establecer una relación permanente entre la EAN y sus graduados que promueva iniciativas de mutuo beneficio y generen un mayor impacto en el entorno empresarial, social y cultural del país y la región.
- Evaluar periódicamente las acciones emprendidas entre la EAN y los graduados para generar una realimentación que promueva la mejora continua.

4.2. Descripción del Programa de Graduados de la EAN.

La UCR por su naturaleza y constitución, debe cumplir con procedimientos y normas administrativas establecidas, razón por la cual, para implementar la presente propuesta en la EAN, es necesario contemplar requisitos tales como: contratación de personal o asignación de plazas, infraestructura física, requerimientos de tecnologías de la información y el manejo de fondos captados del público.

Seguidamente, se describen los requisitos indispensables para el funcionamiento de un Programa de Graduados en la EAN. Posteriormente, se detalla la propuesta de servicios que ofrecerá el programa.

4.2.1. Requerimientos del Programa de Graduados de la EAN.

4.2.1.1 Requerimientos de tecnologías de información.

Un componente esencial para el Programa de Graduados de la EAN es contar con una plataforma en línea que facilite la comunicación e interacción con los graduados.

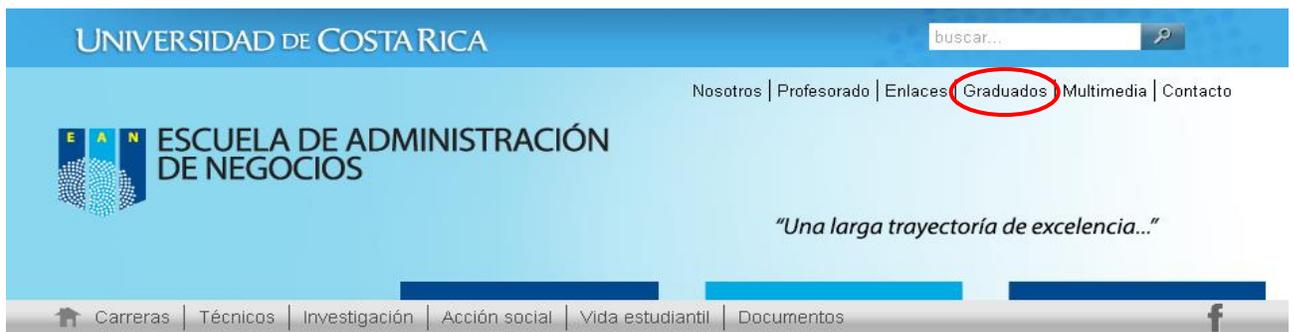
Como se pudo constatar en el Capítulo I, las universidades de gran renombre y experiencia en Programas de Alumni tienen sitios web robustos y completos. Si se recapitula, algunas de las acciones que se pueden realizar en ese tipo de plataformas, se citan las siguientes:

- Opción de “logging” para acceder a catálogos en línea, servicios del programa, correo institucional, directorio de graduados, bibliotecas virtuales,

en fin, una amplia gama de opciones que varían según la universidad consultada.

- Plataforma para donaciones, ayudas, voluntariado, mentoring, eventos, entre otras opciones paralelas al programa como tal.

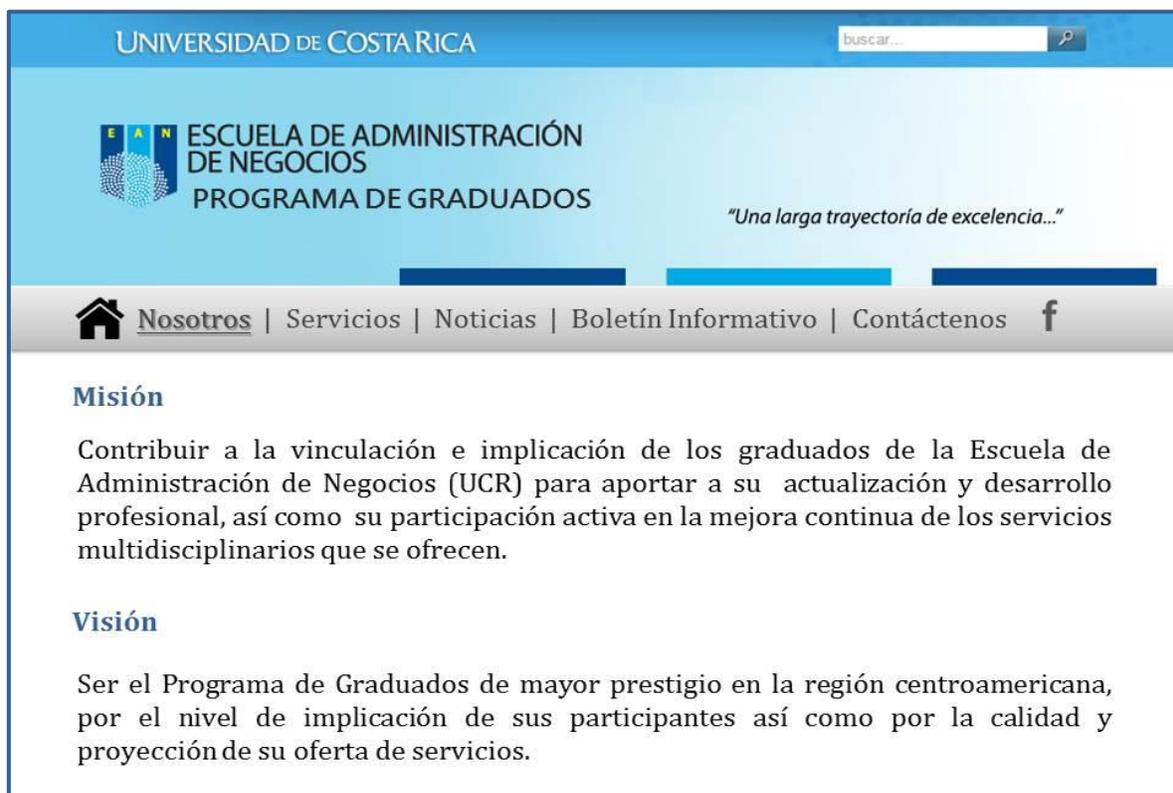
En estos momentos, la EAN incluye en su página web (<http://www.ean.ucr.ac.cr/>), una pestaña específica para los graduados (<http://www.ean.ucr.ac.cr/graduados>), tal como se aprecia en la siguiente imagen:



Esta sección hace referencia a los antecedentes, los objetivos y el perfil estratégico de la Red Alumni, pero no incluye un espacio para la interacción. Para tal fin, la Red cuenta con una página en Facebook (https://www.facebook.com/redalumninegociosucr?ref=br_tf), que constituye su medio de comunicación más activo, por medio del cual, se dan a conocer anuncios y comunicados.

Dado lo anterior, la presente propuesta se enfoca en ofrecer al Programa de Graduados de la EAN un sitio web completo, similar al que emplean las universidades descritas en el Capítulo I, que permita la interacción de la EAN con sus graduados y entre los graduados. Para tal fin, se sugiere optimizar la pestaña “Graduados” expuesta en la

imagen anterior, de manera tal que, el sitio web del programa se encuentre enlazado con la página web de la EAN, para favorecer los vínculos de los Graduados con las otras actividades de la Escuela. A continuación se ofrece un ejemplo de la página web propuesta del Programa de Graduados:



Fuente: Elaboración propia.

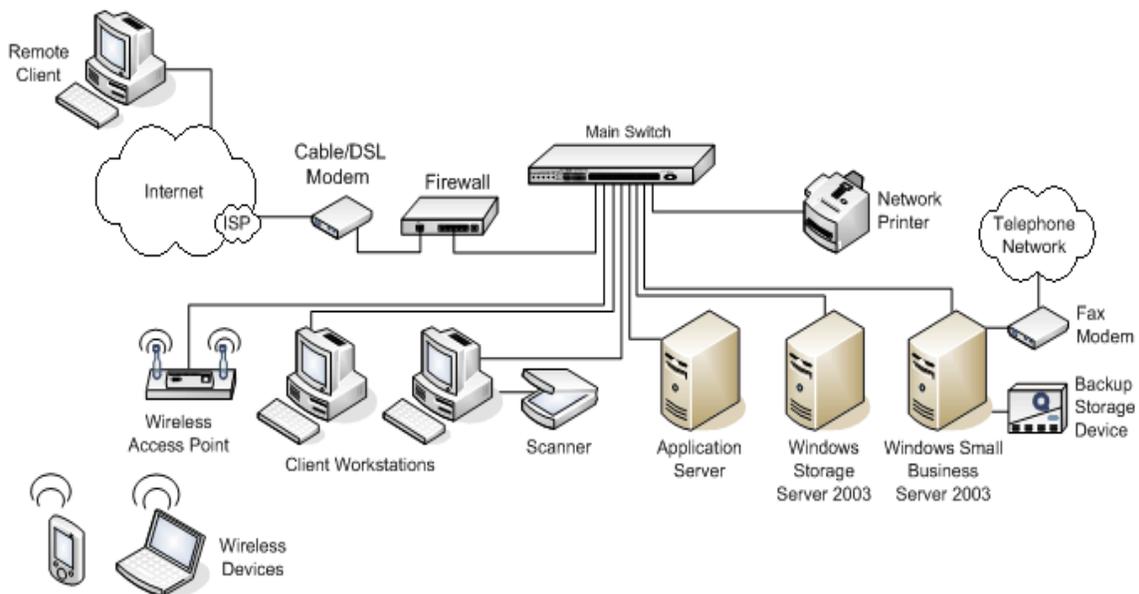
La estructura técnica de la plataforma informática que requiere el Programa de Graduados se divide en tres áreas:

1. Red.
2. Sitio web.
3. Base de datos.

Con el fin de abordar estos aspectos, se realizó el 10 de noviembre del 2014 una entrevista personal al Director de Proyectos de Tecnologías de Información de la UCR y profesor en la EAN, M.T.I. Michel Angulo Sosa, para determinar los requerimientos técnicos y de personal necesarios, así como información relativa a la administración de la plataforma tecnológica y los costos asociados a esta iniciativa.

Según el Director, los requerimientos de infraestructura de redes y tecnologías de la información están totalmente cubiertos por la universidad, incluyendo tanto el presupuesto para el desarrollo de la plataforma, como todo el personal experto del Centro de Informática (CI) de la UCR encargado de llevar a cabo el proyecto.

La infraestructura de red requerida para el funcionamiento del Programa de Graduados se ejemplifica en la siguiente imagen:



Fuente: Microsoft (2015).

Con base en lo anterior, los componentes indispensables de la red son: Cableado, UPS, Switches, Firewall y Servidores. Además, en cuanto a equipo se requiere de dos computadoras portátiles, una impresora multifuncional y un teléfono. Los costos asociados a cada uno de estos elementos se detallan en el apartado 4.2.5. Inversión inicial del Programa de Graduados de la EAN.

Para el desarrollo del sitio web, la Dirección de la EAN debe plantear la solicitud a la Dirección del Centro de Informática, detallando todas las especificaciones requeridas. Una vez hecha la solicitud, el proceso administrativo queda en trámite aproximadamente durante un mes, y de acuerdo con las complejidades de la solicitud, este proceso podría tardar entre seis meses o un año para que quede en firme.

Los servidores y las bases de datos (Oracle) son iguales a las que utiliza la universidad para todos sus sitios web. El mismo personal del Centro de Informática que estaría a cargo del desarrollo de la página, se encargaría de ensamblar las conexiones requeridas, tanto físicas como en línea, con los servidores y las bases de datos.

En caso de que se presente algún problema técnico (daño en las bases de datos, problemas con el servidor, entre otros), o que se quiera actualizar el diseño, la plataforma o cualquier otro tema relacionado, también se debe realizar la solicitud al Centro de Informática.

Actualmente, la EAN realiza un esfuerzo por integrar a sus graduados incorporando su personal docente en este tipo de iniciativas (como el profesor Jorge Madrigal) y estudiantes becados, que llevan una administración manual de la página en Facebook de la Red y de los datos de los graduados mediante hojas de Excel. No obstante, según

recomendación del entrevistado, estas tareas se pueden simplificar por medio de la página web, el sistema de bases de datos y la red en línea que proporciona el Centro de Informática, todo esto mediante un usuario y un acceso que el Centro de Informática proporcionaría para la actualización de los contenidos del programa.

Aunado a lo anterior, para el funcionamiento del Programa de Graduados se requiere, además de la infraestructura tecnológica ya descrita, una base de datos que contenga información de contacto de los graduados, de manera tal que, facilite la comunicación entre la EAN y sus graduados, y entre los mismos ex alumnos. Para lo anterior, se propone que, una vez en funcionamiento las bases de datos del Programa de Graduados, se proceda a crear un directorio de graduados en el cual se incluya información como: nombre del graduado, empleo actual, empresa para la que labora, título universitario, correo electrónico, teléfono fijo y teléfono móvil.

Esta información se puede obtener por varios medios: de las bases de datos de la Oficina de Registro e Información realizando la solicitud respectiva a esta entidad, de los datos ya recolectados por la Red Alumni de la EAN (Coordinada por el Profesor Jorge Madrigal), de la información recogida en la presente investigación y de los datos de contacto que se pueda obtener de los estudiantes activos de último año de Bachillerato, y Licenciatura de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. De este modo, la EAN tendría una base de contactos con los cuales puede establecer una comunicación constante e informar sobre sus iniciativas.

En síntesis, el Centro de Informática de la UCR tiene una robusta plataforma que facilita llevar a la práctica un sistema en línea para el Programa de Graduados de la EAN,

que cumpla con los estándares de las mejores universidades del mundo. Además, esta plataforma facilitaría la interacción entre la EAN con sus graduados y entre graduados, por medio de bases de datos interrelacionadas sustentadas con la información de sus contactos.

4.2.1.2. Requerimientos de Infraestructura.

En términos de infraestructura, el Programa de Graduados necesitará de una oficina, en la cual, se realizará toda la gestión administrativa y se mantendrá el equipo tecnológico indispensable para su funcionamiento.

Para tal fin, se efectuó el día 24 de marzo de 2015 una entrevista personal al Director de la EAN, MAE. Carlos Murillo Scott, el cual indicó que la FCE ya no cuenta con espacios físicos disponibles para asignar; no obstante, aclara que algunos espacios fueron asignados a la FCE por la Rectoría, dentro de ellos, una oficina fue concedida a la EAN, la cual se encuentra ubicada a un costado del antiguo edificio de Ciencias Sociales. También, señala que el uso que se le dé a ese espacio se encuentra bajo jurisdicción de la EAN y que su equipamiento es responsabilidad de la Escuela. Además, especifica que en caso de destinarse la oficina disponible en el edificio de Ciencias Sociales a otro fin, es necesario realizar una solicitud formal al decanato de la facultad para que asigne un nuevo espacio.

Por otro lado, el Programa de Graduados de la EAN debe considerar el uso de espacios físicos de la universidad para ofrecer sus servicios (mismos que se detallarán en el apartado 4.2.2.). En caso de requerir aulas, la solicitud se debe efectuar personalmente en cada facultad, siendo un trámite sencillo de realizar.

El proceso de reservación de los Auditorios de la UCR es más complejo. Algunos ejemplos de los principales auditorios que se pueden emplear y su proceso de reservación son:

- *Auditorio Facultad Ciencias Económicas*: Para la reservación del auditorio de la FCE es importante considerar el orden de prioridad en las asignaciones:
 1. Cursos de Grado y de Posgrado de la Facultad.
 2. Eventos de las Unidades de la Facultad.
 3. Eventos de otras dependencias universitarias.

Por lo anterior, las actividades del Programa de Graduados de la EAN a realizar en este auditorio estarían en el tercer lugar de prioridad. La reservación se debe tramitar con mínimo un mes de antelación a la fecha del evento, en los horarios de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 13:00 p.m. a 21:30 p.m., y sábados de 7:30 a.m. a 12:00 p.m. (sin contar con servicios audiovisuales). También, se solicita asistencia mínima de 50 personas y entregar el material audiovisual utilizado, mínimo dos días antes de la fecha del evento, para verificar su funcionamiento. Si se cumple con los requisitos citados, se procede a llenar el formulario que se adjunta en el anexo 19, el cual debe enviarse al Decanato de la FCE para su valoración y respuesta. El equipo de soporte técnico brinda su colaboración al inicio de cada evento. Las reservaciones de este auditorio se publican en la página web de la facultad (<http://www.fce.ucr.ac.cr/>).

- *Auditorio Alberto Brenes Córdoba de la Facultad de Derecho:* Según la consulta telefónica realizada el 23 de marzo del 2015 al Área Administrativa de la Facultad de Derecho, para la reservación del auditorio de esta facultad se requiere de un oficio enviado por la Dirección de la EAN o un profesor de la Escuela, dirigido al Decano de la Facultad de Derecho, el Dr. Alfredo Chirino Sánchez, en donde se describa la actividad a realizar, el día, la hora de inicio y fin del evento, el responsable de la actividad y la proyección de asistentes al evento. La entrega del oficio se debe efectuar personalmente en la Facultad de Derecho, en las oficinas ubicadas en el quinto piso, en horario de 7:00 a.m. a 5:00 p.m. Esta oficina determina la coincidencia y disponibilidad de fechas y realiza la reservación. El teléfono de contacto es el 2511-1527.
- *Auditorio de la Ciudad de la Investigación:* Según la consulta telefónica realizada el 23 de marzo del 2015 a la Srta. Hellen Brenes, Secretaria de la Vicerrectoría de Investigación, para la reservación de este auditorio primero se deben verificar fechas disponibles, una vez lo anterior, la Srta. Brenes envía un formulario vía correo electrónico al solicitante (ver anexo 20), el cual incluye la descripción de la actividad a realizar, fecha y hora del evento, responsable de la actividad y número de participantes. El formulario debe ser enviado por la Dirección de la EAN a la Vicerrectoría de Investigación para que, posteriormente, la M.Sc. Marcela Vílchez, Asistente de la Vicerrectora, proceda con su valoración y determine su aprobación. El número de teléfono de contacto de la Vicerrectoría de Investigación es el 2511-1350.

Aunado a lo anterior, para definir los requisitos que debe cumplir el Programa de Graduados de la EAN en cuanto al uso de parqueos u otros espacios físicos de la universidad, se realizó el 12 de febrero del 2015 una entrevista telefónica a Srta. Paola Salas Artavia, Secretaria de la Comisión Institucional de Planta Física de la Vicerrectoría de Administración. La entrevistada, indicó que primero, se debe coordinar con la entidad correspondiente el evento a realizar, y una vez que se cuenta con la aprobación de la unidad respectiva, se debe elaborar una carta dirigida a la Vicerrectoría de Administración y entregarla físicamente, para que la M.B.A. María Gabriela Víquez, Asistente Administrativa de la Vicerrectoría de Administración, dicte resolución al respecto.

4.2.1.3. Requerimientos de personal.

Para el funcionamiento del Programa de Graduados de la EAN, se requiere de talento humano que lleve a cabo las labores administrativas y de comunicación con los ex alumnos.

El día 24 de marzo de 2015 se realizó una entrevista personal al Director de la EAN, MAE. Carlos Murillo Scott, con el propósito de determinar la disponibilidad de personal en la EAN para colaborar con el Programa de Graduados. De acuerdo con el Director, con el personal vigente no se puede apoyar el funcionamiento del programa. Con base en lo anterior, el Programa de Graduados de la EAN necesitaría de la apertura de dos plazas administrativas.

Según la consulta telefónica realizada el 12 de febrero del 2015 a la Sra. Nancy Calvo Espinoza, Secretaria del área de Análisis Administrativo de la Vicerrectoría de

Administración de la UCR, la solicitud de una plaza administrativa implica un proceso más complejo que el trámite de una plaza docente.

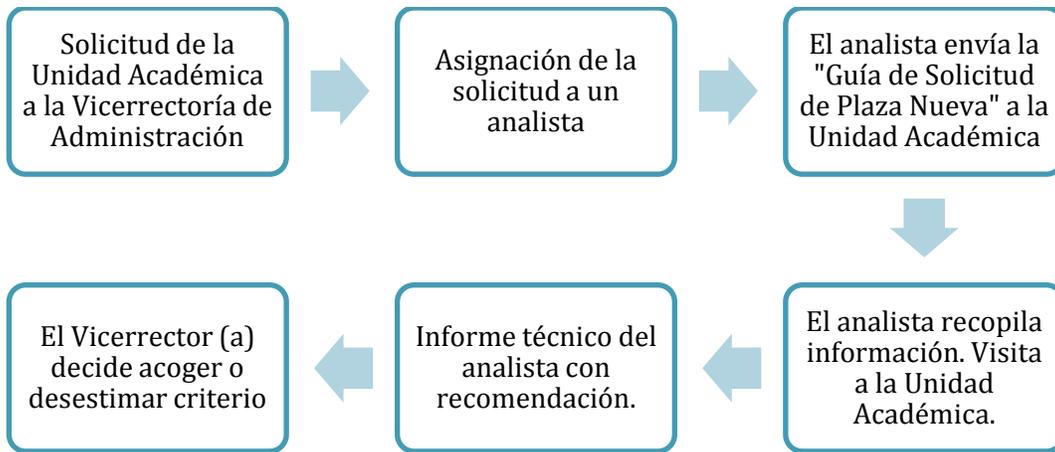
El trámite para obtener una plaza inicia con una solicitud formal de la Dirección de la EAN a la Vicerrectoría de Administración. Esta unidad, se encarga de realizar un informe que incluye el estudio de funciones y responsabilidades y con base en los resultados del trabajo, se puede efectuar una redistribución en las asignaciones del personal existente, o efectivamente, abrir una nueva plaza.

Usualmente, este proceso se extiende por un periodo entre uno y dos meses, sin embargo, si surgen complicaciones se podría extender hasta un año. La entrevistada aclaró que no existe un manual con cada uno de los pasos a seguir para la apertura de una plaza administrativa, no obstante, ofreció al equipo de investigadores una guía del proceso, la cual se describe a continuación:

1. Se recibe solicitud de parte de la Unidad Académica interesada en la Vicerrectoría de Administración.
2. La Jefatura de la Sección emplea parámetros no definidos para la asignación de la solicitud a los analistas, según su criterio y experticia profesional.
3. El estudio se asigna al analista y se entrega en una carpeta tipo expediente, en el cual se incluyen los antecedentes.
4. El analista procede a comunicarse con el Jefe Administrativo de la Unidad Académica (vía telefónica o por correo), con el fin de iniciar el proceso de recopilación de información.

5. El analista envía el instrumento “Guía de solicitud de plaza nueva” a la Unidad Académica. Dicho documento debe justificar la necesidad de la plaza, así como indicar las funciones que desempeñará la persona que ocupe el puesto.
6. Si es necesario, el analista visita la Unidad Académica para observar las instalaciones, así como para conversar con los interesados en la creación de la plaza.
7. El analista recolecta los antecedentes e información pertinente, apoyándose en otras dependencias, entre ellas la Oficina de Administración Financiera (OAF), la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU) y la Oficina de Recursos (ORH).
8. Con base en la información recopilada, el analista procede a elaborar un informe técnico, en el cual incluye conclusiones y recomendaciones, así como el criterio final.
9. El Analista entrega informe con recomendación al Jefe de la Sección.
10. El Jefe de la Sección eleva la recomendación de la Sección de Análisis Administrativo al Vicerrector de Administración.
11. El Vicerrector decide acoger o desestimar criterio y procede a comunicarlo a la Unidad Académica.

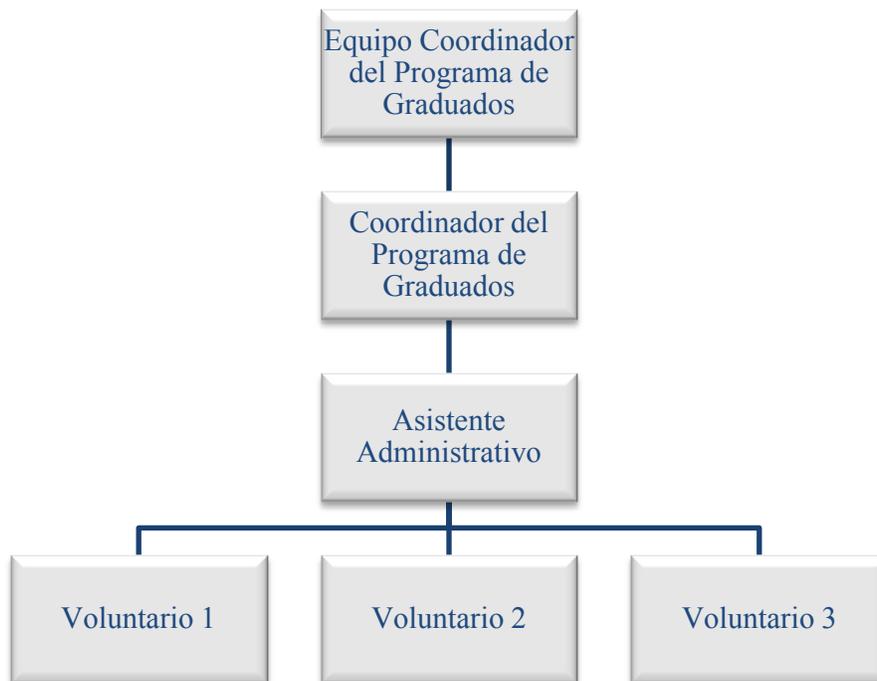
En la siguiente imagen se resume el proceso de solicitud de plazas en la Vicerrectoría de Administración:



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.3.1 Propuesta de la estructura organizacional del Programa de Graduados de la EAN.

Para la implementación del Programa de Graduados de la EAN se propone la estructura organizacional que se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

Equipo Coordinador del Programa de Graduados de la EAN.

Entre las recomendaciones ofrecidas por los expertos en Programas de Graduados del ámbito internacional entrevistados, se deriva la existencia de una junta directiva conformada por personal docente, administrativo, y graduados (integrantes del programa), los cuales en conjunto evaluarán el desarrollo del programa y tomarán las decisiones estratégicas. En el contexto de la EAN, una Junta Directiva equivale a un Equipo Coordinador de un Programa.

Con base en lo anterior, se propone realizar una convocatoria formal al personal docente, administrativo, y ex alumnos de la EAN, una vez que se decida poner en marcha la presente propuesta, dirigido inicialmente por el Coordinador del programa. En esta sesión se realizará la elección del Equipo Coordinador del Programa de Graduados de la EAN por medio de votaciones de los presentes. Es relevante mencionar que los integrantes del Equipo Coordinador del Programa de Graduados de la EAN trabajarán *ad honorem*, en función de los intereses de la EAN.

A continuación se presentan las principales funciones que el Equipo Coordinador del Programa de Graduados de la EAN ejercería:

- ✓ Diseñar y aprobar el plan de acción anual del Programa de Graduados.
- ✓ Definir la normativa interna del Programa de Graduados.
- ✓ Promover la búsqueda y asignación de recursos (personal, equipo, dinero) del Programa de Graduados.
- ✓ Supervisar la administración del Programa de Graduados.

- ✓ Analizar las sanciones correspondientes (si se presentaran) y recomendar las medidas correctivas necesarias ante la Dirección de la EAN. Garantizar una ejecución transparente y responsable del Programa de Graduados.

Coordinador del Programa de Graduados.

El Coordinador ocupará una posición relevante y estratégica para darle sostenibilidad y fortalecimiento al programa. Será supervisado y orientado por el Equipo Coordinador del Programa de Graduados de la EAN en la conformación y liderazgo del equipo de personas a su cargo, para facilitar el logro de los objetivos propuestos y la solución de las diversas situaciones que se puedan presentar.

Para poder administrar cabalmente y cumplir con los diversos requerimientos del programa, deberá asignarse una plaza docente-administrativa para la persona seleccionada, la cual trabajará tiempo completo en el programa. De acuerdo con la consulta realizada vía correo electrónico el día 16 de abril del 2015 a la Bach. Elieth Mora Alvarado, Jefe Administrativa de la EAN, la plaza requerida es Profesional B (ver anexo 21)

A continuación se detallan sus principales funciones:

- ✓ Desarrollar el plan anual del programa.
- ✓ Presentar los resultados del programa al Equipo Coordinador del Programa de Graduados de la EAN.
- ✓ Ejecutar el programa anual.
- ✓ Velar por el debido cumplimiento y calidad de los servicios ofertados a los ex alumnos.

- ✓ Realizar las negociaciones correspondientes para el funcionamiento de los servicios del programa.
- ✓ Velar por la correcta divulgación de la estrategia de comunicación del programa.
- ✓ Representar al Programa de Graduados en las actividades públicas.
- ✓ Contratar al personal del Programa de Graduados.
- ✓ Velar por el debido cumplimiento de las labores de su equipo.
- ✓ Gestionar el presupuesto del programa.
- ✓ Invertir el presupuesto del programa acorde a los planes anuales aprobados por la junta directiva.

Asistente Administrativo.

Dadas las cargas laborales que debe enfrentar el Coordinador del programa, es necesario que el mismo cuente con el apoyo de un asistente administrativo, el cual deberá estar asignado tiempo completo en la oficina correspondiente. De acuerdo con la consulta realizada vía correo electrónico el día 16 de abril del 2015 a la Bach. Elieth Mora Alvarado, Jefe Administrativa de la EAN, la plaza requerida Técnico Asistencial A (ver anexo 22).

A continuación se detallan sus principales funciones:

- ✓ Colaborar en el desarrollo del plan anual del programa.
- ✓ Dar soporte administrativo al programa (ej. correspondencia, atención al público, entre otros).
- ✓ Elaborar los reportes solicitados por el administrador del programa.
- ✓ Colaborar en la verificación del debido cumplimiento y calidad de los servicios ofertados a los ex alumnos.

- ✓ Administrar las bases de datos del programa.
- ✓ Actualizar el contenido de comunicación y redes sociales del programa.
- ✓ Atraer voluntarios al programa.
- ✓ Coordinar y divulgar la estrategia de comunicación del programa.
- ✓ Representar al Programa de Graduados en las actividades públicas cuando el Coordinador no asista.
- ✓ Velar por el debido cumplimiento de las labores de los voluntarios.

Voluntarios.

El voluntariado en el programa ocupará un papel relevante para el funcionamiento, promoción y crecimiento adecuado del mismo. Estas personas, colaborarán en las actividades y servicios del programa *ad honorem*.

El número de voluntarios será ilimitado, sin embargo, se propone definir tres posiciones fijas, con roles diversos de acuerdo a las necesidades coyunturales. Se pretende que el voluntario sea un ex alumno de la EAN o estudiante activo de la misma. Inclusive, de ser necesario se considera viable designar horas beca de estudiantes activos en el presente programa.

Las principales actitudes y aptitudes requeridas para el voluntariado son:

- Habilidad para comunicarse con otras personas.
- Enfoque en el cumplimiento de objetivos.
- Apertura al cambio.
- Creatividad para desarrollar propuestas de trabajo.
- Altos niveles de compromiso con el programa.

- Facilidad para coordinar actividades internas y externas.
- Proactivo.

Tal como se indicó anteriormente, el papel del voluntario dependerá de los requerimientos específicos de la administración del programa en ese momento, orientados al apoyo administrativo y logístico del mismo.

4.2.1.4. Requerimientos para la Vinculación Remunerada con el Sector Externo.

La UCR constituye un ente público que se financia con el presupuesto del Estado, no obstante, su rango de autonomía le ha permitido crear mecanismos legales para captar fondos provenientes de actividades o entes externos. Para esto, la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI), funge como mediador y administrador de dineros generados desde este sector.

Según la entrevista personal realizada el 02 de febrero del 2015 a la Srita. Francini Valverde, de la Dirección de Gestión Presupuestaria de Proyectos en FUNDEVI, para que el Programa de Graduados de la EAN pueda percibir recursos económicos provenientes de sus ex alumnos, incluyendo donaciones, es necesario crear un programa o establecer un proyecto con una cuenta financiera en FUNDEVI, para recibir este tipo de aportes.

Sin embargo, según la entrevistada, al crear una cuenta financiera en FUNDEVI se deben cubrir los siguientes costos de administración calculados con base en los ingresos de la cuenta: 15% para la UCR, (10% iría al Fondo de Desarrollo Institucional, 3% a la Unidad Operativa que lo ejecuta y 2% para el Decanato relacionado) y 5% para FUNDEVI. Por lo

que, al Programa de Graduados de la EAN le correspondería el restante 80% de los ingresos.

Este tema se encuentra tan estructurado que inclusive existe una guía oficial para orientar este tipo de iniciativas. De acuerdo con FUNDEVI (2010) los pasos a seguir son:

1. Elaboración de la propuesta: La propuesta debe ser elaborada por las unidades responsables; y tiene que incluir: objetivos, actividades y metas según el Manual de buenas prácticas en acciones de vinculación remunerada (ver anexo 23); y el Sistema Institucional de Formulación de Proyectos (<http://sippres.ucr.ac.cr/sippres/>) de la Oficina de Planificación Universitaria (OPLAU).
2. Elaboración del Presupuesto: En el presupuesto se deben detallar los ingresos (su origen y flujo estimado) y los egresos (según gastos). Para mayor detalle se puede consultar el Manual de presupuestos para programas y proyectos de vínculo remunerado (ver anexo 24).
3. Inscripción del proyecto en la Vicerrectoría respectiva: Para que el proyecto sea aprobado, primero debe vincularse con alguna Vicerrectoría, que es el ente que se encarga de darle su visto bueno y vigencia. Según las características expuestas en la página 8 de la guía de FUNDEVI (2010), la Vicerrectoría de Acción Social es el órgano en el que el Programa de Graduados de la EAN debería de ser inscrito, bajo la modalidad: Capacitación y Actualización, por cuanto su principal objeto es mantenerse actualizado profesionalmente y aportar

al desarrollo conjunto con la EAN, incluyendo actividades artísticas y deportivas. Además, solicita como requisito contar con un coordinador asignado.

4. Apertura de cuenta: Una vez que el proyecto ha pasado por las etapas descritas y es aprobado por la Vicerrectoría correspondiente, ésta emite un oficio con el visto bueno y el presupuesto para la apertura del programa y su cuenta financiera respectiva.

Para aspectos adicionales de elaboración y ejecución presupuestaria o de finalización o renovación de proyectos se puede consultar la Guía para la vinculación remunerada con el sector externo (ver anexo 25).

4.2.2. Servicios del Programa de Graduados de la EAN.

Consecuente con la investigación de campo realizada, se han seleccionado una serie de servicios que, de acuerdo con las preferencias de los entrevistados, se consideran esenciales para el desarrollo de un Programa de Graduados en la EAN. Éstas se recogen de los resultados que se muestran en el Gráfico 13: Beneficios demandados por los ex alumnos del Programa de Graduados de la EAN (expuesto en el apartado 3.2.4 del capítulo III), y a las condiciones del entorno nacional.

Definitivamente, un programa de esta naturaleza requiere atraer y mantener el interés de sus miembros. Para ello, identificar sus gustos y necesidades, y ofrecer alternativas que generen valor a su vida profesional, resulta fundamental para cumplir los objetivos planteados.

A continuación, se detallan los servicios propuestos:

4.2.2.1. Conferencias y seminarios.

De los 375 encuestados, aproximadamente un 67% de la población seleccionó las conferencias y los seminarios gratuitos como uno de los beneficios más esperados en la oferta académica del Programa de Graduados de la EAN. No muy distante al porcentaje citado, alrededor de un 55% de la población, manifiesta el deseo de recibir este tipo de actividades con descuentos o a un costo comparativamente menor.

Así entonces, con el objetivo de exponer proyectos de interés nacional, temas innovadores en el sector de los negocios y gremio empresarial, sin omitir los cursos de actualización profesional, se proyecta impartir conferencias y seminarios (ya sean gratuitos o a bajo costo) para los graduados de la EAN.

Profesores de la UCR, autoridades universitarias, autoridades estatales, colaboradores del sector privado nacional, empresarios, consultores y expertos internacionales, serán los encargados de impartir los diversos temas de interés, incluyendo material didáctico e informativo en las conferencias o seminarios que se impartan, dentro de las cuales, se proveerá un certificado de aprovechamiento a los presentes.

El costo asociado por recibir lo anterior, dependerá de la negociación que lleve a cabo la administración del programa con los expositores, la cual partirá con el objetivo de recibir el conocimiento del experto de forma gratuita. No obstante, en los casos en los que se deba de pagar determinada suma económica por la conferencia o el seminario, los graduados de la EAN recibirán el descuento correspondiente.

De esta manera, los graduados de la EAN podrán involucrarse con la población universitaria y colaborar con el programa, precisamente impartiendo conferencias y seminarios a los interesados. Por lo tanto, el presente servicio podrá ser impartido y recibido por los mismos graduados, ejemplificando así la relación ganar-ganar de la presente iniciativa (este último aspecto se ampliará en el inciso 4.2.4).

Se recomienda desarrollar temas coyunturales en las áreas de: innovación, emprendedurismo, mercadeo, finanzas, auditoría, contabilidad y tecnologías de información, los cuales son áreas de sumo interés para los profesionales de la EAN. En la imagen que se presenta a continuación se ejemplifica la oferta de este servicio por medio de la página web del Programa de Graduados de la EAN:



Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

4.2.2.2. Acceso a información Web.

Para la implementación del Programa de Graduados de la EAN, se propone contar con una plataforma en línea que ofrezca a los ex alumnos una serie de servicios, tales como: bolsa de empleo, bases de datos académicas y directorio de graduados.

4.2.2.2.1. Bolsas de empleo.

Dentro de los beneficios esperados por los graduados de la EAN que fueron encuestados (apartado 3.2.4 del capítulo III), las bolsas de empleo ocupan la segunda posición en importancia con un 64%, por lo que representan una plataforma diferenciadora para esta iniciativa. Con este servicio se fortalecerá la red al garantizar la prioridad de los graduados de la EAN en puestos laborales ofertados por otros graduados o por empresas nacionales e internacionales que deseen atraer capital humano, por este medio.

Este sistema se implementará mediante dos vías, la primera es a través de publicaciones en los medios de comunicación más conocidos (página web del programa, redes sociales y correo electrónico). Para ello, los graduados empleadores y las empresas interesadas deben enviar previamente sus ofertas de empleo al cuerpo administrativo del programa, para que éste proceda con su divulgación a la población de graduados.

La segunda, se aplica con el funcionamiento de la base de datos de ex alumnos, en la cual se garantizará un espacio en línea para que los graduados puedan intercambiar información laboral, siendo la administración del programa la responsable de velar por la transparencia del contenido en línea. Mediante este sistema, los graduados oferentes podrán publicar sus ofertas laborales completando un formulario en línea con requisitos tales

como: registro de la empresa, título del empleo, descripción y funciones del puesto, rango salarial ofertado e información de contacto; así como buscar candidatos ya registrados en la bolsa de empleo (ver anexo 26). De igual modo, los graduados que se encuentran en busca de trabajo, podrán incluir su currículo para que sea consultado por los oferentes de empleo y buscar oportunidades laborales publicadas por empresas u otros graduados (ver anexo 27).

Esta información será mostrada de manera similar a la que se presenta en los principales sitios web de ofertas laborales (<http://empleo.com/>, <http://acciontrabajo.co.cr/>, <http://www.computrabajo.co.cr/>, entre otras), con la información básica previamente establecida y, a la cual los graduados mediante una cuenta asignada, podrán ingresar y decidir si desean aplicar o no a la oferta laboral con base en la información proporcionada por el oferente. De igual manera, los potenciales empleadores podrán consultar la información personal de los graduados para realizar otras ofertas laborales.

En las siguientes imágenes se ejemplifica el funcionamiento de la bolsa de empleo en la página web del Programa de Graduados de la EAN:

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

E A N ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE GRADUADOS

"Una larga trayectoria de excelencia..."

[Nosotros](#) | [Servicios](#) | [Noticias](#) | [Boletín Informativo](#) | [Contáctenos](#)

- [Conferencias y Seminarios](#)
- [Bolsa de Empleo](#)
- [Bases de Datos](#)
- [Directorio de Graduados](#)
- [Almuerzos Ejecutivos](#)
- [Descuentos Comerciales](#)
- [Eventos](#)

Bolsa de Empleo

A. Registro de Empresas de Graduados.

1. Nombre de la empresa:
2. Persona de Contacto:
3. Cédula Jurídica:
4. Dirección:
5. Código postal:
6. Teléfonos:
7. Página Web:
8. Tipo de Empresa:
9. Sector:
10. Logotipo:
11. Descripción:

Fuente: Elaboración propia.
* Imagen ilustrativa.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

E A N ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE GRADUADOS

"Una larga trayectoria de excelencia..."

[Nosotros](#) | [Servicios](#) | [Noticias](#) | [Boletín Informativo](#) | [Contáctenos](#)

- [Conferencias y Seminarios](#)
- [Bolsa de Empleo](#)
- [Bases de Datos](#)
- [Directorio de Graduados](#)
- [Almuerzos Ejecutivos](#)
- [Descuentos Comerciales](#)
- [Eventos](#)

Costa Rica

Is looking for:

Dean's Assistant

What we're looking for:

- Qualitative analysis knowledge
- Basic research analysis knowledge
- Big management
- Agenda management
- Analytical thinking
- Passion for excellence

What we offer:

- Competitive salary
- International approach
- Coaching & development

Send resume to: jobs@incae.edu

Fuente: Elaboración propia con base en información del Facebook de la Red Alumni de la EAN.

* Imagen ilustrativa.

4.2.2.2.2. Bases de datos para la actualización académica.

Las bases de datos facilitarán al graduado una amplia gama de bibliografía que le permite mantenerse actualizado del acontecer académico y profesional, razón por la cual, este beneficio fue seleccionado por el 46% de los encuestados.

Las bases de datos académicas que el Programa de Graduados de la EAN pondrá a disposición de sus ex alumnos, tendrían un funcionamiento similar al Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la UCR (SIBDI, <http://sibdi.ucr.ac.cr/>).

Para salir avante en este aspecto existen dos caminos: El primero consiste en emplear el Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la UCR y el segundo implica la suscripción con proveedores de bases de datos académicas. A continuación se describen ambas alternativas:

- a) *Empleo del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la UCR (SIBDI)*: De acuerdo con la consulta realizada el 15 de abril del 2015 a M.Sc. Luis Alonso Castro Mattei, Director del Centro de Informática de la UCR y a M.Sc. Juan José León, Coordinador del Área de Gestión de Servicios y Productos (AGS), la resolución R-2664-2012 (ver anexo 28) emitida por el Consejo Universitario indica que las cuentas de usuario de los estudiantes deben ser desactivadas después de un periodo de no matrícula.

Con base en lo anterior, los entrevistados argumentan que la implementación de esta iniciativa se podría aplicar por medio de dos vías:

- i.* Solicitar formalmente al Consejo Universitario la modificación de la resolución R-2664-2012 sobre la desactivación de cuentas, de manera tal que, las diferentes unidades y sistemas que se relacionan con el directorio institucional de cuentas se adapten a dichos cambios, y de esta forma se pueda dar acceso a los Graduados de la EAN a las bases de datos de la universidad.

- ii.* Solicitar al SIBDI la modificación de los accesos a la base de datos. Sin embargo, según la consulta realizada el 16 de abril del 2015 a la Licda. María Eugenia Briceño Meza, Directora del SIBDI, los contratos de las bases de datos académicas de la universidad estipulan que el acceso es permitido únicamente a los siguientes usuarios: estudiantes activos (validado por medio del informe de matrícula), personal administrativo y docente (validado por medio de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR) y usuarios autorizados por convenio (validado por Convenios de la UCR). Además, la entrevistada señala que, por tratarse de graduados que en su gran mayoría se encuentran laborando, no se puede dar accesos remotos a la base de datos del SIBDI, pues la información disponible puede ser utilizada para fines comerciales y no para la actualización profesional.

Aunado a lo anterior, el M.Sc. Juan José León afirma que la implementación de cualquiera de las alternativas expuestas requiere de más recursos de tecnologías de información y talento humano.

Con base en lo anterior, la implementación de esta iniciativa implica un arduo proceso de negociación entre las autoridades ya mencionadas y el Equipo Coordinador del Programa de Graduados de la EAN.

b) *Contratar proveedores de servicios de referencia bibliográfica en línea::*

Con el fin de determinar las características de la implementación de esta opción se contactó a las empresas: EBSCO (www.ebscohost.com/) y ProQuest (www.proquest.com/), proveedores con los que trabaja el SIBDI, a los cuales se les solicitó información sobre bases de datos, específicamente las relacionadas a la Administración de Negocios y a la Contabilidad, que se ajusten a las necesidades de los usuarios del Programa de Graduados. Sin embargo, esta opción incluye un costo asociado al acceso a la información, razón por la cual, se efectuaron las cotizaciones pertinentes, obteniendo las siguientes respuestas:

- i. EBSCO: La consulta fue realizada el 11 de marzo del 2015 vía correo electrónico a la Sra. Mary Ellen Bache, Ejecutiva de Cuenta de EBSCO. De la consulta se deriva que, el servicio consiste en una suscripción renovable cada 12 meses, en la que se cuenta con accesos ilimitados las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a la base de datos *Business Complete Source: Alumni Edition*, más una regalía de

la base de datos académica *Academic Search: Alumni Edition*. El costo de la suscripción anual es de \$15,000.00 (véase el anexo 29).

- ii. ProQuest: La consulta fue realizada el 11 de marzo del 2015 vía correo electrónico a MBA. Antonio Alba, Gerente Regional de Ventas de ProQuest, de la cual se puede extraer que el servicio se ofrece mediante suscripción por un periodo de 12 meses, con accesos remotos las 24 horas del día, los 7 días de la semana a la base de datos *Alumni ABI Complete* por medio de rangos IP institucionales. Incluye un servicio de 3 sesiones en vivo de capacitación en línea para el personal administrativo. El costo es de \$7,350.00 (véase el anexo 30).

Seguidamente se ejemplifica el enlace que se va a establecer en la página web del Programa de Graduados de la EAN con las bases de datos académicas:



Fuente: Elaboración propia con base en el SIBDI (UCR).

* Imagen ilustrativa.

4.2.2.2.3. Directorio de Graduados.

Un 30% de los consultados desean recibir del Programa de Graduados de la EAN el beneficio de contar con un directorio de graduados en línea. Para satisfacer esta demanda, se propone que este directorio funcione con los datos proporcionados por los mismos ex alumnos que autoricen que su información de contacto sea publicada.

Para consultar este material, se dispondrá de una cuenta de acceso para cada graduado (misma que se utilizará para ingresar a las bases de datos académicas). En la página web del Programa de Graduados se encontrará una pestaña que redirigirá al ex alumno hacia la base de datos que contiene el directorio. Las características que se publicarán en esta sección serán: nombre del graduado, empleo actual, empresa para la que

labora, título universitario, correo electrónico, teléfono fijo, teléfono móvil, intereses y fotografía, siendo el graduado el que elija cuáles de estos aspectos desea hacer públicos.

El objetivo del directorio será promover el contacto entre los graduados tanto a nivel personal como profesional, facilitando el acercamiento de esta población con sus colegas, para distintos fines. Seguidamente se ofrece un ejemplo del sistema de búsqueda del directorio de graduados de la página web del programa:



Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

4.2.2.3 Almuerzos ejecutivos.

Con el fin de que los graduados interactúen con regular periodicidad, y logren fortalecer los vínculos entre ellos, se propone llevar a cabo una serie de almuerzos

ejecutivos, los cuales, tal como se observó en el gráfico 13 del capítulo III, cuentan con la aceptación de un 50% de los entrevistados.

Mediante el presente servicio, los ex alumnos visualizarán el Programa de Graduados como una oportunidad para establecer contactos estratégicos de negocio y compartir con sus colegas fuera de las oficinas o ambientes de trabajo.

Se realizaran convenios con diversos hoteles y restaurantes, con el objetivo de utilizar sus instalaciones para llevar a cabo reuniones de negocios y almuerzos ejecutivos. Para lo anterior, se ha elaborado un directorio de contactos compuesto por hoteles y restaurantes posicionados en la urbe metropolitana, el cual podrá ser consultado en el anexo 31.

El funcionamiento de este servicio se realizará de dos maneras: en primer lugar, se ofrecerá al graduado en la página web del programa una lista de los hoteles y restaurantes con los cuales se tiene convenio para que éstos seleccionen el de su preferencia para efectuar sus propias reuniones. A su vez, el Coordinador del programa, ofrecerá a cada hotel y restaurante del convenio un listado de los números de identificación (cédula) de los graduados activos en el programa, de manera tal que, el hotel o restaurante seleccionado por el graduado otorgue al ex alumno un descuento o servicio adicional por utilizar sus instalaciones para organizar sus reuniones. La negociación de este descuento o servicio adicional corresponderá a las funciones del Coordinador del programa en el momento de su implementación.

En segundo lugar, es posible vincular el apartado 4.2.2.1 Conferencias y seminarios con el presente apartado, de manera tal que, la administración del Programa de Graduados

de la EAN organice en los hoteles con los cuales tiene convenio, conferencias y seminarios que incluyan a su vez, un almuerzo ejecutivo para los graduados al finalizar la exposición.

Seguidamente se ilustra el servicio de almuerzos ejecutivos en la página web del Programa de Graduados de la EAN:

The screenshot shows the website for the Escuela de Administración de Negocios (EAN) at the Universidad de Costa Rica. The page features a navigation menu with options like 'Nosotros', 'Servicios', 'Noticias', 'Boletín Informativo', and 'Contáctenos'. A sidebar on the left lists various services, with 'Almuerzos Ejecutivos' highlighted. The main content area displays a table of executive lunch contacts at various restaurants.

Almuerzos Ejecutivos Contactos / Restaurantes	
	Contacto: Fidel Ballivian / Gte Comercial Teléfono: 6196-4849 E-mail: fballivian@graninka.com
	Contacto: Katalina Hernández / Encargada de Mercadeo Teléfono: 2277-0800 E-mail: chernandez@rostipollos.com
	Contacto: Adriano Martino / Propietario Teléfono: 2239-2338 E-mail: amartino72@gmail.com
	Contacto: Michael Salas / Gte Operaciones Teléfono: 2441-6033 E-mail: msalas@sodatapia.com

Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.



Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

4.2.2.4. Descuentos o alianzas con establecimientos comerciales.

Esta es una práctica común en las entidades bancarias y asociaciones de las empresas actuales. Su propósito consiste en promover las ventas de sus aliados comerciales, los cuales sacrifican una fracción del precio de venta a cambio de volumen en sus transacciones.

Lo descrito anteriormente, es un servicio que se propone para los graduados de la EAN, de los cuales 175 (de un total de 375 graduados encuestados) expresan su interés por obtener el beneficio. La administración del programa suministrará a los establecimientos asociados el número de identificación (cédula) de sus graduados, el cual será almacenado

en el directorio anteriormente descrito. De esta manera, el suscrito únicamente con su identificación, gozará del beneficio determinado.

Diversos sectores y servicios podrán ser consultados por los graduados en el directorio de contactos, entre ellos: salud, comercio, entretenimiento y alimentación (ver anexo 32). La futura administración del Programa de Graduados dispondrá de este directorio para la respectiva negociación e implementación de la iniciativa.

En la imagen que se muestra a continuación se ilustra la oferta de este servicio en la página web del Programa de Graduados de la EAN:

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

buscar...

E A N ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE GRADUADOS

"Una larga trayectoria de excelencia..."

Nosotros | [Servicios](#) | Noticias | Boletín Informativo | Contáctenos

- Conferencias y Seminarios
- Bolsa de Empleo
- Bases de Datos
- Directorio de Graduados
- Almuerzos Ejecutivos
- Descuentos Comerciales**
- Eventos

Colinas del Poás
- 10% en actividades de Aventura, Canopy, Tarzan Swing, Pesca de Trucha)
5% en Servicios de Restaurante
Tel.: 2482-1212
www.colinasdelpoas.com

Best Western
Camino a Tamarindo
Tel. 2653-6818
Hotel Best Western Camino a Tamarindo
- 30% de descuento sobre la tarifa Rack
tel: 2653-6818
www.hotelcaminoatamarindo.com

Monte Campana
Hotel Montecampana
- 15% de descuento en todo
Tel.: 2269-2400
www.hotelmontecampana.com

PUNTA LEONA
HOTEL & CLUB
Hotel Punta Leona
- 20% Descuento.*
*Aplica Restricciones.
Tel.: 2231-3131
www.hotelpuntaleona.com

Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

4.2.2.5. Eventos.

Fomentar en los graduados de la EAN un sentimiento de pertenencia con esta casa de enseñanza y lograr su involucramiento y participación en las actividades de la unidad académica, es una tarea ardua. Para tal fin, los eventos sociales, culturales y deportivos representan una opción para atraer graduados e incentivar su colaboración y compromiso.

Bajo esta perspectiva, se propone que la administración del Programa de Graduados, sea el ente responsable de la planeación, organización y logística requerida para el desarrollo de este tipo de actividades. Asimismo, corresponde al Coordinador determinar los costos asociados a cada evento, incluyendo descuentos o promociones para los graduados en caso de que los hubiese.

Seguidamente se detallan los eventos que se propone lleve a cabo la administración del Programa de Graduados:

a) *Eventos sociales*: el objetivo de este tipo de eventos radica en fomentar la interacción personal y profesional entre los graduados, proporcionando un ambiente idóneo para compartir. Dentro de este tipo de actividades se puede incluir:

- i. *Celebración de la Semana del administrador y del contador*: Según la consulta realizada el 17 de marzo del 2015, por medio de correo electrónico a la Srita. Karolina Méndez Cordero, Presidente de la Asociación de Estudiantes de Dirección de Empresas y Contaduría Pública (AEDECEP), la asociación lleva a cabo la celebración de la

semana del administrador en el mes de noviembre y la semana del contador en abril. Estas actividades resultan propicias para acercar a los graduados de la EAN, a su casa de enseñanza. Según la entrevistada, las actividades son organizadas por la Comisión de Asuntos Culturales y la Comisión de Actividades Deportivas, las cuales, están en total disposición de vincular los eventos a realizar con la población de ex alumnos de la EAN. Además, afirma que el único proceso administrativo que se debe seguir es llegar a acuerdos entre las partes (entes de la AEDECP y el Programa de Graduados) para organizar la actividad, siempre respetando la autonomía de la universidad y las limitantes en el tema de patrocinios conforme a los estatutos y regímenes académicos.

- ii. Galardones anuales: La presente actividad tiene como objetivo reconocer la trayectoria, profesionalismo y ética de los graduados en sus diferentes profesiones. Se propone que este evento se lleve a cabo de forma anual en una ceremonia especial, en la cual se hará entrega de un reconocimiento por las cualidades expresadas por el ex alumno (a) ante los colaboradores del Programa de Graduados, estudiantes activos de la EAN y la sociedad en general. Se informará a los graduados de la EAN de la actividad por medio de correo electrónico, la página en Facebook y la página web del programa.

El proceso de elección de los candidatos a este reconocimiento se desarrollará de la siguiente manera:

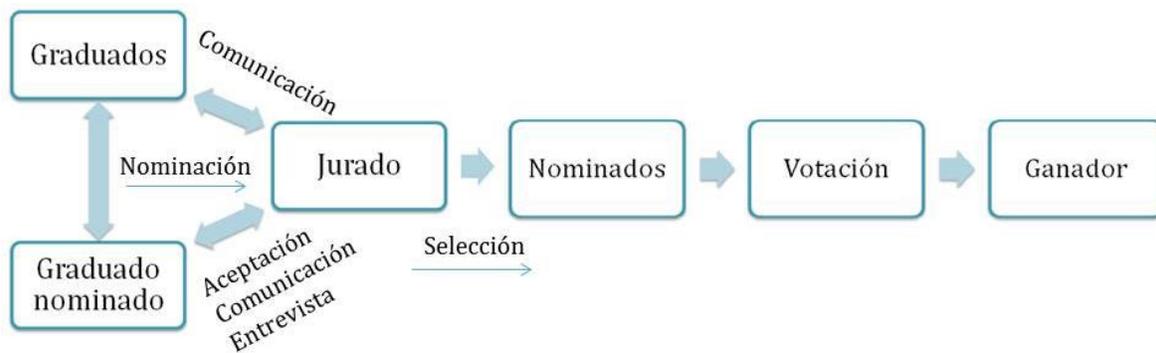
- Nominación: Los graduados podrán acceder a un formulario (ver anexo 33) en el sitio web del Programa de Graduados en el cual se inscribirá la información personal tanto del graduado nominado como del graduado nominador, lugar de trabajo de los involucrados, relación del nominador con el nominado, justificación de la nominación y al menos una vivencia real en la cual el nominado haya aplicado los valores de la EAN (prudencia, tolerancia, solidaridad, integridad, perseverancia, alegría, apartado 2.4.2 del Capítulo II).
- Proceso de selección: Después de culminado el plazo establecido para recibir las nominaciones, la administración del programa se encargará, en conjunto con un jurado previamente conformado e imparcial, de deliberar sobre los nominados aplicando criterios relacionados con los valores de la EAN, tales como: apoyo del ex alumno al Programa de Graduados y a los estudiantes activos de la EAN, impacto social de las actividades que realiza, entre otras.
- Comunicación de la nominación y votación: Los candidatos seleccionados se darán a conocer en la página en Facebook de la Red Alumni, a través de la cual se realizará la votación contemplando la mayor cantidad de “me gusta” que recibe la foto de los graduados nominados, de esta manera, la comunidad de graduados elegirá al prospecto de su preferencia mediante un único voto. Previamente la administración del Programa de Graduados consultará a los nominados si aceptan la nominación y realizará una breve reseña

sobre su trayectoria y demás aspectos que se consideren necesarios. La biografía del graduado estará disponible tanto en la página en Facebook del Programa de Graduados como en la página web, de manera tal que, los graduados votantes puedan estudiar el perfil de cada nominado.

- *Elección del ganador*: La administración del Programa de Graduados definirá un plazo para la votación determinado y una vez concluido, se seleccionará al graduado nominado con mayor cantidad de votos como el ganador. Se comunicará el veredicto a los graduados de la EAN por medio de su correo electrónico, el Facebook de la Red Alumni y la página web del programa.
- *Reconocimiento*: El reconocimiento al graduado ganador se efectuará en una ceremonia que se llevará a cabo en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas o en un Hotel con el cual se tenga convenio, de esta manera, se puede vincular la presente propuesta con el apartado 4.2.2.3 Almuerzos Ejecutivos.

Se sugiere a la administración del programa realizar un video breve que ejemplifique “el día a día” o cotidianidad del Graduado del Año, el cual será presentado como introducción de la ceremonia con el fin de resaltar la trayectoria y la vivencia de los valores de la EAN. Además, con el fin de enriquecer la actividad, se propone negociar que el ganador presente una conferencia el día de su reconocimiento, así como en otras actividades organizadas por la EAN.

En el siguiente esquema se ejemplifica el proceso de ejecución de esta actividad:



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra la publicidad alusiva a la actividad y el certificado de Graduado del Año:



Fuente: Elaboración propia.
* Imagen ilustrativa.



Invita a sus graduados a participar en el proceso de nominación y selección del premio:

“Graduado del Año”

Información: 2511-9180/negocios@ucr.ac.cr

- *Prudencia
- *Tolerancia
- *Solidaridad
- *Integridad
- *Perseverancia
- *Alegria



Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

Escuela de Administración de Negocios



Otorga la distinción de:

Graduado del Año

A Sr./Sra. _____

Por su destacada trayectoria profesional basada en los valores de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. Así como, por su interés y aporte en el Programa de Graduados de esta institución.

"Una larga trayectoria de excelencia.."

Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa

b) *Eventos culturales*: constituyen un espacio en el cual los graduados que poseen habilidades artísticas (canto, pintura, escultura, entre otros) puedan exhibir su talento. También, incluye la organización de conciertos, obras de teatro, exhibiciones o cualquier otra actividad de carácter cultural, llevada a cabo por empresas o negocios especializados en esos temas para el disfrute de los graduados del programa.

Se propone que en este tipo de eventos se organicen:

- i. Presentaciones artísticas*: Estas actividades se pueden ejecutar en conjunto con el Área de Prácticas Artísticas de la Unidad de Programas Deportivos, Recreativos y Artísticos de la UCR. De acuerdo con la consulta realizada el 19 de marzo del 2015, vía correo electrónico, a la Srta. Andrea Parajeles Reyes, encargada de Logística de Presentaciones del Área de Prácticas Artísticas, para realizar la gestión de la presentación de los grupos artísticos de la universidad se debe enviar una carta dirigida a la Lcda. Teresita Reyes Espinal, Coordinadora General del Área de Prácticas Artísticas, con un mínimo de 15 días antes de la presentación.

En la carta se debe especificar el motivo de la solicitud, el grupo solicitado, las condiciones del espacio donde se realizaría la presentación, la hora y la fecha. Además, debe incluir la información de contacto de la persona responsable, (número de teléfono y correo electrónico). La carta debe ser enviada al fax 2225-7697, o bien al

correo: logisticaapa.obs@ucr.ac.cr, verificando su recepción al teléfono 2511 -4129.

Según la entrevistada, los solicitantes deben garantizar que se cumplan los requisitos solicitados, los cuales varían de acuerdo a la agrupación y se indican posteriormente a la entrega de la solicitud. Como requisitos generales se encuentran los siguientes:

- Estos grupos no son para amenizar, por lo que el auditorio no puede comer o beber mientras se presentan. Se espera una total atención por parte del público.
- Debe haber siempre una persona responsable que atienda al grupo.
- Estos grupos son estudiantiles, por lo que toda presentación depende de la disponibilidad de los estudiantes.
- Por normativa institucional, los estudiantes no pueden participar de actividades que busquen recaudar fondos.
- La cantidad de estudiantes que van a cada presentación varía según disponibilidad.
- El transporte debe ser gestionado por los solicitantes, se debe recoger y dejar al grupo directamente en las instalaciones de la Universidad de Costa Rica.
- Se solicita alimentación para todos los integrantes.

El Área de Prácticas Artísticas dispone de 11 agrupaciones:

- Teatro Girasol.

- La Efe (intervenciones espaciales).
- Compañía Folclórica.
- Coro Universitario.
- Grupo Musical Experimental Universitario.
- Danzú (Danza contemporánea).
- Sector Urbano (Hip-hop).
- Narrarte (Cuenta cuentos).
- TAFOREM (Taller Formativo de Expresión Musical).
- Colectivo Artenmutacion (performance).
- Son de la U (Baile popular).

Además, la entrevistada recalcó que si los solicitantes son entidades públicas las presentaciones son gratuitas; en caso de ser instituciones privadas, si se realiza una cotización. Para el Programa de Graduados de la EAN, solicitar este tipo de presentaciones no implica costo alguno.

El apoyo del Área de Prácticas Artísticas se puede utilizar en la organización de presentaciones para los graduados, dentro de las que se pueden resaltar la celebración de la Anexión del Partido de Nicoya y el día de la Independencia.

- ii. Noche de talentos: Consiste en la exhibición de talentos por parte de los graduados de la EAN, en donde la audiencia estará conformada por los ex alumnos que componen el programa, los cuales elegirán el talento ganador, al cual se le entregará un certificado.

Podrán incluirse en escena actividades musicales, baile, escritura, pintura, audiovisuales, canto, entre otra serie de talentos que los graduados deseen compartir. Esta actividad será anunciada por medio del correo electrónico, el Facebook de la Red Alumni y la página web del programa. Para la suscripción de los graduados se dispondrá de un formulario en el sitio web del programa.

Le corresponderá a la administración del Programa de Graduados organizar el evento y definir si se cobrará a los graduados una suma por suscripción y asistencia al evento. En la imagen que se presenta a continuación se ilustra la invitación para participar en el evento.



Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

c) **Eventos deportivos:** consiste en actividades físicas organizadas para los graduados de la EAN, con el propósito de preservar su salud física y mejorar su calidad de vida. En este tipo de eventos se promoverá el trabajo en equipo, el liderazgo y la disciplina. Se propone que esta categoría de eventos integre:

- i. Carreras de atletismo.
- ii. Campeonatos fútbol 5.
- iii. Partido de fútbol, Graduados de Dirección de Empresas vs. Graduados de Contaduría Pública.
- iv. Aeróbicos.

Con base en la consulta realizada el 27 de marzo de 2015 a la M.Sc. Milagro Rodríguez Miranda, Coordinadora del Área de Recreación de la Unidad de Programas Deportivos, Recreativos y Artísticos de la UCR, para llevar a cabo este tipo de actividades se puede solicitar la asesoría de este ente. Esto implica: los permisos y requisitos que se deben cumplir para el uso de las instalaciones de la universidad, las solicitudes que se deben efectuar para contar con el apoyo de los oficiales de tránsito y paramédicos, los pasos a seguir en la organización de cada una de las actividades, y el establecimiento del presupuesto y el personal requerido en cada evento.

Para contar con el apoyo de esta área se requiere de un oficio dirigido al M.B.A Gerardo Corrales Guevara, Director de la Unidad de Programas Deportivos, Recreativos y Artísticos, detallando las actividades a realizar y el tipo de asesoramiento que se solicita.

Seguidamente se ejemplifica la oferta de este servicio en la página web del Programa de Graduados de la EAN:



Fuente: Elaboración propia.
* Imagen ilustrativa.



Camiseta
Hombres



Camiseta
Mujeres



Medalla



Trofeo
Carrera



Trofeo
Futbol

Fuente: Elaboración propia.
* Imagen ilustrativa.

4.2.3. Estrategia de comunicación del Programa de Graduados de la EAN.

En cuanto a comunicación se refiere, se propone que la estrategia de publicidad y promoción del Programa de Graduados contemple dos objetivos:

- Divulgar el Programa de Graduados de la EAN (UCR).
- Promocionar las actividades desarrolladas por el Programa de Graduados de la EAN (UCR).

En primera instancia, se plantea informar a los graduados y a la población estudiantil activa de último año de Bachillerato y Licenciatura de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública, en qué consiste y cómo funciona el Programa de Graduados de la EAN, así como los servicios del programa, los beneficios que se pueden percibir y las distintas formas de colaboración.

Para este fin, se sugiere enviar un correo electrónico a los ex alumnos y a los estudiantes activos de último año de Bachillerato y Licenciatura incluidos en la base de datos del programa, detallando la información citada; así como instar a los profesores de estos cursos para que promuevan el programa en horas lectivas.

Adicionalmente, se recomienda anunciar el programa en el Boletín Informativo de la Red Alumni y en la pantalla ubicada en la entrada de la FCE; y confeccionar afiches para que sean expuestos en las diversas pizarras informativas y en la soda de la facultad.

Como evento inaugural del Programa de Graduados de la EAN, se propone realizar una presentación oficial en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, en donde

los expositores sean: el Director (a) de la EAN, el Coordinador del Programa de Graduados, y como invitado especial, un graduado de la EAN destacado en el ámbito empresarial (véase apartado 3.2.3, Capítulo III). A este evento, se invitará a los ex alumnos de la EAN y a la población estudiantil activa de último año de Bachillerato y Licenciatura, incluidos en la base de datos del programa, a los cuales se les solicitará confirmar previamente su asistencia a la administración del programa. Aunado a lo anterior, se puede invitar a los diferentes medios de comunicación del país, bajo el sistema de relaciones públicas, de este modo, el Programa de Graduados de la EAN no incurre en costo alguno por la publicidad derivada de la nota informativa que realice cada medio de comunicación nacional.

En cada uno de los medios de comunicación anteriormente descritos, se extenderá la invitación a visitar el portal web de la EAN y la página en Facebook del Programa de Graduados de la EAN.

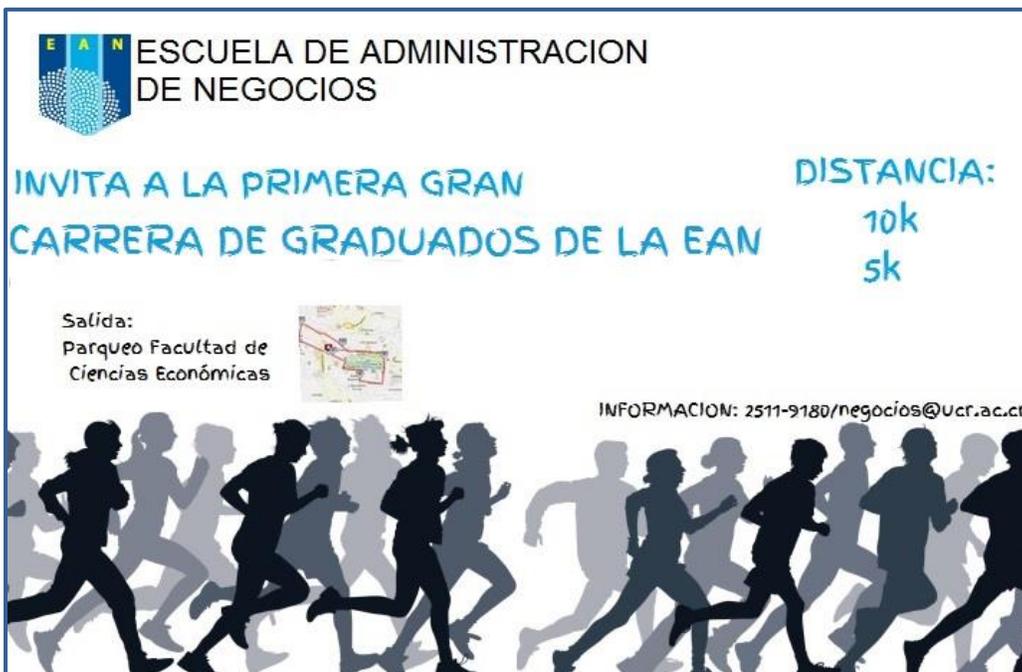
En segundo lugar, para promocionar cada una de las actividades que va a llevar a cabo el Programa de Graduados se recomienda utilizar los siguientes medios de comunicación: correo electrónico, portal web y Facebook del programa, Boletín Informativo de la Red Alumni de la EAN, colaboración del profesorado de último año de Bachillerato y Licenciatura, anuncios en la pantalla ubicada en la entrada de la FCE y afiches colocados en pizarras informativas de la facultad.

Además de las imágenes ya expuestas en los apartados anteriores, se ofrecen a continuación ejemplos para promocionar el Programa de Graduados de la EAN:

Afiches de eventos:



Fuente: Elaboración propia.
* Imagen ilustrativa.



Fuente: Elaboración propia.
* Imagen ilustrativa.

I Jornada de Almuerzos Ejecutivos-Graduados de la E.A.N

**Invitado de
Honor:**

**MBA. Jhon
Moscowitz**



*"Una larga trayectoria
de excelencia.."*

Jhon Moscovitz es un empresario e inversionista en el sector de alta tecnología. Ha sido asesor del Banco Mundial y la Reserva Federal de los Estados Unidos. Elegido en la lista "Top 30 under 30 CEO s", en el año de 2014.

Información: 2511-9180/negocios@ucr.ac.cr

Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

Los afiches expuestos se encontraran disponibles en todos los medios de comunicación masiva anteriormente descritos.

Además, se propone aprovechar el gran auge que tienen las redes sociales como Facebook para involucrar a los graduados con el Programa de la EAN, para tal fin, se sugiere someter a votación diversos elementos de los eventos en la página en Facebook del programa, considerando como votos la cantidad de “me gusta” que recibe cada alternativa.

En estas votaciones se puede incluir: camisetas de la carrera de graduados, trofeos, entre otros.

Seguidamente se ilustra esta iniciativa:

Elección de camisetas masculinas:



Fuente: Elaboración propia con base en la página en Facebook de la Red Alumni.
* Imagen ilustrativa.

Elección de camisetas femeninas:

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Red Alumni Negocios UCR'. The page header includes the Facebook logo and the page name. Below the header, there are several sponsored posts and a main post. The main post, dated March 26th at 16:16, is titled 'Gran Carrera de Graduados de la EAN' and asks for a vote on which t-shirt design to use for the event. Four t-shirt designs are displayed in a 2x2 grid:

- Top-left: Dark blue t-shirt with 'Programa de Graduados' in white text.
- Top-right: Light blue t-shirt with 'Programa de Graduados' in yellow text.
- Bottom-left: Bright green t-shirt with 'Programa de Graduados' in black text.
- Bottom-right: White t-shirt with 'Programa de Graduados' in blue text.

Below the t-shirt images, there are interaction buttons: 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir'. The page footer contains language and privacy settings, and the copyright notice 'Facebook © 2015'.

Fuente: Elaboración propia con base en la página en Facebook de la Red Alumni.
* Imagen ilustrativa.

Elección de trofeos para partido de fútbol:

The image shows a screenshot of a Facebook page for 'Red Alumni Negocios UCR'. The page header includes the Facebook logo and the name 'Red Alumni Negocios UCR'. Below the header, there are several sponsored posts and a main post. The main post, dated '26 de marzo a la(s) 16:16', is titled 'I Partido de Fútbol Graduados de la E.A.N' and includes the text 'El trofeo con más likes se le entregará al ganador'. Below the text, there is a poll with three options: a large gold trophy, a smaller gold trophy with a footballer figure, and a silver trophy. To the right of the trophies is a teal graphic with the text 'PRIMER PARTIDO DE FÚTBOL GRADUADOS DE LA E.A.N' and 'Dirección de Negocios y Contabilidad'. Below the poll, there are interaction buttons: 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir'. The left sidebar shows a navigation menu with categories like 'Business Administrator', 'Acciones Fiscales del Gobierno para el año 2015', and 'My Career 2.0'. Below the menu, there is a post from 'Aedecp Ucr' dated '27 de septiembre de 2014 a la(s) 0:46' with the text 'Nos llega la siguiente información para que la tengan en cuenta, opo... Ver más' and '1' like.

Fuente: Elaboración propia con base en la página en Facebook de la Red Alumni.
* Imagen ilustrativa.

Página web de la EAN:



Fuente: Elaboración propia con base en la página en Facebook de la Red Alumni.
* Imagen ilustrativa.

4.2.4. Colaboración de los ex alumnos con el Programa de Graduados de la EAN. (UCR)

Como se mencionó en apartados anteriores, los ex alumnos de la EAN constituyen el eje central del Programa de Graduados, no sólo por ser la población meta a la cual se dirige, sino por su retribución y contribución al robustecimiento y expansión de la iniciativa.

Producto de la investigación de campo desarrollada en el apartado 3.2.4 del Capítulo III, se desprenden las principales formas en las que los graduados de la EAN estarían

dispuestos a contribuir con el programa. En primera instancia, un 58% de los graduados destacan su deseo de ser partícipes mediante la colaboración a nivel administrativo. Dicho punto, se torna relevante al compararlo con los patrones de las universidades de renombre abordadas en el apartado 1.2 del Capítulo I; pues el involucramiento de los graduados en la gestión del programa, sea en las funciones administrativas o como voluntarios, facilitará la implementación de las actividades propuestas por el cuerpo administrativo del Programa de Graduados, y a su vez, servirá para la propagación y divulgación de la iniciativa, al servir como enlace para informar a sus colegas, e incentivarlos a participar e integrarse al mismo.

En segundo lugar, un 54% de los consultados en este trabajo muestran su compromiso con el Programa de Graduados mediante la colaboración con estudios e investigaciones, de esta manera, se abre una amalgama de oportunidades académicas para la EAN y para sus estudiantes activos, dentro de las que se pueden citar:

- Investigaciones realizadas por estudiantes activos de la EAN (Trabajos Finales de Graduación, trabajos de investigación de campo en cursos de carrera, entre otros).
- Investigaciones realizadas por la EAN (profesorado, Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, proyectos específicos de la EAN, entre otros).

Estas investigaciones se encontrarán disponibles en las bases de datos académicas para graduados de la EAN descritas anteriormente en el apartado 4.2.2.2.2. Bases de datos académicas.

Por otro lado, un 46% de los graduados encuestados mostró su disposición a cooperar con eventos tales como impartir charlas, conferencias y seminarios gratuitos, siendo esta una alternativa de gran provecho tanto para otros graduados que deseen adquirir conocimientos en los temas expuestos por sus colegas como para los estudiantes activos, el profesorado y público en general.

Los temas abordados serán de actualidad, considerando las preferencias de los graduados de la EAN (realizando sondeos por medio de la página en Facebook o vía correo electrónico), así como las solicitudes realizadas por las diferentes cátedras y profesores de la EAN para ser impartidas a estudiantes activos. La administración del Programa de Graduados tendrá bajo su responsabilidad la selección de los expositores y la organización del evento.

También, en la encuesta aplicada se pueden observar otras vías mediante las cuales la población en estudio puede ofrecer su apoyo al Programa de Graduados de la EAN, pero su presencia tuvo un menor peso en comparación con las opciones ya abordadas. Dentro de estos aportes se pueden citar:

- Oferentes de empleo (21%).
- Donaciones de material didáctico (20%).
- Donaciones económicas (10%).
- Patrocinio de eventos del programa (9%).

Aunado a lo anterior, se propone que la administración del Programa de Graduados desarrolle actividades que generen un mayor impacto económico y social, tales como:

- i. *Padrinos y Madrinas Graduadas*: Esta iniciativa consiste en que graduados de la EAN asuman el papel de padrinos y madrinas mediante el patrocinio de estudiantes activos y graduados de la EAN con deseos de continuar sus estudios en el ámbito nacional o internacional. Se sugiere que el apadrinamiento funcione de tres maneras:
 - a) El padrino o madrina dedique parte de su tiempo a enseñar o reforzar algunos conceptos académicos en el estudiante.
 - b) El padrino o madrina facilite al estudiante realizar pasantías, Trabajo Comunal Universitario o investigaciones en la empresa en la cual labora.
 - c) El padrino o madrina realice aportes económicos para que el estudiante o graduado pueda concluir sus estudios o iniciar una especialización. De esta forma, se facilitará la obtención de los recursos económicos necesarios para alcanzar los objetivos académicos del ahijado o ahijada. En este caso la administración del Programa de Graduados debe considerar los Requerimientos para la Vinculación Remunerada con el Sector Externo expuestos en el apartado 4.2.1.4.

La asignación del ahijado o ahijada estará a cargo de la administración del Programa de Graduados, la cual se puede apoyar su decisión en la Oficina de Becas y Atención Socioeconómica de la UCR.

El objetivo de esta idea es que se genere un efecto de cascada o cadena, de manera tal que, los estudiantes que recibieron el apoyo de los padrinos y madrinas graduadas, en un futuro contribuyan con otros estudiantes o graduados que requieran de su colaboración.

En la siguiente imagen se ejemplifica la promoción de esta iniciativa:



Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

- ii. Graduados Ángeles: La presente iniciativa pretende converger el espíritu emprendedor de los graduados inversionistas con su capacidad económica. Consiste en desarrollar jornadas de exposiciones enfocadas en productos y servicios innovadores, que representen una idea de negocio viable ante un panel de inversionistas, los cuales analizarán la factibilidad de invertir en determinado proyecto. Los estudiantes y graduados de la EAN con ideas innovadoras,

deberán enviar una propuesta de plan de negocios a los encargados del Programa de Graduados cuando así se especifique. El cuerpo administrativo del programa, se encargará de aceptar o rechazar las propuestas que no cumplan con las especificaciones definidas, realizar las recomendaciones correspondientes y enviar al equipo de inversores un resumen ejecutivo de cada propuesta.

Lo descrito anteriormente fue sugerido al equipo de investigación por el graduado de la EAN y exitoso empresario Javier Quirós Ramos de Anaya, propietario de Purdy Motor, el cual ha ofrecido sus servicios para encabezar el grupo de inversionistas y contactar a sus colegas.

En la siguiente imagen se ilustra la publicidad alusiva a esta forma de colaboración:



Fuente: Elaboración propia.

* Imagen ilustrativa.

4.2.5. Inversión inicial y presupuesto anual del Programa de Graduados de la EAN (UCR).

4.2.5.1 Inversión Inicial.

Para determinar la inversión inicial del Programa de Graduados de la EAN, se han considerado las alternativas con mayor viabilidad económica para la Escuela, la cual asumirá en primera instancia los costos correspondientes:

1. Utilizar la oficina ubicada a un costado del antiguo edificio de Ciencias Sociales, asignada por la rectoría a la EAN, como oficina del Programa de Graduados.
2. El servicio de bases de datos, asumiendo la contratación del proveedor ProQuest, posee el siguiente costo:

Suscripción de Bases de Datos	Meses	Total
Alumni ABI Complete Proquest	12	₡ 3.949.743,00*

*\$7500*537,38 (Tipo de Cambio del BCCR el 17 de abril de 2015)

3. Para definir los costos de equipamiento de la oficina del Programa de Graduados, se realizaron el 25 y 26 de marzo de 2015, cuatro cotizaciones en las tiendas: Office Depot, Inteltec, Jiménez y Tanzi S.A. y Universal. El mobiliario y equipo electrónico cotizados se detallan a continuación:

- Aéreo.
- Archivo.
- Computadora portátil.
- Escritorio.
- Estantería.
- Impresora multifuncional.
- Mueble bajo.
- Silla de espera.
- Silla de trabajo.
- Teléfono.

Las cotizaciones obtenidas de cada uno de los proveedores se muestran en los anexos 34, 35, 36 y 37 respectivamente. De las ofertas recibidas, el proveedor que brinda la mejor alternativa es Office Depot, la cual se expondrá a continuación considerando dos puestos administrativos:

Código	Descripción	Cantidad	Precio	Total
24153	Portatil HP Envy	2	₡ 799.990,00	₡ 1.599.980,00
22577	Multifuncional Epson	1	₡ 129.990,00	₡ 129.990,00
22039	Escritorio negro	2	₡ 95.990,00	₡ 191.980,00
17735	Archivero 4 gavetas	1	₡ 139.990,00	₡ 139.990,00
24060	Estantería 4 pánels	1	₡ 39.990,00	₡ 39.990,00
22080	Silla de visitas	2	₡ 52.990,00	₡ 105.980,00
22089	Silla de trabajo	2	₡ 68.390,00	₡ 136.780,00
17434	Teléfono Modernphone	2	₡ 25.090,00	₡ 50.180,00
Total Equipo y Oficina ivi				₡ 2.394.870,00

Fuente: Elaboración propia con base en Cotización de Office Depot

Con base en lo anterior, la inversión inicial estimada asciende a:

Equipamiento de Oficina	₡ 2.394.870,00
Suscripción de Bases de Datos	₡ 3.949.743,00
Total	₡ 6.344.613,00

4.2.5.2. Presupuesto anual estimado.

Con el objetivo de estimar los costos asociados a la implementación del Programa de Graduados, se procede a realizar una aproximación de los recursos que serán erogados para realizar las actividades descritas en el presente capítulo.

Los costos de los eventos, conferencias y seminarios ofrecidos a los graduados, serán adjudicados por la EAN y la administración del Programa de Graduados.

Los costos asociados al personal y tecnologías de información, podrán ser asumidos por la estructura administrativa y tecnológica de la UCR. Asimismo, de acuerdo con la entrevista realizada el 15 de abril de 2015 a la Bach. Elieth Mora Alvarado, Jefe Administrativa de la EAN, los costos correspondientes a suministros de oficina pueden ser contemplados dentro del presupuesto vigente de la EAN.

4.2.5.2.1. Eventos deportivos, culturales y sociales.

A continuación se ejemplifican los costos estimados correspondientes a la carrera de atletismo, noche de talentos y premiación al graduado del año, propuestos en el apartado 4.2.2.5 Eventos. Para los cálculos siguientes se supuso la asistencia de 100 graduados y se realizaron una serie de cotizaciones que se pueden consultar en los anexos 38 y 39.

Eventos Deportivos: Carrera de Atletismo				
Artículo	Presentación	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Agua	Galones (3.8L)	10	₡ 2.945,00	₡ 29.450,00
Bolsas transparentes	Paquete (80u)	3	₡ 440,00	₡ 1.320,00
Camisetas (tirantes)	Unidad	100	₡ 3.900,00	₡ 390.000,00
Fruta (Banano)	Unidad	100	₡ 31,00	₡ 3.100,00
Hidratante	Unidad	100	₡ 560,00	₡ 56.000,00
Medallas 6cm + Cinta	Unidad	100	₡ 1.475,00	₡ 147.500,00
Seguro colectivo	Unidad	100	₡ 5.000,00	₡ 500.000,00
Trofeo ganador Masc y Fem	Unidad	2	₡ 12.500,00	₡ 25.000,00
Subtotal unitario				₡ 1.152.370,00
Subtotal según cantidad de eventos al año			1	₡ 1.152.370,00

Fuente: Elaboración propia con base en las cotizaciones realizadas a: Automercado, Fábrica Nacional de Trofeos, INS, JB Textiles, Perimercado y Sistema de Información de Mercados Agroalimentarios (SIMAG).

Eventos Culturales y Sociales: Noche de talentos y Premiación al graduado del año				
Auditorio brindado por la UCR, se debe realizar la reservación previa				₡ -
Material informativo	Unidad	100	₡ 30,00	₡ 3.000,00
Refrigerio	Unidad	100	₡ 2.850,00	₡ 285.000,00
Subtotal unitario				₡ 288.000,00
Subtotal según cantidad de eventos al año			2	₡ 576.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en la cotización realizada a Cómo en casa, catering service.

*Material informativo: Brochure.

4.2.5.2. Conferencias y Seminarios.

De acuerdo con lo descrito en el inciso 4.2.2.1. Conferencias y Seminarios, una vez realizada la cotización detallada en el anexo 40, se estima que los costos para llevar a cabo 2 actividades de este tipo son:

Conferencias y Seminarios en Hoteles				
Sala + Paquete corporativo coctel (6 bocadillos, refresco y descorche)		100	₡ 8.640,00	₡ 864.000,00
Material informativo	Unidad	100	₡ 100,00	₡ 10.000,00
Subtotal unitario				₡ 874.000,00
Subtotal según cantidad de eventos al año			2	₡ 1.748.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en la cotización realizada a Crowne Plaza.

4.2.5.3. Planilla.

Con base en la escala salarial administrativa de la Oficina de Recursos Humanos de la UCR (ver anexo 41), el costo estimado del personal requerido en la presente propuesta asciende a 13.352.436,00 de colones. A continuación el detalle:

Requerimiento de Personal				
Empleado	Categoría	Salario Mensual	Meses	Costo total
Coordinador de la red	Profesional B	₡ 730.591,00	12	₡ 8.767.092,00
Asistente de la red	Técnico Asistencial A	₡ 382.112,00	12	₡ 4.585.344,00
			TOTAL	₡ 13.352.436,00

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.4. Tecnologías de Información.

Debido a la variabilidad en los precios de los recursos necesarios en tecnología de información producto de las diversas especificaciones técnicas de los equipos, se procede a estimar un costo promedio de las redes requeridas para poner en marcha el Programa de Graduados. Dicha observación fue realizada por el MTI. Michel Angulo Sosa el 11 de abril del 2015.

Tecnología de Información			
Componente	Marcas Disponibles	Rangos de Precios	
Cableado	LANPRO, Newlink, Nexxt, Xtech	₡ 54.000	₡ 108.000
UPS	APC, CDP, Forza, Klip Extreme, LANPRO	₡ 540.000	₡ 1.080.000
Switches	Belkin, Cisco, D-link, Dell, HP, Linksys, Nexxt	₡ 108.000	₡ 540.000
Firewall (servidor de seguridad)	D-Link, HP, Lenovo, Dell	₡ 540.000	₡ 1.620.000
Servidores	D-Link, HP, Lenovo, Dell	₡ 540.000	₡ 1.620.000
Subtotal rango de precios		₡ 1.782.000	₡ 4.968.000
TOTAL Promedio ivi		₡	3.375.000

Fuente: Elaboración propia, con base en información de Cotizar en línea.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de:
www.cotizaenlineacr.com.

4.2.5.5. Suministros de oficina.

El cálculo siguiente se basa en la cotización realizada a Policromía el 16 de abril de 2015 (ver anexo 42):

Suministros de Oficina				
Suministro	Presentación	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Archivador de cartón tamaño carta (AMPO)	Unidad	20	₡ 1.039,82	₡ 23.499,93
Borrador de lápiz EXENTO	Unidad	12	₡ 130,00	₡ 1.560,00
Cinta adhesiva transparente (1.27cm)	Unidad	12	₡ 965,00	₡ 13.085,40
Corrector líquido blanco tipo bolígrafo	Unidad	6	₡ 420,00	₡ 2.847,60
Engrapadora grapa lisa 13mm	Unidad	4	₡ 3.008,85	₡ 13.600,00
Fólders	Paquete	3	₡ 2.876,11	₡ 9.750,01
Goma blanca 120g EXENTO	Unidad	6	₡ 780,00	₡ 4.680,00
Grapas	Caja	6	₡ 477,88	₡ 3.240,03
Humedecedor de dedos EXENTO	Unidad	12	₡ 345,13	₡ 4.141,56
Lapiceros azules	Caja	2	₡ 274,34	₡ 620,01
Lapiceros negros	Caja	2	₡ 274,34	₡ 620,01
Lapiceros rojos	Caja	1	₡ 274,34	₡ 310,00
Papel fotocopidora tamaño carta	Unidad	36	₡ 1.991,15	₡ 80.999,98
Perforadora dos huecos (50 hojas)	Unidad	2	₡ 1.659,29	₡ 3.750,00
Porta cintas adhesivas	Unidad	2	₡ 929,20	₡ 2.099,99
Prensas de fólder metálicas	Caja	2	₡ 641,59	₡ 1.449,99
Resaltador textos color amarillo	Unidad	4	₡ 345,13	₡ 1.559,99
Resaltador textos color verde	Unidad	4	₡ 345,13	₡ 1.559,99
Sacagrapas metálico	Unidad	4	₡ 230,09	₡ 1.040,01
Sobres de manila EXENTO	Unidad	600	₡ 48,67	₡ 29.202,00
Sujeta papel JUMBO de metal	Caja	6	₡ 398,23	₡ 2.700,00
Sujeta papel N°1 de metal c/forro plástico	Caja	12	₡ 168,15	₡ 2.280,11
Tajador metálico manual para lápiz EXENTO	Unidad	4	₡ 210,00	₡ 949,20
Tijera metálica corriente (18cm)	Unidad	2	₡ 411,50	₡ 929,99
Toner	Caja	2	₡ 39.000,00	₡ 88.140,00
			TOTAL ivi	₡ 294.615,80

Fuente: Elaboración propia.

4.2.5.6. Presupuesto consolidado.

Una vez especificado el presupuesto en cada una de las áreas de la propuesta en mención, se procede a consolidar los cálculos expuestos anteriormente, de manera tal que,

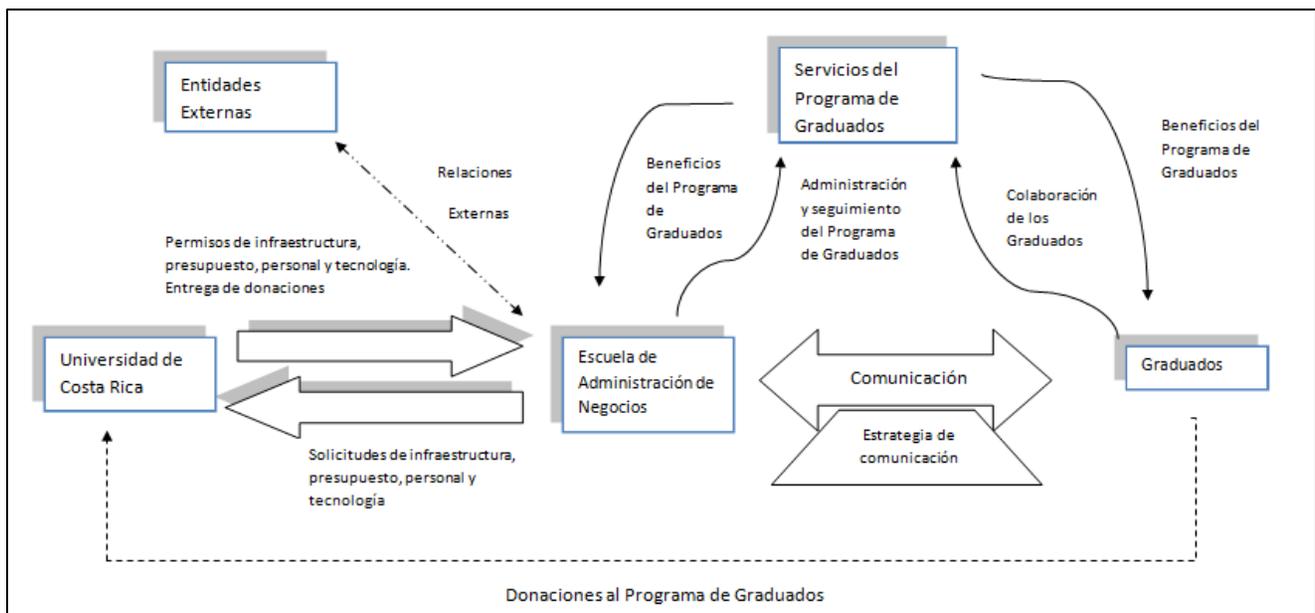
se pueda visualizar el presupuesto total estimado para la operación anual del Programa de Graduados de la EAN:

Presupuesto Anual Estimado	
Eventos deportivos, culturales y sociales	₡ 1.728.370,00
Conferencias y seminarios	₡ 1.748.000,00
Planilla	₡ 13.352.436,00
Tecnología de información	₡ 3.375.000
Suministros de oficina	₡ 294.616
Total	₡ 20.498.421,80

Fuente: Elaboración propia.

4.2.6. Diagrama de flujo del funcionamiento del Programa de Graduados de la EAN.

En la imagen que se presenta a continuación se ejemplifica el funcionamiento del Programa de Graduados de la EAN, abarcando los aspectos desarrollados en los apartados anteriores.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, se evidencian las interrelaciones entre la EAN y los diferentes entes de la UCR en materia de tecnologías de información, infraestructura, personal, presupuesto y manejo de fondos; así como la interacción entre la EAN y sus graduados por medio del Programa.

4.3. Relación entre el Análisis FODA del Programa de Graduados de la EAN y la Propuesta para el diseño e implementación del Programa de Graduados de la EAN.

Tomando como base el Análisis FODA desarrollado en el apartado 3.2.6 del Capítulo III, se expone a continuación un cuadro resumen en donde se detalla cada uno de los apartados de la presente propuesta que se encuentran vinculados a las variables que componen la matriz.

Se indica en el caso de fortalezas y oportunidades, las estrategias con las cuales se propone potencializar las variables consideradas, y en cuanto a debilidades y amenazas, las estrategias sugeridas para contrarrestar su efecto adverso.

FORTALEZAS	ESTRATEGIA / PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de las autoridades administrativas de la EAN y la UCR. 	Requerimientos de tecnologías de información, infraestructura y personal; requerimientos de vinculación remunerada con el sector externo y servicios del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación e interés de los graduados encuestados. 	Servicios del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> • Interés de la EAN en el programa de graduados debido a su proceso de 	Colaboración de los ex alumnos con el Programa de Graduados de la EAN y servicios del

FORTALEZAS	ESTRATEGIA / PROPUESTA
acreditación.	Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> Alto número de graduados anuales para robustecer el programa. 	Colaboración de los ex alumnos con el Programa de Graduados de la EAN.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA / PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> Intereses y necesidades claras de los graduados y la EAN. 	Servicios del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> Facilidad de la EAN para establecer vínculos con sus estudiantes activos. 	Estrategia de comunicación del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> Recibir retroalimentación sobre la enseñanza y administración de la EAN. 	Estrategia de comunicación del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> Captación de recursos para la EAN por medio del programa. 	Requerimientos de vinculación remunerada con el sector externo.
<ul style="list-style-type: none"> Generación de posicionamiento y prestigio de la EAN. 	Estrategia de comunicación del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de la estructura y recursos de la UCR. 	Requerimientos de tecnologías de información, infraestructura y personal; requerimientos de vinculación remunerada con el sector externo, servicios del Programa de Graduados e inversión inicial del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> Existencia de profesionales y empresarios anuentes a colaborar. 	Colaboración de los ex alumnos con el Programa de Graduados de la EAN.

DEBILIDADES	ESTRATEGIA / PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> Escaso vínculo establecido entre la EAN y sus graduados. 	Estrategia de comunicación y servicios del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento técnico de la EAN en la administración de programas de graduados. 	Requerimientos de personal.

DEBILIDADES	ESTRATEGIA / PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de graduados desactualizada e incompleta en la EAN y la ORI. 	Requerimientos de tecnologías de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de personal administrativo en la EAN. 	Requerimientos de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto limitado. 	Inversión inicial del Programa de Graduados.

AMENAZAS	ESTRATEGIA / PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • Escasos conocimientos de los ex alumnos de la EAN del concepto de programa de graduados. 	Estrategia de comunicación del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura costarricense poco afin a las características de un programa de graduados. 	Estrategia de comunicación del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de especialistas en el tema a nivel nacional. 	Requerimientos de personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Marco legal riguroso de la UCR. 	Requerimientos de tecnologías de información, infraestructura y personal; requerimientos de vinculación remunerada con el sector externo, servicios del Programa de Graduados e inversión inicial del Programa de Graduados.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas similares para los graduados en otras entidades. 	Estrategia de comunicación del Programa de Graduados y servicios del Programa de Graduados.

Una vez expuesta la propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la EAN, considerando los capítulos desarrollados con anterioridad, se ofrece en el siguiente capítulo las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones.

Las conclusiones que se exponen a continuación resumen los resultados de la presente investigación:

1. Un Programa de Graduados (conocido en el ámbito internacional como programa de egresados o red alumni), es aquel que vincula a los ex alumnos de una universidad con la misma, en los campos académicos, culturales y sociales. De esta manera, se promueve el desarrollo personal, profesional y empresarial de los graduados, así como su aporte técnico y económico para el mejoramiento de los procesos educativos de su *alma mater*.
2. La Administración de Negocios desempeña un papel fundamental en el desarrollo y la sostenibilidad de programas de graduados. Esta disciplina da soporte al establecimiento del perfil, los planes y la estrategia que regirán el actuar de un Programa de Graduados, así como los requerimientos en cuanto a talento humano, tecnologías de información, infraestructura, estrategias de mercadeo y recursos financieros, necesarios para su correcto funcionamiento. En el ámbito internacional, diversas casas de enseñanza han desarrollado vínculos estratégicos con sus graduados aplicando los conceptos de la administración de empresas, dando como resultado una amalgama de beneficios y oportunidades para las partes involucradas.
3. Los principales beneficios para las Escuelas de Administración de Negocios internacionales derivados de los programas de graduados que han desarrollado, se

pueden sintetizar en: acceso a información que permite la mejora continua de sus actividades y procesos, y fomento de la identificación y el sentido de pertenencia de los graduados con su casa de enseñanza, recibiendo así su colaboración académica y económica. En contraparte, los aportes ofrecidos por los programas de graduados a los ex alumnos se enfocan en: cursos, seminarios y talleres para la actualización académica y profesional, acceso a redes de contacto profesionales y sociales que promueven una mayor interacción con sus colegas, y numerosas oportunidades laborales.

4. Actualmente, en las instituciones de educación superior costarricense no se evidencia la existencia de programas de graduados. El proceso de acreditación de carreras que lleva a cabo el SINAES, constituye en muchos casos, el primer acercamiento de las instituciones de educación superior con sus ex alumnos. A la fecha, existe en la EAN un esfuerzo inicial de creación de una red alumni que contiene una página en Facebook, un boletín y una base de datos de sus graduados. No obstante, no cuenta con un programa formal y debidamente establecido en este tema, por lo tanto, al implementar la presente propuesta, la EAN se convertiría en la institución pionera en desarrollar un vínculo más robusto con su población de graduados.
5. Consecuente con lo anterior, el trabajo de campo arroja un escaso conocimiento por parte de la población en estudio en cuanto al concepto, las características y los beneficios que posee un Programa de Graduados. Inclusive, a nivel nacional, no se cuenta con expertos en el tema de investigación, por tanto, entrevistar a estudiosos internacionales y explorar la composición de los Programas de Graduados de diversos países referentes en el tema, se convirtió en una herramienta fundamental para la elaboración de la propuesta, la cual se adecuó a la estructura de la EAN y la UCR.

6. La estructura interna de la UCR favorece el desarrollo de los diversos elementos propuestos en el capítulo IV. Los requerimientos de tecnologías de información, infraestructura y personal son cubiertos por el centro académico, reduciendo los costos asociados al Programa de Graduados y facilitando la implementación de la presente iniciativa.
7. Producto del trabajo de campo realizado se evidencia que el 96% de la población de ex alumnos encuestados, tiene un claro interés en la apertura de un Programa de Graduados en la EAN. Asimismo, tomando como referencia las consultas aplicadas en el transcurso de la investigación, se demuestra que existe anuencia por parte de las autoridades universitarias para colaborar y apoyar el desarrollo del mismo tanto en la gestión de los diversos trámites administrativos, como en el cumplimiento de los requerimientos necesarios para su funcionamiento y la puesta en marcha de los servicios del programa.
8. El presupuesto estimado en el capítulo IV, permite ejemplificar los costos asociados al desarrollo del Programa de Graduados durante un año de operación. Dicha información constituye una aproximación a la realidad, sin embargo, una vez implementada esta iniciativa, será la administración correspondiente quien realice los ajustes pertinentes en función de los intereses y la capacidad económica de la EAN.

Al valorar todos los aspectos abordados en el transcurso de la investigación y las observaciones descritas en el presente apartado, se considera viable la implementación del Programa de Graduados en la EAN, tomando en cuenta las recomendaciones que se exponen seguidamente.

5.2. Recomendaciones.

Con el fin de implementar la presente propuesta se recomienda a la EAN:

1. Dada la inexistencia de bibliografía referente al diseño, administración e implementación de programas de graduados, y la escasez de expertos vinculados al tema en el ámbito nacional, se recomienda tomar como guía los programas de graduados internacionales expuestos en la presente propuesta para la puesta en marcha del Programa de Graduados de la EAN, adecuando la iniciativa a las condiciones imperantes en el entorno interno y externo de la EAN.
2. Dar a conocer el concepto, las características y los beneficios del establecimiento de un Programa de Graduados en la EAN, de manera tal que, los motivos del contacto de los ex alumnos con la EAN correspondan a un vínculo académico y profesional recíproco, en donde predomine un sentido de pertenencia e identidad entre las partes involucradas.
3. Para el funcionamiento del Programa de Graduados, es primordial crear sólidas alianzas entre la EAN y sus ex alumnos. Para tal fin, se recomienda establecer e incentivar un vínculo más cercano con los estudiantes activos de la EAN, especialmente con la población estudiantil de cuarto año de Bachillerato y Licenciatura, pues los mismos se mantienen ligados a la institución y constituyen una población numerosa con la cual se podría emprender la iniciativa.
4. Como se pudo observar en el Capítulo III, tanto la ORI como la Red Alumni de la EAN tienen una base de datos de graduados desactualizada, razón por la cual se considera trascendental actualizar esta información de contacto. Conviene empezar con la

población de más fácil acceso: estudiantes de cuarto año de Bachillerato y Licenciatura. El objetivo de actualizar la información de contacto de los graduados recae en la necesidad de transmitir información de interés sobre el programa, así como conocer la opinión de los graduados de la EAN sobre los servicios ofrecidos, así como fomentar su participación y colaboración activa con el programa.

5. Es fundamental impulsar la colaboración y el involucramiento de los graduados de las dos carreras de la EAN (Contaduría Pública y Dirección de Empresas) en este Programa, pues tal como se evidenció en el Capítulo III, se obtuvo una mayor participación en la encuesta por parte de los graduados de Dirección de Empresas (71%), que de los graduados de Contaduría Pública (29%).
6. Se recomienda a la EAN aprovechar la estructura y los recursos disponibles de la UCR a nivel de tecnologías de información, infraestructura física y personal, para el desarrollo e implementación de la presente propuesta. Para tal fin, se sugiere tomar como punto de referencia los procesos administrativos, los contactos y el estudio de inversión inicial abordados en el Capítulo IV de esta investigación.
7. Es importante que la EAN defina una estructura organizacional clara para el Programa de Graduados, en donde se incluya un equipo de trabajo, liderado por el Coordinador y su respectivo asistente, quienes llevarán a cabo la gestión académico-administrativa y la logística de las actividades del programa. Asimismo, se considera fundamental integrar a los graduados que deseen fungir como voluntarios, de tal manera que, su aporte se vea reflejado al potenciar las redes de contacto entre sus pares, y en la asistencia en las actividades que el Programa de Graduados de la EAN ejecute. Se sugiere tomar como

punto de partida el apartado 4.2.1.3. Requerimientos de Personal, desarrollado en el Capítulo IV.

8. Se recomienda a la EAN implementar una estrategia de comunicación masiva mediante las redes sociales para dar a conocer el Programa de Graduados y sus actividades, así como la divulgación de la iniciativa a los estudiantes activos de cuarto año de Bachillerato y Licenciatura en sus respectivos cursos de carrera, por medio del cuerpo docente de la EAN. Además, es imprescindible mantener una comunicación constante con la población de graduados, con el propósito de recibir de ellos retroalimentación sobre la gestión académico-administrativa y la oferta de servicios del programa, así como conocer su interés en las actividades que pretende desarrollar el programa y fomentar el sentido de pertenencia e involucramiento de los ex alumnos.
9. Inicialmente, se recomienda que el Programa de Graduados se enfoque en ofrecer servicios de actualización académica y profesional. Una vez fortalecida la red de contactos de graduados de la EAN, se sugiere desarrollar eventos culturales, sociales y deportivos. En cuanto a las donaciones económicas por parte de los graduados al programa (conocido internacionalmente como *fundraising*), se sugiere sea abordado una vez que exista una base sólida de graduados identificados con su casa de enseñanza. Para el manejo de los fondos captados de los graduados de la EAN se recomienda utilizar como guía el apartado 4.2.1.4. Requerimientos para la Vinculación Remunerada con el Sector Externo.
10. Una vez que se implemente el Programa de Graduados, se sugiere a la administración del programa realizar un cuestionario a la población de interés con el objetivo de

determinar la disposición de asumir un costo asociado al servicio de las Bases de Datos. El cual, contemplando el 46% del total de encuestados (172 personas) que seleccionaron este servicio entre sus preferidos, se materializa en \$3,56 mensuales por persona, es decir, aproximadamente ₡2000 por graduado para aprovechar el servicio por mes. De esta manera, la EAN cancelará al proveedor sugerido en el capítulo IV la suma de \$7500 anuales, monto que sería recuperado mensualmente mediante lo propuesto.

11. Finalmente, se recomienda que toda la información que se generó a través de la presente investigación y la experiencia adquirida por la EAN y sus funcionarios producto de esta iniciativa, se encuentre a disposición de la EAN y otras escuelas de la UCR y universidades externas, de manera tal, que sirva como guía para el diseño y la implementación de programas de graduados a nivel nacional.

Bibliografía

- Adelaide University. (2007). *Alumni Relations Strategic Plan 2007-2011*. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: <http://www.alumni.adelaide.edu.au/s/923/images/FileLibrary/a2a36ed1-e992-432a-8582-9ea48f00efd2.pdf>.
- Alcaraz, R. (2006) *El emprendedor de éxito*. (3ª Ed) McGraw Hill. México.
- Alumni University of Oxford (2014) *Alumni*. Recuperado el 5 de mayo de 2014 de: <https://www.alumni.ox.ac.uk>.
- Arroyo, L. (2014, 16 de setiembre) (a) *Curso Internacional de Negocios en la Universidad de Kansas 2014*. Escuela de Administración de Negocios (EAN), Universidad de Costa Rica. Recuperado el 12 de enero de 2014 de: <http://www.ean.ucr.ac.cr/noticias/curso-internacional-de-negocios-en-la-universidad-de-kansas-2014-0>.
- Arroyo, L. (2014, 16 de setiembre) (b) *Adopta una pizarra*. Escuela de Administración de Negocios (EAN), Universidad de Costa Rica. Recuperado el 12 de enero de 2014 de: <http://www.ean.ucr.ac.cr/noticias/adopta-una-pizarra>.
- Bosshart, S., Wentz, M. y Heller, T. (2009) *Using alumni perspectives for university evaluation and planning*. College Student Journal, 43(2), 411-428. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-201608603/using-alumni-perspectives-for-university-evaluation>.
- Business Dictionary.com. (2014) Customer Relationship Management (CRM). Recuperado el 10 de febrero de 2014 de: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html>.

- Business Insider (2013). *Ranqued: The Ivy League Schools from Worst to Best*". Recuperado el 5 de mayo de 2014 de: <http://www.businessinsider.com/the-ivy-league-schools-ranked-2013-9>.
- Carey Business School (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://carey.jhu.edu/alumni/>
- Centro Centroamericano de Población (2012) *Censo de población*. Biblioteca virtual. Recuperado el 23 de noviembre de 2014 de: <http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/13/censos.htm>.
- Centro de Investigación y Capacitación en la Administración Pública (2014). *Acerca del CICAP*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/eventos/categoria/educacion-continua/programas-tecnicos/>.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano*. (3ª Ed) McGraw Hill. México.
- Clare College. (2009). *Alumni Relations Strategy*. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: <http://www.clare.cam.ac.uk/Alumni-Information/>.
- Clouse, S. (2002). *Future Trends in Alumni Relations*. Arizona State University Alumni Association. Arizona, Estados Unidos. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: http://www.aiec.idp.com/pdf/clousedolbert_p.pdf.
- Columbia Business School (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://www8.gsb.columbia.edu/alumni>
- Colunga, S., García, J. y Banco, C. (2013). *El docente como investigador y transformador de sus propias prácticas*. Recuperado el 05 de octubre de 2013 de: http://www.ucp.cm.rimed.cu/uzine/transformacion/articulos/02_Colunga_InvestAccion.pdf.
- Consejo para el avance y el apoyo de educación de América Latina (2013). *Beneficios de la membresía Institucional*. Recuperado el 5 de octubre de 2013 de:

http://www.case.org/People_and_Communities/CASE_America_Latina/Membresias/Beneficios_de_la_membresia_Institucional.html.

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica (1940). *Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado el 27 de enero de 2014 de: http://www.cu.ucr.ac.cr/normativ/ley_de_creacion_ucr.pdf.

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica (2007) *Sesión ordinaria 5152*. Recuperado el 03 de abril de 2014 de: <http://www.cu.ucr.ac.cr/gacetas/2007/g13-2007.pdf#page=16>.

Consejo Universitario, Universidad de Costa Rica (2011) *Reglamento de la Escuela de Estadística*. Recuperado el 03 de abril de 2014 de: <http://www.cu.ucr.ac.cr/gacetas/2011/a21-2011.pdf#page=1>.

Council of Advancement and Support of Education (2014). *Explore the History of Alumni Relations*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: http://www.case.org/About_CASE/CASE_History/100AnniversaryAAS/100AnniversaryExplore.html

Darla Moore School of Business (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://mooreschool.sc.edu/alumni.aspx>

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2012). *Bitácora III Cafeideas*.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2008) (a). *Organigrama administrativo*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://www.ean.ucr.ac.cr/Organigrama%20Adm.pdf>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2008) (b). *Organigrama de la estructura académica*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://www.ean.ucr.ac.cr/EstructuraAcademica.pdf>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2002) (a). *Plan de Estudios de Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: http://ean.ucr.ac.cr/sites/default/files/adjuntos/plan_de_estudio_direccion_de_empresas_0.pdf.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2002) (b). *Plan de Estudios de Bachillerato y Licenciatura en Contaduría Pública*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: http://ean.ucr.ac.cr/sites/default/files/adjuntos/plan_de_estudio_contaduria_publica_0.pdf.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (a) (2013). *Antecedentes históricos*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://ean.ucr.ac.cr/nosotros/antecedentes-historicos>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (b). *Carreras*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://ean.ucr.ac.cr/carreras>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (c). *Graduados*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://ean.ucr.ac.cr/graduados>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (d). *Nosotros*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://ean.ucr.ac.cr/nosotros>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (e). *Programas de Educación Continua*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://ean.ucr.ac.cr/tecnicos>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (f). *Programas Sociales: Mujeres construyendo un mejor futuro*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://ean.ucr.ac.cr/accion-social/mujeres>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (g). *Programas Sociales: Emprendedores de oro: Gestión microempresarial para la persona adulta*

mayor. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://ean.ucr.ac.cr/accion-social/emprendedores-oro>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (h). *Trabajo Comunal Universitario*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 de: <http://www.ean.ucr.ac.cr/accion-social/tcu>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (i). *Investigación*. Recuperado el 12 de enero de 2015 de: <http://ean.ucr.ac.cr/investigacion>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (j). *Proyectos de Investigación*. Recuperado el 12 de enero de 2015 de: <http://ean.ucr.ac.cr/investigacion/proyectos>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (k). *Programa de mejoramiento académico*. Recuperado el 12 de enero de 2015 de: <http://www.ean.ucr.ac.cr/nosotros/programa-mejoramiento-academico>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013) (l). *Convenios: Programa académico con la Universidad de Kansas*. Recuperado el 12 de enero de 2015 de: <http://ean.ucr.ac.cr/internacionalizacion/convenios>.

Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica (2013). *Acreditación (m)*. Recuperado el 12 de enero de 2015 de: <http://www.ean.ucr.ac.cr/nosotros/acreditacion>.

Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica (2008). *Datos Generales*. Recuperado el 8 de marzo de 2014 de: <http://www.eap.ucr.ac.cr/>.

Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica (2011) (a) *Informe Final: Etapa de Evaluación Externa Administración Aduanera y Comercio Exterior*. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de:

[file:///D:/Mis%20documentos/Downloads/Informe%20pares%20adm%20aduan%20nov11%20\(2\).pdf](file:///D:/Mis%20documentos/Downloads/Informe%20pares%20adm%20aduan%20nov11%20(2).pdf).

Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica (2011) (b) *Informe Final: Etapa de Evaluación Externa Administración Pública*. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de: [file:///D:/Mis%20documentos/Downloads/Informe%20pares%20adm%20publ%20nov11%20\(1\).pdf](file:///D:/Mis%20documentos/Downloads/Informe%20pares%20adm%20publ%20nov11%20(1).pdf).

Escuela de Administración Pública, Universidad de Costa Rica (2012) *Certificado oficial de reacreditación: Administración Pública y Administración Aduanera y Comercio Exterior*. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de: <file:///D:/Mis%20documentos/Downloads/Certificado%20Oficial%20de%20Reacreditacion.pdf>.

Escuela de Economía, Universidad de Costa Rica (2013). *Datos Generales*. Recuperado el 8 de marzo de 2014 de: <http://www.economia.ucr.ac.cr/>.

Escuela de Estadística (2014) *Plan de trabajo para la autoevaluación con miras a la acreditación ante el SINAES por parte de la carrera de Bachillerato en Estadística*. Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES). Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de: <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/contenido/bachillerato/acreditacion/PLAN%20DE%20TRABAJO%20AUTOEVALUACION.pdf>.

Escuela de Estadística, Universidad de Costa Rica (2013). *Datos Generales*. Recuperado el 8 de marzo de 2014 de: <http://www.estadistica.ucr.ac.cr/>.

Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (2013). *Programa de Egresados*. Recuperado el 03 de mayo de 2014 de: <http://www.enba.sep.gob.mx/codes/egresados.html>

- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica (2014). *Datos Generales*. Recuperado el 8 de marzo de 2014 de: <http://www.fce.ucr.ac.cr/index.php/inicio/nosotros>.
- Ferrel, C. y Hartline, D. (2012). *Estrategia de marketing*. (5ª Ed) Cengage Learning. México.
- Financial Times, Business Education (2014). *Global MBA Ranking 2014*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014>
- Forbes. (2013). *The Best Business Schools Of 2013*. Recuperado el 29 de mayo de 2014 de: <http://www.forbes.com/sites/mattsymonds/2013/10/15/the-best-business-schools-of-2013-the-ranking-of-mba-rankings/>
- Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) (2010). Guía para la vinculación remunerada con el sector externo. FUNDEVI, 2010. Recuperado el 3 de febrero de 2015 de: <http://www.fundevi.ucr.ac.cr/PDF/GUIA2010.pdf>.
- Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación (FUNDEVI) (2012). Manual de presupuestos para programas y proyectos de vínculo remunerado. FUNDEVI, 2012. Recuperado el 3 de febrero de 2015 de: <http://www.fundevi.ucr.ac.cr/PDF/GUIA2010.pdf>.
- García, M. y Jorda, J. (2004) *Dirección financiera*. (1ª Ed). Editorial de la Universidad Politécnica de Cataluña. España. Recuperado el 05 de octubre de 2013 de: <http://books.google.es/books?id=Vj5PuXIAMwEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Gitman, L. y McDaniel C. (2007) *El futuro de los Negocios*. (5ª Ed) Cengage Learning. México.
- Gómez, M. (2012) *Elementos de Estadística Descriptiva*. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.

- Gutiérrez, P. (2006) *Curso de Hacienda Pública*. (2ª Ed). Ediciones Universidad de Salamanca. España. Recuperado el 05 de octubre de 2013 de: <http://books.google.co.cr/books?id=XOEITE41iosC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.
- Hall, S. (2011). *Educational ties, social capital and the translocal (re) production of MBA alumni networks*. *Global Networks*, 11(1), 118-138. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de: http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1471-0374.2011.00310.x?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1.
- Harvard Business School (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <https://www.alumni.hbs.edu/Pages/default.aspx>
- Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006) *Administración*. (1ª Ed). Pearson Educación, México. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de: <http://books.google.co.cr/books?id=t8jx-iiNoEC&printsec=frontcover&dq=concepto+administraci%C3%B3n+de+empresas&hl=es&sa=X&ei=-g91U7jzPNDhsATezoD4CA&ved=0CFAQ6AEwBTgK#v=onepage&q=concepto%20administraci%C3%B3n%20de%20empresas&f=false>.
- Horngren, C., Datar, S. y Foster, G. (2007) *Contabilidad de Costos*. (12ª Ed). Pearson Educación, México. Recuperado el 05 de octubre 2013 de: <http://books.google.co.cr/books?id=zDCb9fDzNgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Illinois Institut of Technology. (2010) *Alumni Engagment Plan*. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: <http://www.iit.edu/nca/pdfs/alumniplan.pdf>.
- Incae Business School (2013) Alumni. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de: <http://www.incae.edu/es/alumni-relations/graduados/>.
- Instituto de Investigación en Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica (2014). *Datos Generales*. Recuperado el 8 de marzo de 2014 de: <http://www.iice.ucr.ac.cr/>.

- Izaguirre, M (2012, 07 de mayo). *Estudiantes de Administración de la UCR becados*. Escuela de Administración de Negocios (EAN), Universidad de Costa Rica. Recuperado el 12 de enero de 2014 de: <http://www.ucr.ac.cr/noticias/2012/05/07/estudiantes-de-administracion-de-la-ucr-becados.html>.
- Jhonson, J., Thomas, V. y Peck, J. (2010) *Do specialized MBA programs cultivate alumni relationships and donations?*. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: <http://journals.academia.edu/JournalOfMarketingForHigherEducation>.
- Johnson University (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <https://www.johnson.cornell.edu/Alumni>
- Johnson, J., Thomas, V., & Peck, J. (2010). *Do specialized MBA programs cultivate alumni relationships and donations?*. *Journal Of Marketing For Higher Education*, 20(1), 119-134. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08841241003788144?journalCode=w mhe20#.VHJySTSG-M4>.
- Kaplan, A. (2015) *Colleges and universities raise \$37.45 billion in 2014*. Council for Aid to Education (CAE). Recuperado el 18 de abril de 2015 de: <http://cae.org/images/uploads/pdf/VSE-2014-Press-Release.pdf>.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. (11ª Ed) Pearson Educación. México.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel C. (2011). *Marketing*. (11ª Ed) Cengage Learning. México.
- Madrigal, J. (2014). *Proyecto Red Alumni EAN*. Escuela de Administración de Negocios, Universidad de Costa Rica.
- McDaniel, C. y Gates, R. (2011) *Investigación de mercados*. (8ª Ed) Cengage Learning. México.

Microsoft (2015). Technet. Diseñar la red. Recuperado el 11 de abril de 2015 de:
<https://technet.microsoft.com/es-es/library/dd568932.aspx>.

Norton, P. (2006). *Introducción a la Computación*. (3ª Ed) McGraw Hill Interamericana, México.

Oficina de Planificación Universitaria, Universidad de Costa Rica (2014). *Plan Estratégico Institucional*. Recuperado el 29 de enero de 2014 de:
http://oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/plan_estrategico/Plan_estrategico_institucional_2013-2017.pdf.

Oficina de Planificación Universitaria, Universidad de Costa Rica (2013) *Panorama cuantitativo universitario – docencia*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014 de:
http://oplau.ucr.ac.cr/phocadownload/panorama/panorama2013/docencia_2013.pdf.

Palencia- Lefer, M. (2001). *Fundraising*. Instituto de filantropía y desarrollo. Barcelona. España. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de:
<http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>.

Ponce, H. (2007) La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado el 28 de setiembre de 2013 de: http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf.

Programa para el Fomento de la Vinculación Remunerada (PROFOVIR). (2008). Manual de buenas prácticas en acciones de vinculación remunerada, 2008. Recuperado el 3 de febrero de 2015 de:
<http://www.fundevi.ucr.ac.cr/PDF/Manual%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20UCR%202008.pdf>.

Programa para el Fomento de la Vinculación Remunerada (PROFOVIR). (2008). Manual de buenas prácticas en acciones de vinculación remunerada, 2008. Recuperado el 3 de febrero de 2015 de:

<http://www.fundevi.ucr.ac.cr/PDF/Manual%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20UCR%202008.pdf>.

Rissmeyer, P. (2010). *Student affairs and alumni relations*. New Directions for Student Services, (130), 19-29. Recuperado el 30 de agosto de 2014 de: http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fss.357?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1

Rivera, L. (2010) *Congreso Constitucional de Costa Rica reestablece la educación universitaria: Aprobación de la Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica*. Asamblea Legislativa. Recuperado el 12 de marzo de 2014 de: http://www.asamblea.go.cr/Centro_de_informacion/Servicios_Parlamentarios/Reseas%20histricas/Revista%20Creaci%C3%B3n%20de%20la%20Universidad%20de%20Costa%20Rica.pdf.

Servicio de Intercambio Académico Alemán (Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD)). (2006). *Estudio de seguimiento de egresados de programas regionales centroamericanos*. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: http://sicar.csuca.org/attachments/124_Estudio%20de%20seguimiento.pdf.

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (2009). *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior*. Recuperado el 11 de octubre de 2014: http://www.sinaes.ac.cr/images/docs/proceso_acreditacion/manual_grado_09.pdf

Socorro, M. (1995). *Seguimiento de egresados: obstáculos y beneficios*. UNAM. Recuperado el 02 de octubre de 2013 de: http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/33/11.pdf.

Stanford Graduate School of Business (2014). *Alumni Association web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://alumni.gsb.stanford.edu>.

Stephen, A., Westerfield, R. y Jordan, B. (2010) *Fundamentos de finanzas corporativas*. (9ª Ed). McGraw-Hill. México.

Stern University. *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://www.stern.nyu.edu/portal-partners/alumni/>

Suárez, R. (2010) *Tecnologías de la información y comunicación: introducción a los sistemas de información y telecomunicación*. Editorial S.L. Recuperado el 15 de mayo de 2014 de: http://books.google.co.cr/books?id=oPRegn3QhpgC&printsec=frontcover&dq=tecnolog%C3%ADas+de+informaci%C3%B3n+y+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=23J1U4HXFrTIsATp3ILgCQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

The Economist. (2013). Full Time MBA Ranking. Recuperado el 29 de mayo de 2014 de: <http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>.

The Fuqua School of Business (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://www.fuqua.duke.edu/alumni/#/>.

Unidad de Programas Deportivos, Recreativos y Artísticos de la UCR. Áreas Deportivas y Artísticas. Recuperado el 18 de marzo de 2015 de: <http://www.programasdra.ucr.ac.cr/?q=node/4>.

Unidad de Programas Deportivos, Recreativos y Artísticos de la UCR. Áreas Deportivas y Artísticas. Recuperado el 18 de marzo de 2015 de: <http://www.programasdra.ucr.ac.cr/?q=node/4>.

Universidad Autónoma de Nuevo León (2014). *Objetivo del Programa del Egresado*. Recuperado el 03 de mayo de 2014 de: <http://www.fcb.uanl.mx/test/index.php/2-uncategorised/3-objetivo-del-programa-del-egresado>.

Universidad Continental, oficina de colocación laboral y prácticas pre-profesionales. (2013). *Manual del egresado*. Huancayo, Perú. Recuperado el 05 de octubre de 2013 de: http://www.universidad.continental.edu.pe/Portal/wp-content/uploads/2013/09/manual_egresado.pdf.

Universidad de Costa Rica (2014) (a) *Acerca U*. Recuperado el 29 de enero de 2014 de: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/>.

- Universidad de Costa Rica (2014) (b) *Sedes y recintos*. Recuperado el 22 de setiembre del 2014 de: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/sedes-recintos.html>.
- Universidad de Costa Rica (2014) (c) *Símbolos Universitarios*. Recuperado el 29 de enero del 2014 de: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/u-en-breve/simbolos.html>.
- Universidad de Costa Rica (2014) (d) *UCR en cifras*. Recuperado el 22 de setiembre del 2014 de: <http://www.ucr.ac.cr/acerca-u/ucr-en-cifras.html>.
- Universidad Nacional de Colombia (2014). *Programa de Egresados*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de: <http://www.bienestarbogota.unal.edu.co/egresados.php>.
- University of Cambridge (2014) *Alumni*. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de: <http://www.alumni.cam.ac.uk>
- Warren, C., Reeve, J., Duchac, J. (2010) *Contabilidad Financiera*. (11ª Ed) Cengage Learning. México D.F.
- Webometrics (2014). *Ranking Web of Business Schools*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://business-schools.webometrics.info>
- Webometrics (2014). *Ranking Web of Universities*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://www.webometrics.info/en>
- Webometrics. (2014). *World Ranking*. Recuperado el 29 de mayo de 2014 de: <http://www.webometrics.info/en/world>
- Wharton University (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://www.wharton.upenn.edu/alumni/>
- Yale Alumni Association, AYA. (2012). *The AYA Strategic Plan: A New 2012-17*. Recuperado el 17 de mayo de 2014 de: <http://www.aya.yale.edu/content/strategic-plan>.
- Yale School of Management (2014). *Alumni web site*. Recuperado el 6 de setiembre de 2014 de: <http://som.yale.edu/yale-som-connect/alumni>

ANEXOS

Anexo 1: Símbolos de la UCR

El Escudo:



Fuente: Universidad de Costa Rica.

La Bandera:



Fuente: Universidad de Costa Rica.

El Himno:

La Marcha Universitaria

Letra: Arquímedes Jiménez

Música: Julio Mata

*¡Alma Mater! Los hijos del pueblo
a ti vamos con júbilo y fe
porque sólo encontramos progreso
en el arte, la ciencia y el bien.*

*Con la antorcha del mérito alzada
que las sombras borró del ayer
en el cielo gentil de la Patria
encendiste una aurora también.*

*Si mañana han de ser adalides
los que alcancen honroso laurel
los que avancen confiados y firmes
por la senda inmortal del saber*

*¡Alma Mater! nosotros iremos
tras el noble ideal por doquier
que confianza nos dan y denuedo
sólo el arte, la ciencia y el bien.*

Fuente: Universidad de Costa Rica.

Anexo 2: Estudiantes físicos según materias matriculadas de pregrado y grado, por unidad 2013.

Universidad de Costa Rica
Panorama Cuantitativo Universitario

Cuadro D4: Estudiantes físicos según materias matriculadas de pregrado y grado, por unidad. 2013

Unidades	Materias Aprobadas	Total ^{1/}		Menos de 5		de 5 a 9		de 10 a 14		de 15 a 19		20 y más	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Universidad de Costa Rica		38 349	100,00	11 345	29,58	10 544	27,49	13 333	34,77	2 766	7,21	361	0,94
Sede Rodrigo Facio		30 586	79,76	9 802	32,05	8 625	28,20	10 093	33,00	1 873	6,12	193	0,63
Área de Artes y Letras		2 974	7,76	1 078	36,25	825	27,74	887	29,83	168	5,65	16	0,54
Facultad de Bellas Artes		921	2,40	295	32,03	217	23,56	323	35,07	77	8,36	9	0,98
Artes Dramáticas		156	0,41	38	24,36	41	26,28	71	45,51	6	3,85	0	0,00
Artes Musicales		200	0,52	52	26,00	38	19,00	68	34,00	33	16,50	9	4,50
Artes Plásticas		565	1,47	205	36,28	138	24,42	184	32,57	38	6,73	0	0,00
Facultad de Letras		2 053	5,35	783	38,14	608	29,62	564	27,47	91	4,43	7	0,34
Filología		617	1,61	194	31,44	156	25,28	222	35,98	42	6,81	3	0,49
Filosofía		307	0,80	115	37,46	93	30,29	76	24,76	20	6,51	3	0,98
Lenguas Modernas		1 129	2,94	474	41,98	359	31,80	266	23,56	29	2,57	1	0,09
Área de Ciencias Básicas		1 981	5,17	649	32,76	694	35,03	557	28,12	76	3,84	5	0,25
Facultad de Ciencias		1 981	5,17	649	32,76	694	35,03	557	28,12	76	3,84	5	0,25
Biología		367	0,96	101	27,52	95	25,89	143	38,96	28	7,63	0	0,00
Física		569	1,48	208	36,56	200	35,15	138	24,25	21	3,69	2	0,35
Geología		353	0,92	115	32,58	164	46,46	67	18,98	7	1,98	0	0,00
Matemática		312	0,81	122	39,10	107	34,29	73	23,40	9	2,88	1	0,32
Química		380	0,99	103	27,11	128	33,68	136	35,79	11	2,89	2	0,53
Área de Ciencias Sociales		13 818	36,03	4 955	35,86	3 857	27,91	4 249	30,75	716	5,18	41	0,30
Facultad de Ciencias Económicas		5 171	13,48	1 970	38,10	1 565	30,26	1 520	29,39	111	2,15	5	0,10
Administración de Negocios		3 028	7,90	1 185	39,13	847	27,97	933	30,81	61	2,01	2	0,07
Administración Pública		1 347	3,51	536	39,79	434	32,22	354	26,28	20	1,48	3	0,22
Economía		503	1,31	143	28,43	156	31,01	178	35,39	26	5,17	0	0,00
Estadística		293	0,76	106	36,18	128	43,69	55	18,77	4	1,37	0	0,00
Facultad de Ciencias Sociales		3 825	9,97	1 303	34,07	1 064	27,82	1 311	34,27	137	3,58	10	0,26
Antropología		456	1,19	164	35,96	163	35,75	113	24,78	15	3,29	1	0,22
Sociología		428	1,12	162	37,85	125	29,21	126	29,44	14	3,27	1	0,22
Cs. de la comunicación Colectiva		467	1,22	159	34,05	72	15,42	201	43,04	33	7,07	2	0,43
Ciencias Políticas		526	1,37	194	36,88	149	28,33	157	29,85	24	4,56	2	0,38
Historia		592	1,54	223	37,67	207	34,97	150	25,34	11	1,86	1	0,17
Geografía		289	0,75	91	31,49	98	33,91	97	33,56	2	0,69	1	0,35
Psicología		602	1,57	194	32,23	125	20,76	259	43,02	23	3,82	1	0,17
Trabajo Social		465	1,21	116	24,95	125	26,88	208	44,73	15	3,23	1	0,22
Facultad de Derecho		1 620	4,22	558	34,44	219	13,52	452	27,90	375	23,15	16	0,99
Facultad de Educación		3 202	8,35	1 124	35,10	1 009	31,51	966	30,17	93	2,90	10	0,31
Administración Educativa		107	0,28	74	69,16	29	27,10	4	3,74	0	0,00	0	0,00
Formación Docente		2 039	5,32	718	35,21	655	32,12	596	29,23	63	3,09	7	0,34
Orient. y Educación Especial		417	1,09	130	31,18	111	26,62	167	40,05	7	1,68	2	0,48
Bibliotecas y Cs. Información		375	0,98	144	38,40	143	38,13	79	21,07	8	2,13	1	0,27
Educación Física y Deportes		264	0,69	58	21,97	71	26,89	120	45,45	15	5,68	0	0,00

Continuación...

Universidad de Costa Rica
Panorama Cuantitativo Universitario

Cuadro D4: Estudiantes físicos según materias matriculadas de pregrado y grado, por unidad. 2013

Unidades	Materias Aprobadas	Total ^{1/}		Menos de 5		de 5 a 9		de 10 a 14		de 15 a 19		20 y más	
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Área de Salud		3 978	10,37	1 029	25,87	1 030	25,89	1 321	33,21	503	12,64	95	2,39
Facultad de Farmacia		505	1,32	75	14,85	126	24,95	200	39,60	88	17,43	16	3,17
Facultad de Medicina		2 372	6,19	785	33,09	692	29,17	701	29,55	184	7,76	10	0,42
Medicina		791	2,06	235	29,71	272	34,39	215	27,18	68	8,60	1	0,13
Enfermería		384	1,00	90	23,44	147	38,28	134	34,90	11	2,86	2	0,52
Tecnologías en Salud		767	2,00	335	43,68	138	17,99	262	34,16	30	3,91	2	0,26
Salud Pública		119	0,31	45	37,82	63	52,94	9	7,56	1	0,84	1	0,84
Nutrición		311	0,81	80	25,72	72	23,15	81	26,05	74	23,79	4	1,29
Facultad de Microbiología		484	1,26	95	19,63	71	14,67	209	43,18	103	21,28	6	1,24
Facultad de Odontología		617	1,61	74	11,99	141	22,85	211	34,20	128	20,75	63	10,21
Área de Ciencias Agroalimentarias		1 241	3,24	352	28,36	413	33,28	434	34,97	38	3,06	4	0,32
Facultad de Agronomía		1 241	3,24	352	28,36	413	33,28	434	34,97	38	3,06	4	0,32
Economía Agrícola y Agronegocios		267	0,70	76	28,46	89	33,33	96	35,96	6	2,25	0	0,00
Agronomía		460	1,20	122	26,52	148	32,17	168	36,52	20	4,35	2	0,43
Zootecnia		300	0,78	92	30,67	122	40,67	79	26,33	5	1,67	2	0,67
Tecnología de Alimentos		214	0,56	62	28,97	54	25,23	91	42,52	7	3,27	0	0,00
Área de Ingeniería y Arquitectura		5 808	15,15	1 561	26,88	1 582	27,24	2 328	40,08	313	5,39	24	0,41
Facultad de Ingeniería		5 808	15,15	1 561	26,88	1 582	27,24	2 328	40,08	313	5,39	24	0,41
Ingeniería Agrícola		384	1,00	97	25,26	127	33,07	149	38,80	11	2,86	0	0,00
Ingeniería Civil		860	2,24	171	19,88	170	19,77	447	51,98	72	8,37	0	0,00
Ingeniería Eléctrica		990	2,58	305	30,81	263	26,57	379	38,28	34	3,43	9	0,91
Ingeniería Industrial		524	1,37	103	19,66	89	16,98	282	53,82	49	9,35	1	0,19
Ingeniería Mecánica		538	1,40	128	23,79	98	18,22	219	40,71	84	15,61	9	1,67
Ingeniería Química		723	1,89	176	24,34	166	22,96	345	47,72	34	4,70	2	0,28
Arquitectura		737	1,92	234	31,75	286	38,81	209	28,36	8	1,09	0	0,00
Ingeniería Topográfica		393	1,02	116	29,52	118	30,03	145	36,90	11	2,80	3	0,76
Cs. Computación e Información		659	1,72	231	35,05	265	40,21	153	23,22	10	1,52	0	0,00
Estudios Generales		51	0,13	40	78,43	10	19,61	0	0,00	0	0,00	1	1,96
Proyecto Trópico Humedo Gólfito		196	0,51	23	11,73	87	44,39	82	41,84	4	2,04	0	0,00
Proy. Sede Interunivers. Alajuela		466	1,22	72	15,45	100	21,46	233	50,00	54	11,59	7	1,50
Sedes Regionales		7 763	20,24	1 543	19,88	1 919	24,72	3 240	41,74	893	11,50	168	2,16
Sede Regional de Occidente		2 692	7,02	556	20,65	665	24,70	1 038	38,56	370	13,74	63	2,34
Sede Regional del Atlántico		1 679	4,38	287	17,09	398	23,70	702	41,81	220	13,10	72	4,29
Sede Regional de Guanacaste		1 557	4,06	340	21,84	413	26,53	597	38,34	186	11,95	21	1,35
Sede Regional de Limón		973	2,54	234	24,05	219	22,51	469	48,20	44	4,52	7	0,72
Sede Regional del Pacífico		862	2,25	126	14,62	224	25,99	434	50,35	73	8,47	5	0,58
Convenios Universidades Extranjeras		73	0,19	43	58,90	27	36,99	2	2,74	1	1,37	0	0,00

^{1/} La distribución vertical es con respecto al total de la Universidad, y la distribución horizontal es con respecto al total de la Unidad.

Fuente: Archivo de Notas del 05/02/2014, Oficina de Registro.
Oficina de Planificación Universitaria.

Fuente: Panorama cuantitativo universitario (2013), Oficina de Planificación
Universitaria (2014)

Anexo 3: Plan de Estudios de Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas.



Facultad de Ciencias Económicas
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PLAN DE ESTUDIOS DE BACHILLERATO Y LICENCIATURA EN CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2002

(Con modificaciones según Res. VD-R-7094-2001)

SIGLA	NOMBRE DEL CURSO	REQUIS.	CORREQ.	CRED.	HORAS		
					T	P	L
1° Año	I CICLO						
EG-I	Curso Integrado de Humanidades I	---	---	6	8	-	-
EF-	Actividad Deportiva	---	---	0	-	-	2
AS-1133	Sociología Básica I	---	---	3	3	-	-
MA-0125	Matemática Elemental	---	---	2	6	-	-
DN-0100	Relac. Hum. en el Contexto Empresarial	---	DN-0101	3	3	-	-
DN-0101	Intr. a la Administración de Negocios	---	DN-0100 MA-0125	3	3	-	-
	II CICLO		SUBTOTAL	17			
EG-II	Curso Integrado de Humanidades II	EG-I	---	6	8	-	-
MA-0230	Matemáticas para Ciencias Económicas I	---	---	4	5	-	-
DN-0160	Principios de Contabilidad	DN-0101	DN-0170	4	4	-	-
DN-0170	Intr. a las Tecnologías de Información	DN-0101	DN-0160	4	2	-	2
2° Año	III CICLO		SUBTOTAL	18			
SR-1	Seminario de Realidad Nacional I	---	---	2	2	-	-
XE-0156	Introducción a la Economía	---	---	4	4	-	-
XS-0276	Estadística General I	MA-0225 o MA-0230 o MA-1001	---	4	2	2	-
DN-0271	Sistemas de Información Gerencial	DN-0170	---	4	2	-	2
DN-0202	Principios de Gerencia	DN-0160	---	3	3	-	-
	IV CICLO		SUBTOTAL	17			
SR-II	Seminario de Realidad Nacional II	SR-I	---	2	2	-	-
XS-0277	Estadística General II	XS-0276	---	4	2	2	-
DN-0203	Gerencia de Recursos Humanos	DN-0202	---	3	3	-	-
DN-0261	Estructura de la Contabilidad	DN-0160	---	4	4	-	-
3° Año	V CICLO		SUBTOTAL	13			
	Repertorio	---	---	3	-	-	-
DN-0304	Liderazgo Gerencial y Manejo del Cambio	DN-0203	---	3	3	-	-
DN-0320	Principios de Mercadeo	DN-0202	---	3	3	-	-
DN-0340	Principios de Finanzas	DN-0261	---	3	3	-	-
DN-0380	Entorno Legal de las Empresas I	DN-0203	---	3	3	-	-
DN-0390	Econ. Intern., Globalización y Gestión Gerencial I		---	3	3	-	-
			SUBTOTAL	18			

SIGLA	NOMBRE DEL CURSO	REQUIS.	CORREQ.	CRED.	HORAS		
					T	P	L
VI CICLO							
EG-	Curso de Arte	---	---	2	3	-	-
DN-0321	Gerencia de Publicidad y Promoción	DN-0320	---	3	3	-	-
DN-0322	Gerencia de Ventas y Distribución	DN-0320	---	3	3	-	-
DN-0341	Finanzas de Corto Plazo	DN-0340	---	3	3	-	-
DN-0381	Entorno Legal de las Empresas II	DN-0380	---	3	3	-	-
DN-0391	Econ. Internac., Gobarización y gestión Gerencial II	DN-0390	---	3	3	-	-
4° Año	VII CICLO		SUBTOTAL	17			
DN-0405	Empresariedad e Innovación	DN-0304	---	3	3	-	-
DN-0423	Gerencia de Investigación de Mercados	DN-0321, DN-0322	---	3	3	-	-
DN-0442	Finanzas de Mediano y Largo Plazo	DN-0341	---	3	3	-	-
DN-0472	Gerencia de Sistemas de Bases de Datos	DN-0271	---	3	3	-	-
DN-0495	Métodos Cuantitativos para Toma de Decisiones	XS-0277, DN-0340	---	3	2	-	2
	VIII CICLO		SUBTOTAL	15			
DN-0406	Práctica Integrativa de Gerencia General y Toma De Decisiones	DN-0405	---	4	2	2	-
DN-0424	Mercadeo Gerencial	DN-0423	---	3	3	-	-
DN-0443	Mercados de Valores	DN-0442	DN-0444	3	3	-	-
DN-0444	Bolsas de Valores	DN-0442	DN-0443	3	3	-	-
DN-0496	Gerencia de Operaciones	DN-0495	---	3	3	-	-
5° Año	IX CICLO		SUBTOTAL	16			
DN-0507	Estrategias y Tácticas de Negociación	DN-0406	---	3	3	-	-
DN-0525	Mercadeo de Servicios	DN-0424	---	3	3	-	-
DN-0526	Gerencia de Relaciones con el Consumidor	DN-0424	---	3	3	-	-
DN-0545	Análisis de Costos para la Toma de Decisiones	DN-0442	DN-0546	3	3	-	-
DN-0546	Decisiones de Inversión	DN-0442	DN-0545	3	3	-	-
	X CICLO		SUBTOTAL	15			
DN-0508	Seminario Integrado de Alta Gerencia y Cátedra Empresarial	DN-0507	---	3	3	-	-
DN-0527	Mercadeo Internacional	DN-0525, DN-0526	---	3	3	-	-
DN-0528	Estrategias Integradas de Mercadeo	DN-0526	---	3	3	-	-
DN-0547	Banca y Sistema Económico	DN-0545	---	3	3	-	-
DN-0548	Mercados Financieros Internacionales	DN-0546	---	3	3	-	-
			SUBTOTAL	15			
			TOTAL CRED.	161			

- ✓ Los estudiantes deben cumplir con 300 horas de Trabajo Comunal Universitario a partir del V ciclo de este Plan de Estudios, para optar al grado de bachillerato.
- ✓ La opción para el Trabajo Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura, es Seminario de Graduación

Anexo 4: Plan de Estudios Bachillerato y Licenciatura de Contaduría Pública.



Facultad de Ciencias Económicas
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PLAN DE ESTUDIOS CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

(vigente a partir del I Ciclo del 2002)
 (Con modificaciones según Res. VD-R-7094-2001)

SIGLA	NOMBRE DEL CURSO	HORAS			REQ.	CORREQ.	CRÉD
		T	P	L			
1° Año I CICLO							
EG-	Curso Integrado de Humanidades I	8					6
EG-	Curso de Arte	3					2
	Repertorio						3
CI-0101	Introducción al Proces. en Microcomp.	4					4
PC-0170	Administración General	3					3
II CICLO							
					Sub-total		18
EG-	Curso Integrado de Humanidades II	8			EG-I ¹		6
EF-	Actividad Deportiva		2				0
LM-1030	Estrategias de lectura en Inglés I	6					4
MA-0230	Matemáticas para Ciencias Económicas I	5					4
PC-0171	Técnicas de Administ. de Recursos Hum.	3			PC-0170		3
2° Año III CICLO							
					Sub-total		17
SR-1	Seminario de Realidad Nacional I	2					2
PC-0200	Contabilidad Básica	4				PC-0201	3
PC-0201	Laboratorio de Contabilidad Básica		2			PC-0200	1
PC-0240	Matemática en Gerencia de Empresas	2	2		MA-0230 ó MA-1001 ó MA-1210		3
PC-0250	Mercadeo Básico	3			PC-0170		3
PC-0260	Legislación Laboral	3			PC-0171		3
PC-0241	Negocios y Entorno Económico	3			PC-0170		3
IV CICLO							
					Sub-total		18
XS-0276	Estadística General I	2	2		MA-0230 ó MA-1001 ó MA-0225		4
PC-0202	Contabilidad Intermedia I	4			PC-0200 y PC-0201	PC-0203	3
PC-0203	Laboratorio de Contabilidad Intermedia I		2			PC-0202	1
PC-0251	Gestión de Mercadeo	3			PC-0250		3
PC-0242	Entorno, Gestión y Control	3			PC-0241		3
PC-0261	Leg. Comercial, Bancaria y Financiera	3			PC-0260		3
3° Año V CICLO							
					Sub-total		17
SR-II	Seminario de Realidad Nacional II	2			SR-01		2
PC-0304	Contabilidad Intermedia II	3	1		PC-0202 PC-0203	PC-0343	3
PC-0320	Conceptos Generales de Auditoría I	3			PC-0202 PC-0203		3
PC-0343	Análisis de las Finanzas y Presupuesto	3			PC-0202 PC-0203 PC-0240	PC-0304	3
PC-0322	Estadística aplicada a la Contaduría	2	2		XS-0276		3
PC-0380	Informática I para Gerencia de Negocios	2		2	CI-0101 PC-0202 PC-0203		3

SIGLA	NOMBRE DEL CURSO	HORAS			REQ.	CORREQ.	CRÉD
		T	P	L			
VI CICLO					Sub-total		17
PC-0305	Contabilizaciones Especiales	3			PC-0304		3
PC-0321	Conceptos Generales de Auditoría II	3			PC-0320		3
PC-0344	Dec. de Finan. y Evaluac. de Proyectos	3			PC-0343		3
PC-0352	Instrumentos de Comercio Internacional	3			PC-0242		3
PC-0306	Sistemas de Costeo Básico	2	2		PC-0304		3
PC-0381	Informática II para Gerencia de Negocios	2		2	PC-0380		3
4° Año	VII CICLO				Sub-total		18
PC-0407	Contabilidad Avanzada I	3			PC-0305	PC-0408	3
PC-0408	Laboratorio de Contabilidad Avanzada I			2		PC-0407	1
PC-0422	Normas de Auditoría	3			PC-0321		3
PC-0490	Investigación de operaciones y decisiones gerenciales	2		2	PC-0322 PC-0344		4
PC-0409	Sistemas de Costeo Gerencial	3			PC-0306		3
PC-0462	Legislación Tributaria y Aduanera	3			PC-0305		3
VIII CICLO					Sub-total		17
PC-0410	Contabilidad Avanzada II	3			PC-0407		3
PC-0423	Auditoría Informática I	3			PC-0422 PC-0381	PC-0424	3
PC-0424	Laboratorio de Auditoría Informática I			2		PC-0423	1
PC-0482	Aplicación de la Informática a la Contaduría	2		3	PC-0407 PC-0381		4
PC-0411	Aplicaciones de Costos en Decisiones de Corto Plazo	2	2		PC-0409		4
PC-0425	Control Interno y Auditorías Especiales	3			PC-0422		3
5° Año	IX CICLO				Sub-total		18
PC-0526	Auditoría Informática II	3			PC-0423	PC-0527	3
PC-0527	Laboratorio de Auditoría Informática II			2		PC-0526	1
PC-0528	Auditoría Administrativa y Operativa	3	1		PC-0423		4
PC-0583	Sistemas de Información Automatizados I	2	2		PC-0410		4
PC-	Opcional ⁽¹⁾						4
X CICLO					Sub-total		16
PC-0545	Finanzas Avanzadas	3			PC-0411		3
PC-0529	Auditoría Gubernamental	3	1		PC-0528		4
PC-0584	Sistemas de Inform. Automatizados II	2	2		PC-0583		4
PC-	Opcional ⁽²⁾						4
					Sub-total		15
TOTAL DE CREDITOS							171

(1) Puede escoger entre los siguientes cursos:

PC-0546	Negocios y decisiones económicas	3			PC-0344		3
PC-0547	Reexpresión de Informes Financieros	3	1		PC-0410		4
PC-0512	Modelos de Inform. Contable Administr.	3	1		PC-0411		4

(2) Las opciones son:

PC-0530	Dictámenes y auditorías Especiales	3	1		PC-0528		4
PC-0513	Análisis Contable para Decis. Gerenc.	3	1		PC-0512 ó PC0547		4

- ✓ Los estudiantes deben cumplir, a partir del V Ciclo, con 300 horas de Trabajo Comunal Universitario para optar por el grado de Bachiller.
- ✓ La opción para el Trabajo Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura, es Seminario de Graduación.

Anexo 5: Pagina en Facebook de la Red Alumni de la EAN.

Red Alumni Negocios UCR

26 de marzo a la(s) 16:16 · 🌐

OPORTUNIDAD LABORAL!!!!

INCAE
BUSINESS SCHOOL
Costa Rica

Is looking for:
Dean's Assistant

What we're looking for:

- Qualitative analysis knowledge
- Basic research analysis knowledge
- Blog management
- Agenda management
- Analytical thinking
- Passion for excellence

What we offer:

- Competitive salary
- International approach
- Coaching & development

Send resume to: jobs@incae.edu

Me gusta · Comentar · Compartir

PUBLICACIONES DE LA PÁGINA

Aedecp Ucr
27 de septiembre de 2014 a la(s) 0:46

Nos llega la siguiente información para que la tengan en cuenta, opo... Ver más

Me gusta · Comentar · 1

Español (España) · Privacidad · Condiciones · Cookies · Más · Facebook © 2015

Anexo 6: Cuestionario Proyecto Red Alumni de la EAN.

CUESTIONARIO PARA EGRESADOS

I. INFORMACION PERSONAL:

1. Nombre: _____ Primer Apellido: _____ Segundo Apellido: _____

2. Correo electrónico: _____

3. Teléfono celular: _____

4. Teléfono de habitación: _____

II. ASPECTOS ACADEMICOS:

5. Graduado de la carrera: Dirección de Empresas Contaduría Pública

6. Grado académico: Bachiller Licenciado Máster

7. Si recuerda el año de graduación (indíquelo): _____ Año ingreso a carrera: _____

III. ASPECTOS LABORALES:

8. Sector laboral: Público Privado Lugar de trabajo actual: _____

9. Puesto que desempeña: _____

10. Años de laborar en la empresa: _____

IV. NECESIDADES DE CAPACITACION:

11. Desde que se graduó y como parte de su desempeño laboral, considera que requiere de actualización académica y/o profesional: Si No

12. De las siguientes áreas de actualización en cuáles de las le interesaría participar, porque las considera una necesidad en su formación y que le ayudarán a mejorar su desempeño laboral:

- Finanzas
- Contabilidad
- Administración en general
- Tecnologías de información
- Comercio Internacional
- Normas de Contabilidad (NIC, NIIF)
- Auditoría
- Normas de Auditoría (NIAS)
- Otra. Especifique: _____

13. Para solventar esas necesidades de capacitación y actualización académica y profesional, estaría dispuesto (a) a participar de:

- Cursos cortos
- Charlas o conferencias.
- Cursos a nivel de especialización o técnicos.
- Seminarios

14. ¿Cuántas horas a la semana invertiría en estas actividades de actualización y capacitación profesional:

- De 2 a 4 horas
- De 4 a 6 horas
- Más de 6 horas a la semana

15. Horarios de Conveniencia:

- De lunes a viernes: Día Noche Sábados Mañana Tarde

V. RED DE EGRESADOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

16. ¿Tiene usted conocimiento de que la Escuela de Administración de Negocios está trabajando en el desarrollo de una Red de Egresados de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública? SI NO

17. Si su respuesta es afirmativa, porqué medio se enteró de ésta Red de Egresados:

- Correo electrónico Facebook Otros colegas

18. ¿Qué tipo de actividades considera que debería de llevar a cabo esa Red de Egresados?:

- Organizar charlas, seminarios y cursos.
- Organizar actividades sociales para reunir a las distintas generaciones.
- Organizar actividades deportivas
- Desarrollar en una bolsa de empleo que le sirva a los egresados
- Otra actividad. Especifique: _____

TABULACION DE ENCUESTA DE EGRESADOS
FECHA DE LA ENCUESTA: MIERCOLES 13 DE NOVIEMBRE DE 2013
TABULADO POR: PROF. JORGE MADRIGAL MENA

II. ASPECTOS ACADEMICOS					
GRADUADOS DE:			ANO DE INGRESO A CARRERA:		
Dirección de empresas	6	60%	CONTADURIA PUBLICA:		
Contaduría Pública	4	40%	2005	1	25%
Administración varios énfasis	0	0%	2006	1	25%
TOTAL	10	100%	2007	1	25%
			No indica	1	25%
			TOTAL	4	100%
GRADO ACADEMICO					
CONTADURIA PUBLICA			DIRECCION DE EMPRESAS:		
Bachillerato	0	0%	Entre 1995 y 1999		
Licenciatura	4	100%	2005	2	33%
Maestría	0	0%	Entre 2000 y 2005		
TOTAL:	4	100%	2010	1	17%
			TOTAL	6	100%
DIRECCION DE EMPRESAS			ANO DE GRADUACION:		
Bachillerato	0	0%	CONTADURIA PUBLICA:		
Licenciatura	2	33%	2011	2	50%
Maestría	3	50%	2012	2	50%
No responde	1	17%	TOTAL	4	100%
TOTAL	6	100%	DIRECCION DE EMPRESAS:		
			Entre 2005 y 2010		
			2011 y 2014	1	17%
			TOTAL	6	100%

III. ASPECTOS LABORALES:

SECTOR LABORAL:	Público	Privado	TOTAL
Contaduría Pública	2	2	4
Dirección de Empresas	2	4	6

AÑOS DE LABORAR:

Menos de 1 año	2	20%
De 1 a 3 años	5	50%
De 4 a 6 años	0	0%
De 6 a 9 años	1	10%
Más de 9 años	0	0%
No responde	2	20%
TOTAL	10	100%

IV. NECESIDADES DE CAPACITACION

Desde que se graduó y como parte de su desempeño laboral, considera que requiere de actualización académica y profesional:

SI	10	100%
NO	0	

AREAS DE ACTUALIZACION DE INTERES DE LOS EGRESADOS

Finanzas	3	
Administración general	4	
Comercio internacional	4	
Auditoría	4	
Contabilidad	3	
Tecnologías de información	5	
Normas de contabilidad	4	Entiéndase NIC, NIIF y NICSP
Normas de Auditoría	2	
OTRAS AREAS:		
Mercadeo	2	
Liderazgo	1	
Economía	1	
Gerencia de proyectos	2	
Gestión del cambio	1	
Calidad	1	
Relaciones interpersonales	1	
Banca	1	

Las respuestas anteriores están tabuladas en función de cuantas personas de los 10 encuestados indicaron esas áreas de interés.

CANTIDAD DE HORAS SEMANALES A INVERTIR EN ACTIVIDADES DE ACTUALIZACION Y CAPACITACION:		
De 2 a 4 horas	4	40%
De 4 a 6 horas	6	60%
Más de 6 horas	0	0%
TOTAL	10	100%

HORARIO DE CONVENIENCIA

De lunes a viernes :	7
Día	0
Noche	7
Sábados:	7
Mañana	5
Tarde	1
No responde	1

V. RED EGRESADOS DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

¿Tiene usted conocimiento de que la Escuela de Administración de Negocios está trabajando en el desarrollo de una Red de Egresados de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública?

SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

¿Cómo se enteró de esa Red de Egresados?

Correo electrónico	2
Facebook	0
Otros colegas	1
Por los 3 medios anteriores	1

¿Qué tipo de actividades considera que debería de llevar a cabo esa Red de Egresados?

Organizar charlas, seminarios y cursos	9
Organizar actividades sociales	9
Organizar actividades deportivas	4
Desarrollar una bolsa de empleo	10
Otras actividades:	
Promover proyectos de investigación	1
Foros de temas de actualidad nacional	1

VI. ¿Diría usted que la formación que recibió le permitió continuar aprendiendo en áreas de su interés o especialidad?

SI	8
NO	0
No responde	2

Comentarios:

Si, la educación recibida durante toda mi carrera fue excelente, sin embargo hay una debilidad en el plan de estudios que son los cursos de son los cursos de inglés técnico, dado que en la carrera de Contaduría Pública las NIIF y NIC y NIAS se emiten en inglés y hasta tiempo después llega la versión en español.

Sería muy interesante que esta red de egresados crezca

Definitivamente la formación recibida dejó abierto el interés por el aprendizaje continuo en distintas áreas del conocimiento.

Si permite, pero existen áreas o asignaturas que necesitan desarrollarse y actualizarse más. Estoy dispuesto ayudar con la Red.

Anexo 7: Boletín Informativo de la Red Alumni de la EAN.

Edición 1:

Red ALUMNI
Escuela de Administración de Negocios

BOLETÍN INFORMATIVO N°1
Julio 2014

Universidad de Costa Rica | Escuela de Administración de Negocios
San José, Costa Rica

Publicación Bimestral para la comunidad de graduados de la EAN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

NUEVA RED ALUMNI
En contacto con los graduados
Pag. 3

PRESENTACIÓN MAE. Carlos Murillo Director EAN	EDITORIAL Red Alumni Negocios UCR MBA. Jorge Madrigal	ARTÍCULO ¡A la Carga! Lic. César Solera	ENTREVISTA Doctor Sergio Espinoza Profesor Catedrático	EN LA EAN Proyecto de investigación	GALERÍA EL LIBRERO AGENDA
--	--	--	---	---	--

Edición 2:

Red ALUMNI

Escuela de Administración de Negocios

EAN ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

BOLETÍN INFORMATIVO

Nº2

Dic. 2014

Universidad de Costa Rica | Escuela de Administración de Negocios
San José, Costa Rica

Publicación Bimestral para la comunidad de graduados de la EAN

Eduniversal

Dos instituciones académicas costarricenses son distinguidas entre las 1000 mejores Escuelas de negocios en 154 países

La **Escuela de Administración de Negocios** aparece en el segundo lugar del ranking Eduniversal de las mejores Business Schools en Costa Rica

Pag. 5

PRESENTACIÓN

MAE. Carlos Murillo
Director EAN

EDITORIAL

Vínculo EAN-Sector Empresarial
MBA. Jorge Madrigal
M.Sc. Zaida Araya

ARTÍCULO

Comunicado de
Eduniversal

ARTÍCULOS

Creación Marca EAN
Lic. Leonardo Arroyo

EN LA EAN

Artículo Estudiantes
Tesiarios

La Red Alumni de la Escuela de Administración de Negocios les desea

¡Feliz Navidad y Año Nuevo!

¡Sigue nuestra edición 2015!

Anexo 8: Estrategias y acciones del Proyecto Red Alumni.

Estrategias y acciones a desarrollar.

Como parte de este proyecto, para cumplir con los objetivos de crear un sentido de pertenencia, desarrollar la empleabilidad y realizar actividades académicas y sociales con la población de egresados, se desarrollarán las siguientes acciones:

1. **Base de datos sostenible de egresados:** Los objetivos de esta estrategia son los siguientes:

- Uniformar la información existente de tal manera que se pueda identificar: información personal, académica y laboral de los egresados de las carreras que administra ésta unidad académica. Además, enumerar, las propuestas que en materia de mejora continua y calidad del proceso académico éstos sugieren.
- Identificar la validez y actualidad de la información existente.
- Contactar al egresado y motivarle para que se integre a la Red Alumni que pretende conformar la EAN.
- Ofrecer al egresado todos los insumos necesarios para su vinculación con la Escuela.
- Enmarcar este proceso utilizando el círculo de DEMING (planear, hacer, verificar y actuar), para mantener actualizada la base de datos considerando los nuevos graduados en cada ciclo lectivo.

2. **Boletín electrónico Red Alumni EAN-UCR:** Elaborar mensualmente un boletín digital con información de interés, ya sea, divulgando resultados del proyecto de investigación de la Escuela, promocionando los programas de educación continua, cursos, seminarios o charlas abiertas al público que se realicen en la facultad y que los egresados puedan participar, artículos escritos por los profesores y estudiantes de la EAN. También, en un mediano plazo, se podrían buscar patrocinadores para el boletín que permitan levantar algunos fondos y financiar otras actividades de la Red. Este boletín permitirá ofertar todos los insumos y oportunidades de la EAN.

3. **Conformación de la Red Alumni de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica:** La integración de la Red debe surgir de la misma población de egresados, por supuesto que en un inicio con el liderazgo de algún representante de la Escuela, quien fungirá como coordinador enlace entre la Escuela y la directiva de la Red. Esta acción se concretará en función de los resultados de la actualización de la base de datos y la reacción de los egresados ante la estrategia de comunicación y acercamiento con ésta población.

4. **Actualización de la página de Facebook de la Red Alumni:** El suscrito es el responsable de la actualización de la página de Facebook que se creó para tales efectos. Sin embargo, debe establecerse un mecanismo para que la Dirección de la EAN determine qué información quiere hacer llegar a los egresados. Actualmente, la página tiene 15 personas inscritas, por lo que hay que hacerle mayor divulgación para aumentar el número de amigos y también, constantemente estar actualizándola.

Por ejemplo, se puede involucrar a los egresados para que participen proponiendo nombres para la mascota de la EAN, informándolos de que la Escuela tiene nuevas instalaciones y que se está trabajando en la imagen gráfica.

En una primera etapa, se debe enviar desde la Dirección un mensaje a todos los profesores que se supone son egresados, contándoles de la creación de la Red Alumni y también invitándoles a que se suscriban a la página de Facebook. Eso permitirá que otros colegas de los profesores vean la página y también se suscriban y así ir consolidando aún más el grupo.

En una segunda etapa, se debe contactar a los estudiantes de 4to y 5to año de las carreras de Dirección de Empresas para informarlos de la Red y que una vez graduados formen parte de ella y así ir creando el sentido de pertenencia y que se mantengan vinculados a la Escuela. Para esta etapa con los estudiantes, se propone enviar un correo electrónico a los estudiantes de los últimos dos años de las carreras o circularlo para que los profesores de esos niveles se los lean a los estudiantes.

Por otra parte, se debe designar a algún administrativo de la escuela para que le envíe al suscrito información que se quiere publicar en la página de Facebook.

5. **Creación de una bolsa de empleo:** Habiendo mapeado las empresas en que los empleadores laboran, se debe de iniciar reuniones de contacto con los departamentos de recursos humanos para ofrecer los servicios de la Red como fuente de reclutamiento acorde con las necesidades empresariales, y que la Red sea el canal de divulgación e incluso de búsqueda de los talentos entre los estudiantes activos y los egresados. Con

este trabajo se podría iniciar en el mes de setiembre, aprovechando los contactos que ya se tienen por ejemplo con INTEL, Procter& Gamble, entre otras empresas.

6. **Divulgación de actividades de egresados:** Informar sobre las actividades de egresados a los estudiantes de cuarto y quinto año de las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Mediante la visita a las aulas en tiempo lectivo.

Cronograma

ACCION	FECHA	RESPONSABLES	ENTREGABLES
Base de datos de egresados	Inicio de revisión: 27 de febrero 2014	Prof. Jorge Madrigal (Contaduría Pública) Prof. César Solera (Dirección de Empresas)	Base de datos depurada Fecha de conclusión: 28 de abril 2014.
Boletín informativo digital	Elaboración y edición: Del 27 de febrero al 07 de marzo 2014.	Diseño y Contenido: Prof. Jorge Madrigal y Prof. César Solera Revisión: Prof. Leonardo Arroyo. Aprobación final: Prof. Carlos Murillo.	I Boletín Digital Divulgado: 17 de marzo. Posteriormente se divulgarán boletines mensuales.
Creación de la Bolsa de Empleo	De agosto a Octubre 2013	Contactos y logística: Prof. Jorge Madrigal Diseño de la base de datos de empleos y divulgación de oportunidades: Técnico en informática de la EAN (Fabián).	Diseñar una base de datos en Excel o Access para introducción la información de oportunidades de empleo con los distintos empleadores. Asignar un funcionario de la Escuela para la fase de divulgación de actividades.
Divulgación de actividades de egresados	I y II semestre 2014	Prof. Jorge Madrigal Prof. César Solera	Visita a los grupos de 30 cátedras tanto de Dirección de Empresas como Contaduría Pública.

Anexo 9: Cuestionario para los graduados de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.



Este cuestionario en línea es desarrollado por estudiantes de la Universidad de Costa Rica de la Escuela de Administración de Negocios como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas. La investigación que se lleva a cabo es una Propuesta para el diseño e implementación de un Programa de Graduados en la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.

Su objetivo es recopilar información de los graduados de esta Escuela para fundamentar el diseño de un Programa de Graduados en la EAN, por lo que su criterio resulta fundamental como miembro de este grupo de interés.

El uso de la información es estrictamente confidencial y anónima, y se utilizará solamente con fines académicos para dar soporte al estudio. El tiempo que requiere para completar este cuestionario es de aproximadamente 5 minutos.

Le agradecemos profundamente su apoyo y participación.

Parte I. Información como graduado de la EAN

1. ¿Cuál(es) título(s) obtuvo usted en la EAN (UCR)?

- a) Bachillerato en Dirección de Empresas.
- b) Licenciatura en Dirección de Empresas.
- c) Bachillerato en Contaduría Pública.
- d) Licenciatura en Contaduría Pública.

2. Año en el que obtuvo su primer título de la EAN

3. En el último año, ¿mantuvo usted contacto con la EAN?

- a) No.
- b) Sí. ¿Explique brevemente de qué forma o por qué motivo?

_____.

4. ¿Mantiene usted actualmente contacto con sus ex-compañeros(as) de carrera?

- a) Sí.
- b) No. (Pasa a la pregunta 7)

5. ¿Con qué frecuencia tiene usted contacto con sus ex-compañeros(as) de carrera?

- a) Diariamente.
- b) Semanalmente.
- c) Una vez al mes.
- d) Una vez al año.
- e) Otra. Especifique _____.

6. ¿Por qué motivo mantiene usted contacto con sus ex-compañeros(as) de carrera?

- a) Amistad.
- b) Trabajo en común.
- c) Actividades de reencuentro.
- d) Trabajo final de graduación (tesis)
- e) Otro. Especifique: _____.

Parte II. Programa de Graduados en la EAN

7. ¿Conoce usted qué es un Programa de Graduados?

- a) Sí.
- b) No.

8. ¿Qué entiende por un Programa de Graduados de la EAN (UCR)?

_____.

Definición de un Programa de Graduados:

Un Programa de Graduados es aquel que vincula a los ex alumnos de una universidad con la misma, en los campos académicos, culturales y sociales. De esta manera, se promueve el desarrollo personal, profesional y empresarial de los graduados, así como su aporte técnico y económico para el mejoramiento de los procesos educativos de su alma mater.

9. Considera usted que la apertura de un Programa de Graduados en la EAN es:

- a) Necesaria.
 - b) Innecesaria.
- ¿Por qué motivo? _____.

10. De las opciones que se presentan a continuación, ¿cuál(es) beneficios le gustaría recibir como graduado(a)?

- a) Acceso a bases de datos académicas.
- b) Acceso a bolsas de empleo.
- c) Acceso a directorio de contacto de graduados.
- d) Acceso a directorio de negocios y establecimientos vinculados a graduados.
- e) Charlas y seminarios gratuitos.
- f) Charlas y seminarios con descuentos.
- g) Reuniones periódicas entre graduados.
- h) Almuerzos ejecutivos.
- i) Operadora de viajes para graduados.
- j) Eventos deportivos.
- k) Eventos sociales.
- l) Eventos culturales.
- m) Descuentos en establecimientos comerciales.
- n) Todos.
- o) Otro. Especifique: _____.

11. ¿De qué forma estaría usted dispuesto a colaborar con un Programa de Graduados en la EAN?

- a) Impartiendo charlas, conferencias y seminarios gratuitos.
- b) Donaciones económicas.
- c) Donaciones de material didáctico.
- d) Oferente de empleo para graduados.
- e) Oferente de descuentos comerciales para graduados.
- f) Colaboración con estudios e investigaciones.
- g) Patrocinio para eventos del programa de graduados.
- h) Colaboración en aspectos administrativos del programa de graduados.
- i) Todos.
- j) Otro. Especifique: _____.

12. Si la Escuela de Administración Negocios desarrolla un Programa de Graduados, ¿a usted le gustaría ser parte del mismo?

- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué?
- _____.

Parte III. Información general

13. Sexo

- a) Hombre.
- b) Mujer.

14. Edad

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Si desea estar informado(a) de todos los proyectos venideros, lo(a) invitamos a dejar su información de contacto para el Programa de Graduados de la EAN. Para más información visítenos en Facebook (<https://www.facebook.com/redalumninegociosucr>) y accede a nuestro boletín informativo (https://issuu.com/eanucr/docs/boletin_n1_julio_2014?e=0).

Nombre completo: _____.

Número de teléfono: _____.

Correo electrónico: _____.

Anexo 10: Entrevista a expertos de redes alumni en el ámbito internacional.

Texto en español

Nos encontramos trabajando en conjunto con la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, con el objetivo de desarrollar un Programa de Graduados para la misma. Para ello, nos interesa conocer su experiencia en el tema.

1. Coméntenos acerca de las principales características del Programa de Graduados que usted conforma.
2. ¿Cómo se dio el primer acercamiento con los graduados?
3. ¿Cómo administran su programa? ¿cómo están organizados?
4. ¿Ha sido importante para su escuela? Si lo ha sido, ¿cómo?
5. ¿Cuáles fueron los principales problemas que enfrentaron al inicio? ¿Cuáles otros problemas surgieron con el paso de los años? ¿Cómo los solucionaron?
6. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos clave para desarrollar y mantener un programa de graduados exitoso?
7. ¿Considera usted viable un Programa de Graduados en Costa Rica/Región Centroamericana?
8. ¿Qué recomendaciones le daría a la administración de un Programa de Graduados?

9. En su opinión, ¿cuáles son las tendencias futuras para los Programa de Graduados?

Text in English.

We are working along with the School of Business Administration of the University of Costa Rica in order to build an Alumni Program. Therefore, we want to know your experience in this topic.

1. Tell us about the main aspects of your Alumni Program.
2. How was the first approach with the graduated students?
3. How do you manage the program and how is it organized?
4. Has the program been important for your Business School? If yes, how?
5. What problems did you face at the beginning? What problems came through the pass of the years? How did you solve them?
6. Which aspects do you consider key to develop and maintain a successful program?
7. Do you consider this kind of program is viable for this country/region?
8. What are your recommendations for the administration of the program given your experience?
9. In your opinion, which are the future trends for alumni programs?

Anexo 11: Entrevista a M.Sc. Rosa Adolio Cascante, Directora Ejecutiva de SINAES.

Entre los requisitos que debe de cumplir la EAN para acreditar sus carreras con el SINAES, se encuentran los desglosados en el inciso 4.2: Graduados, del Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. Por ello, se considera de suma relevancia la presente entrevista.

Guión de preguntas:

1. ¿Por qué se considera relevante incorporar a los graduados en el proceso de acreditación?
2. ¿Cuál ha sido la realidad encontrada sobre el tema de graduados en las instituciones de educación superior?
3. ¿De qué y de quiénes depende establecer una relación sólida con los graduados?
4. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se han encontrado para llevar a cabo el inciso 4.2 del Manual de Acreditación?
5. Considera que los requerimientos establecidos actualmente por parte del SINAES en el proceso de acreditación, ¿son objetivos de fácil o complejo cumplimiento para las instituciones?
6. ¿Conoce el concepto de Programa de Graduados?

Respuesta afirmativa (continua con la pregunta 7)

Respuesta negativa (se explica el concepto)

7. ¿Cómo calificaría la cultura costarricense para desarrollar un Programa de Graduados en el país?
8. ¿De qué forma se verían beneficiadas las instituciones costarricenses con esta iniciativa?

Anexo 12: Entrevista a la Licda. Ana Javier Quintero Montero, investigadora de FUNDEVI.

Guión de preguntas:

1. ¿Conoce usted si existe actualmente alguna iniciativa para crear un Programa de Graduados o Red Alumni en la UCR?

Respuesta afirmativa (pasa a la pregunta 8)

Respuesta negativa (continúa con la pregunta 2)

2. ¿Existe alguna intención en desarrollar en un futuro un Programa de Graduados en la UCR?

Respuesta positiva (continúa con la pregunta 3)

Respuesta negativa (fin de la entrevista)

3. ¿En qué plazo?
4. ¿Con qué objetivo pretenden desarrollar el Programa de Graduados?
5. ¿Qué beneficios podrían tener los graduados y la UCR a través del programa?
6. ¿Cuáles considera que son los principales inconvenientes para hacer realidad esta iniciativa?
7. De acuerdo a su experiencia ¿considera viable la realización del programa?

Fin de la entrevista

8. ¿En qué plazo?
9. ¿Cómo surgió esta iniciativa?
10. ¿Quiénes serán los responsables de llevarla a cabo?
11. ¿Qué papel desempeña FUNDEVI en esta iniciativa?
12. ¿Se han realizado estudios que determinen su viabilidad?
13. ¿Qué implicaciones (inversión, requerimientos, beneficios) posee el programa para la UCR y sus graduados?
14. ¿Se ha destinado un presupuesto para el desarrollo de esta iniciativa?
15. ¿Cómo se va a establecer el contacto con los graduados?
16. ¿Qué aspectos considera usted que deben de tomarse en cuenta para que el programa sea exitoso?

Anexo 13: Entrevista a MAE. Carlos Murillo Scott, Director y profesor de la EAN.

Guión de preguntas:

1. ¿Está usted de acuerdo en desarrollar un Programa de Graduados en la EAN?

Respuesta afirmativa (pasa a la pregunta 3)

Respuesta negativa (continúa con la pregunta 2)

2. ¿Por qué motivo está en desacuerdo?

Fin de la entrevista

3. ¿Qué significado tendría para usted un Programa de Graduados en la EAN?
4. De acuerdo a su experiencia en la EAN ¿considera viable la realización del programa?
5. ¿Cuáles beneficios para la EAN esperaría obtener con un Programa de Graduados?
6. Como Director de la EAN, ¿está usted de acuerdo en incluir el concepto de “*fundraising*” (captación de recursos financieros) en el Programa de Graduados?
7. ¿Cuáles considera que serían las principales limitaciones para desarrollar el programa?
8. ¿Qué recomendaciones le podría usted brindar al grupo de investigación?

Anexo 14: Entrevista a M.Sc. Zaida Araya Vargas, Subdirectora y miembro de la Comisión de Calidad e Innovación para el Mejoramiento Académico (CCIMA).

Guión de preguntas:

1. ¿En qué fecha se inició y se estima finalizar el proceso de acreditación?
2. ¿Cuáles son las partes involucradas en el proceso de acreditación? ¿Cómo se ha coordinado este tema?
3. ¿Cuáles son los requisitos principales para acreditarse?
4. ¿Cuáles de esos requisitos aún no se han cumplido?
5. ¿Cuáles han sido las principales limitaciones del proceso de acreditación?
6. ¿Cuáles son los beneficios derivados de la acreditación? ¿Repercuten en los graduados de la EAN?
7. ¿Cuáles son los costos estimados del proceso de acreditación?
8. ¿Qué elementos de la estructura académica y administrativa de la EAN han sufrido modificaciones producto de este proceso?
9. ¿Qué recomendaciones le puede usted brindar al grupo de investigación?

Anexo 15: Entrevista a MAE. Jorge Madrigal Mena, profesor y coordinador de la Comisión de Graduados de la EAN.

Guión de preguntas:

1. ¿Cómo surge la iniciativa de crear una Comisión de Graduados de la EAN?
2. ¿Quiénes son los involucrados en este proceso?
3. ¿En qué consiste el proyecto?
4. ¿Cómo ha sido la respuesta de los graduados ante esta iniciativa?
5. ¿Se han tenido los resultados esperados?
6. De acuerdo a su experiencia como coordinador del proyecto, ¿qué recomendaciones le puede dar el grupo de investigación?

Anexo 16: Entrevista a graduados destacados en el ámbito empresarial.

Guión de preguntas.

1. Cuéntenos un poco de su trayectoria en la EAN (carné y año de graduación, vínculo con la EAN, hizo horas en la EAN, estuvo en la Asociación).
2. ¿En qué considera usted que le benefició la EAN para su desarrollo profesional y laboral?
3. ¿Cuándo fue la última vez que visitó la escuela y sus instalaciones?
4. ¿Mantiene algún vínculo con sus ex compañeros?
5. ¿Está familiarizado con el término Alumni o Programa de Graduados?

Un Programa de Graduados es aquel que vincula a los ex alumnos de una universidad con la misma, en los campos académicos, culturales y sociales. De esta manera, se promueve el desarrollo personal, profesional y empresarial de los graduados, así como su aporte técnico y económico para el mejoramiento de los procesos educativos de su alma mater.

6. ¿Qué relevancia considera que pueda tener un programa como este en el ámbito social, económico y académico?
7. Dada su trayectoria, experiencia y conocimiento, ¿estaría dispuesto a aportarle a su Escuela y a las futuras generaciones?

8. ¿Qué recomendaciones le daría usted a la administración de un Programa de Graduados? ¿Lo considera viable?

Fin de la entrevista.

Anexo 17: Correo enviado a los graduados de la EAN por medio de la ORI.

Asunto: Escuela de Administración de Negocios-Acercádonos a nuestros graduados.

Estimado(a) graduado(a):

La Escuela de Administración de Negocios con colaboración de la Oficina de Registro e Información, se encuentra realizando un cuestionario con el objetivo de elaborar un **Programa de Graduados** para sus ex alumnos. Se le invita a acceder al siguiente link y aportar al proyecto:

https://docs.google.com/forms/d/1Vdb5HW0bTninzbavLRlbdlflkmmVhPgMtBTSwWVYkA/viewform?usp=send_form

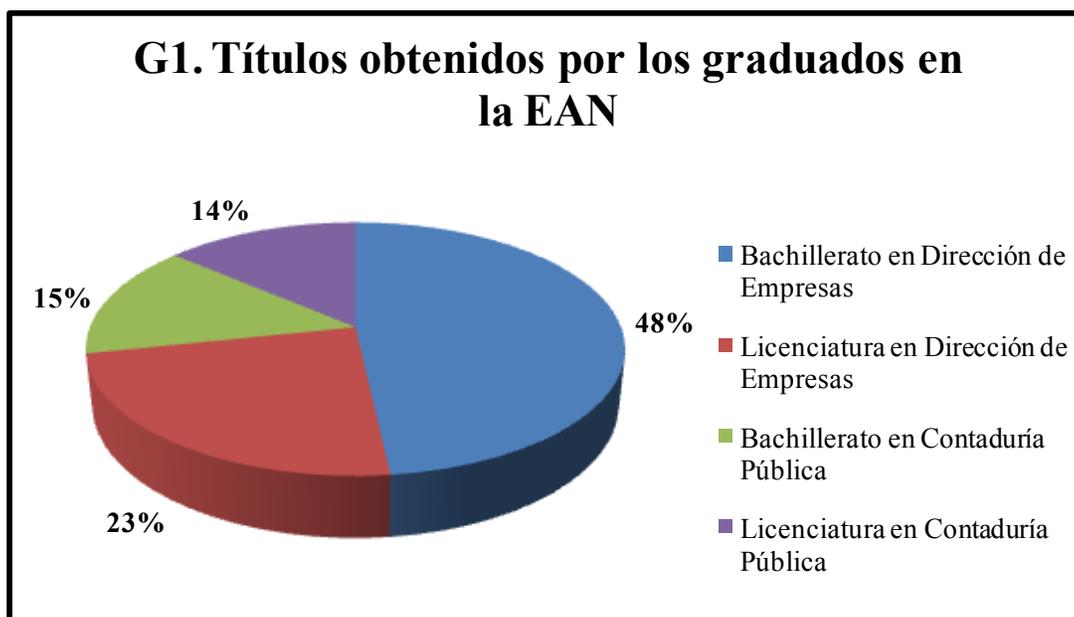
Muchas gracias,



Anexo 18: Resultados del cuestionario para los graduados de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica.

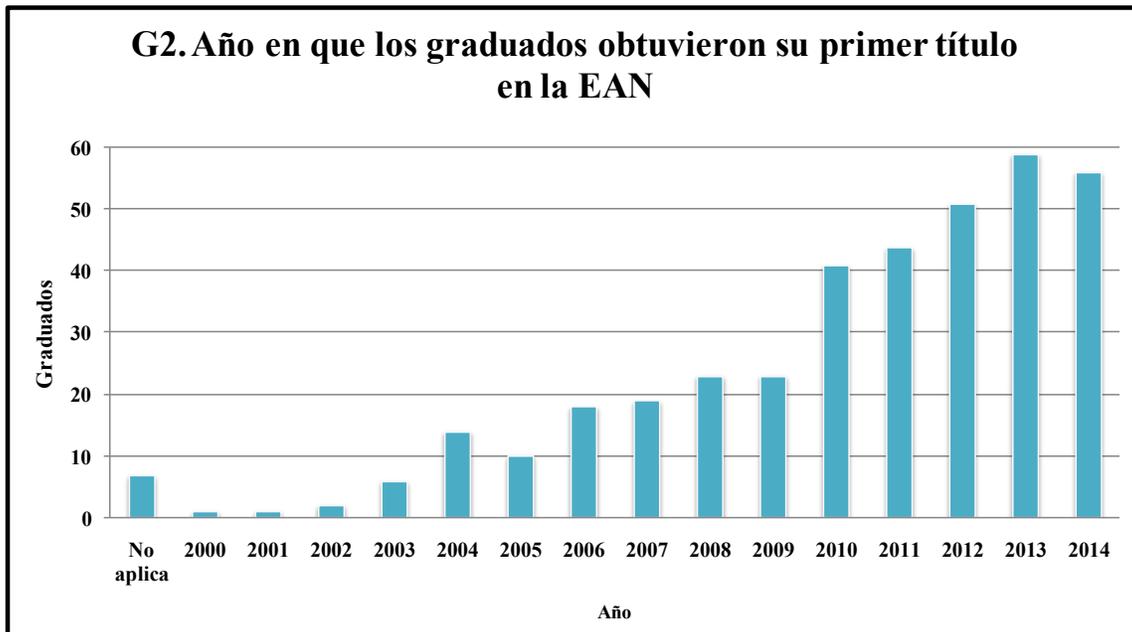
Parte I. Información como graduado de la EAN

1. ¿Cuál(es) título(s) obtuvo usted de la EAN (UCR)?



Fuente: Elaboración propia.

2. Año en el que obtuvo su primer título de la EAN

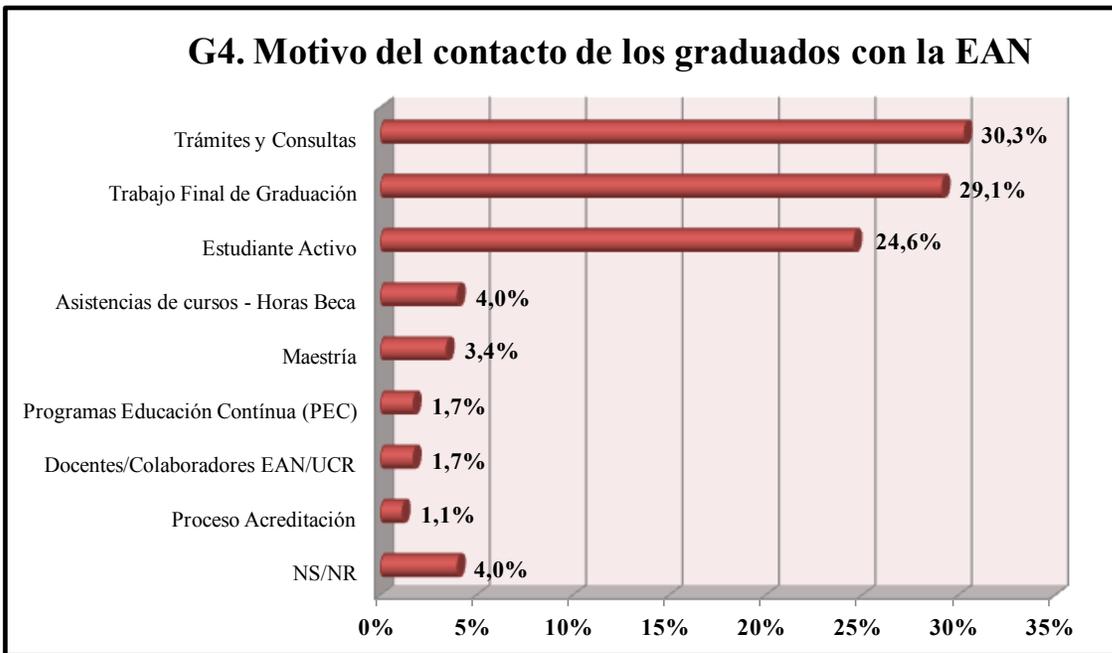


Fuente: Elaboración propia.

3. En el último año, ¿mantuvo usted contacto con la EAN?

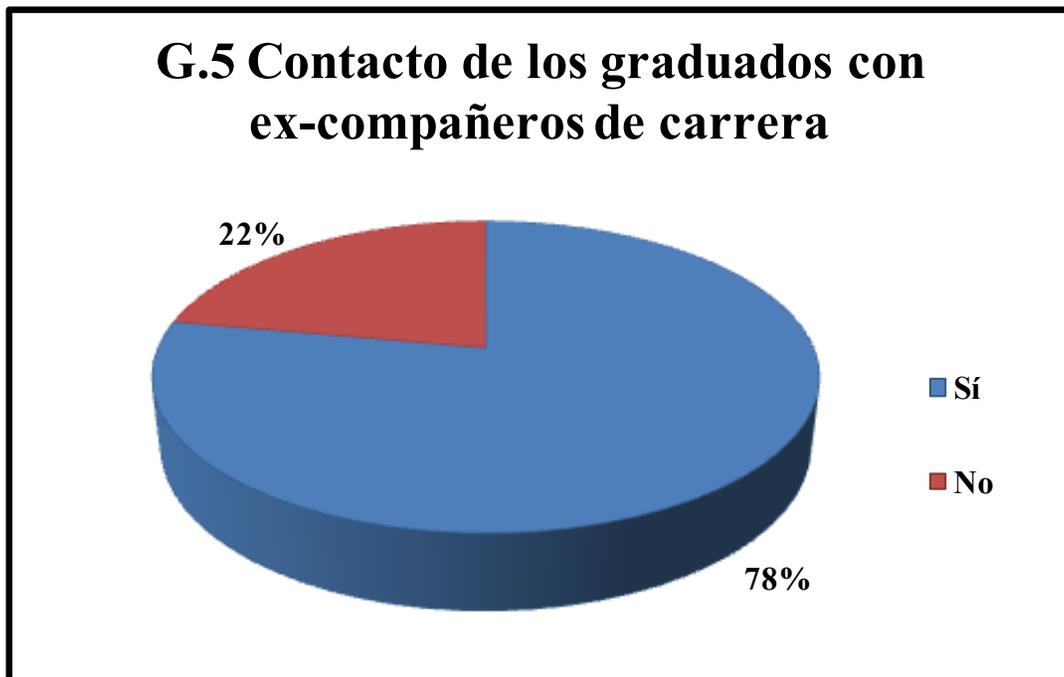


Fuente: Elaboración propia.



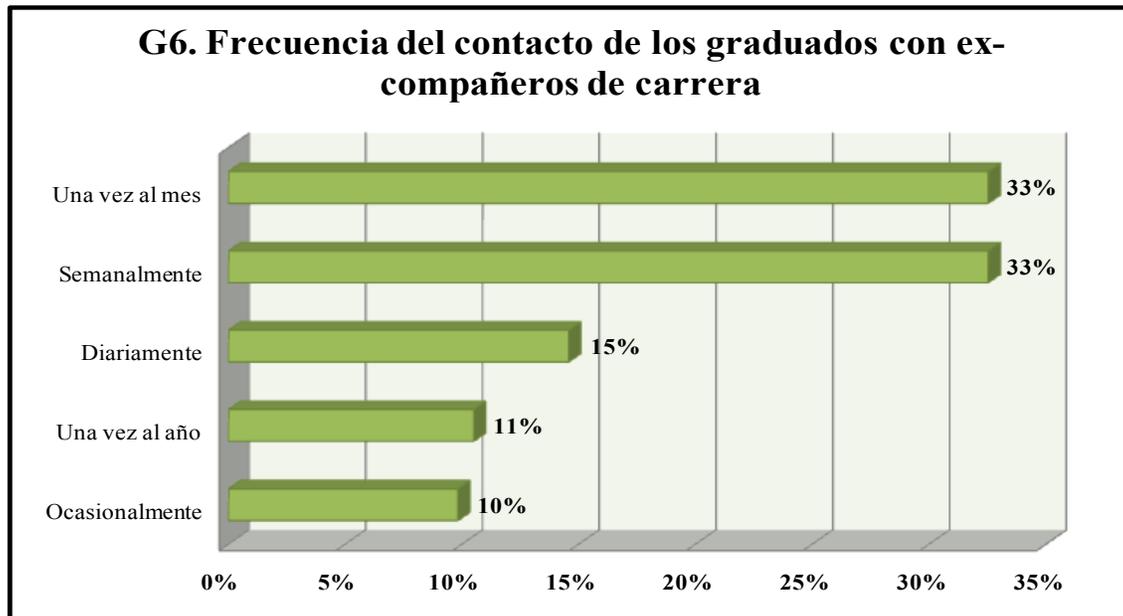
Fuente: Elaboración propia.

4. ¿Mantiene usted actualmente contacto con sus ex-compañeros(as) de carrera?



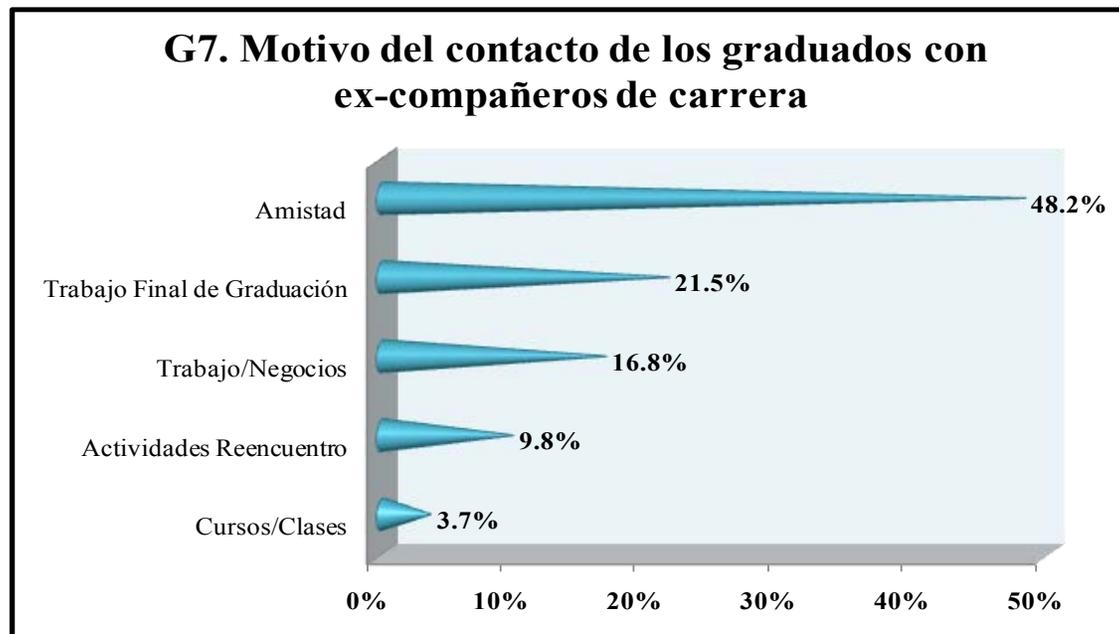
Fuente: Elaboración propia.

5. ¿Con qué frecuencia tiene usted contacto con sus ex-compañeros(as) de carrera?



Fuente: Elaboración propia.

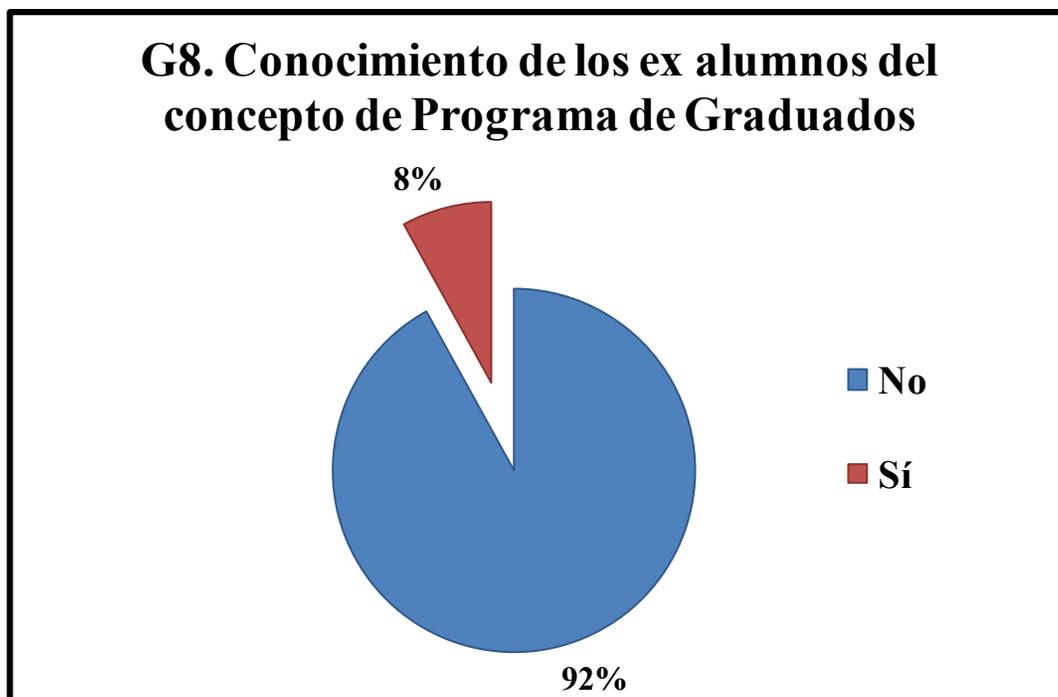
6. ¿Por qué motivo mantiene usted contacto con sus ex-compañeros(as) de carrera?



Fuente: Elaboración propia.

Parte II. Programa de Graduados en la EAN

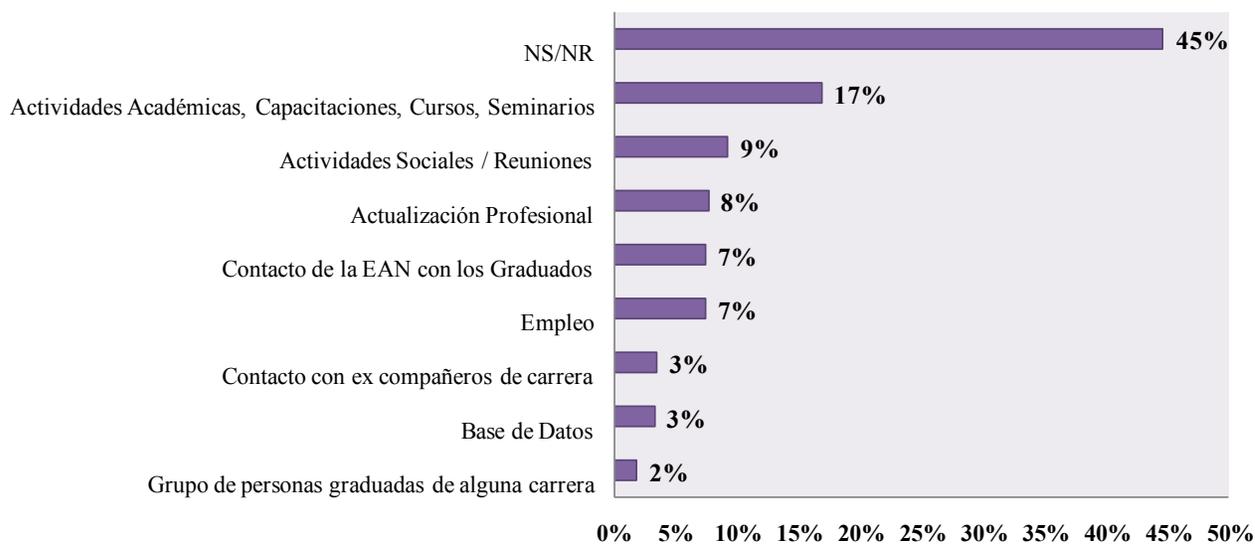
7. ¿Conoce usted qué es un Programa de Graduados?



Fuente: Elaboración propia.

8. ¿Qué entiende por un Programa de Graduados de la EAN (UCR)?

G9. Definición de Programa de Graduados según los ex alumnos de la EAN



Fuente: Elaboración propia.

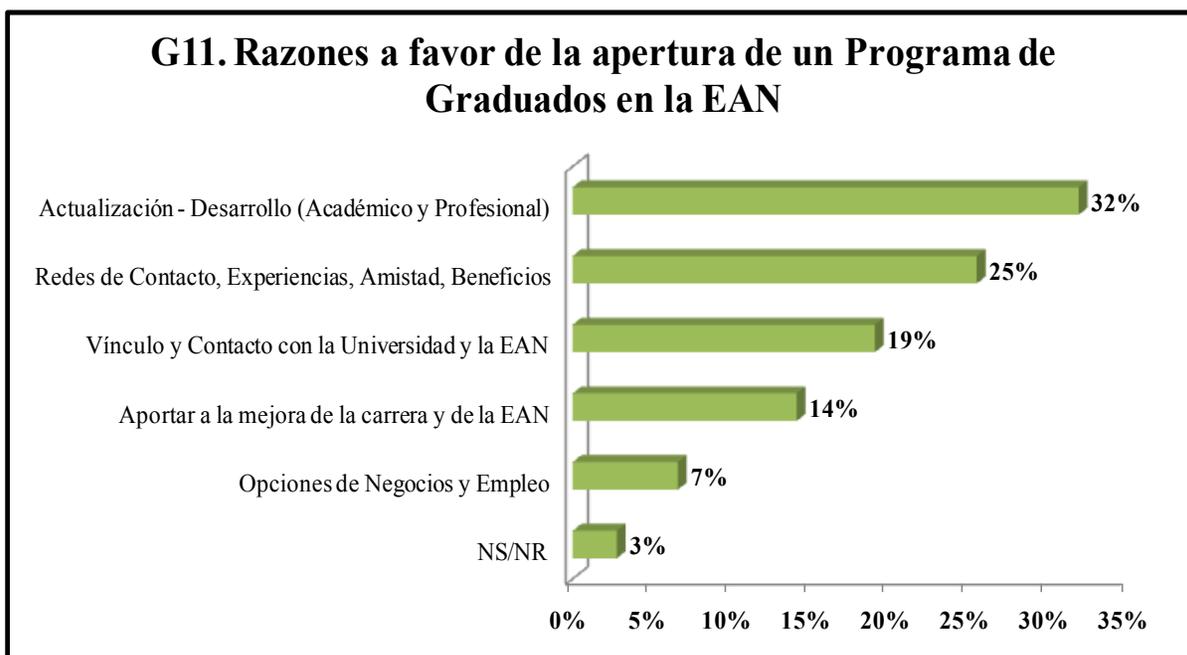
Definición de un Programa de Graduados:

Un Programa de Graduados es aquel que vincula a los ex alumnos de una universidad con la misma, en los campos académicos, culturales y sociales. De esta manera, se promueve el desarrollo personal, profesional y empresarial de los graduados, así como su aporte técnico y económico para al mejoramiento de los procesos educativos de su alma mater.

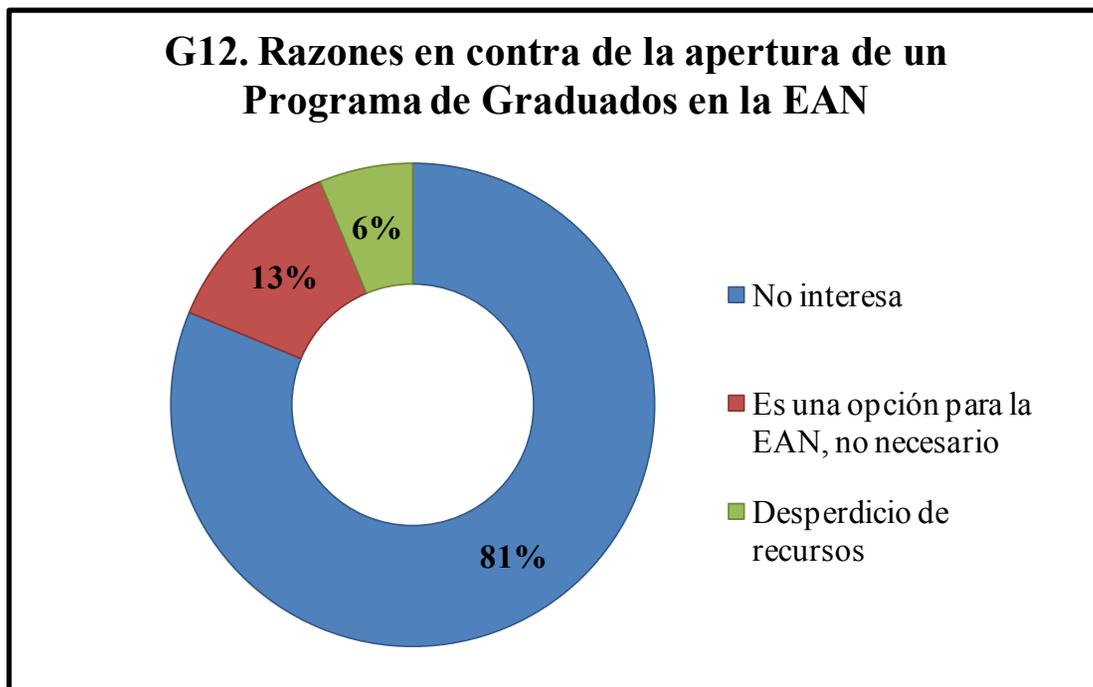
9. Considera usted que la apertura de un Programa de Graduados en la EAN es:



Fuente: Elaboración propia.

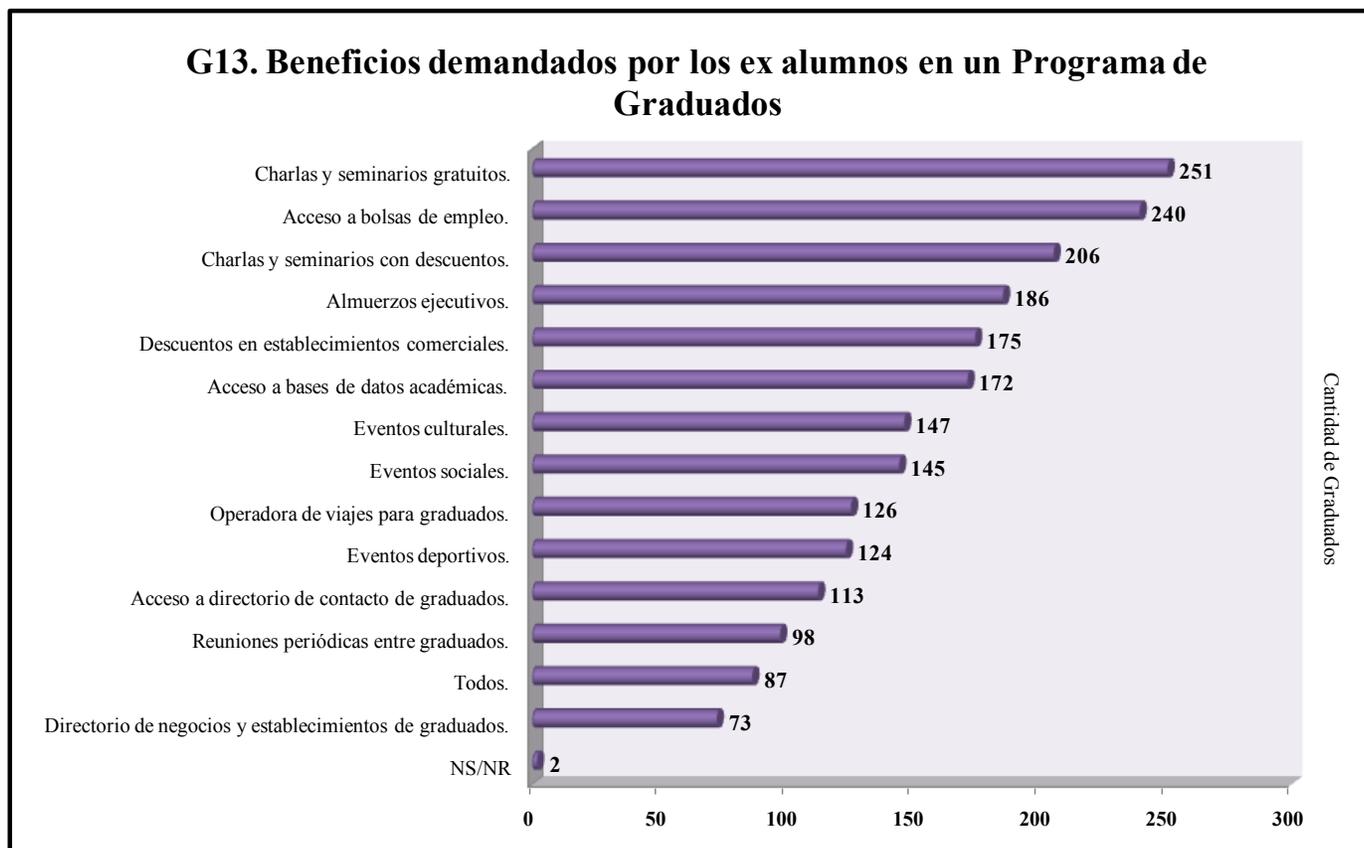


Fuente: Elaboración propia.



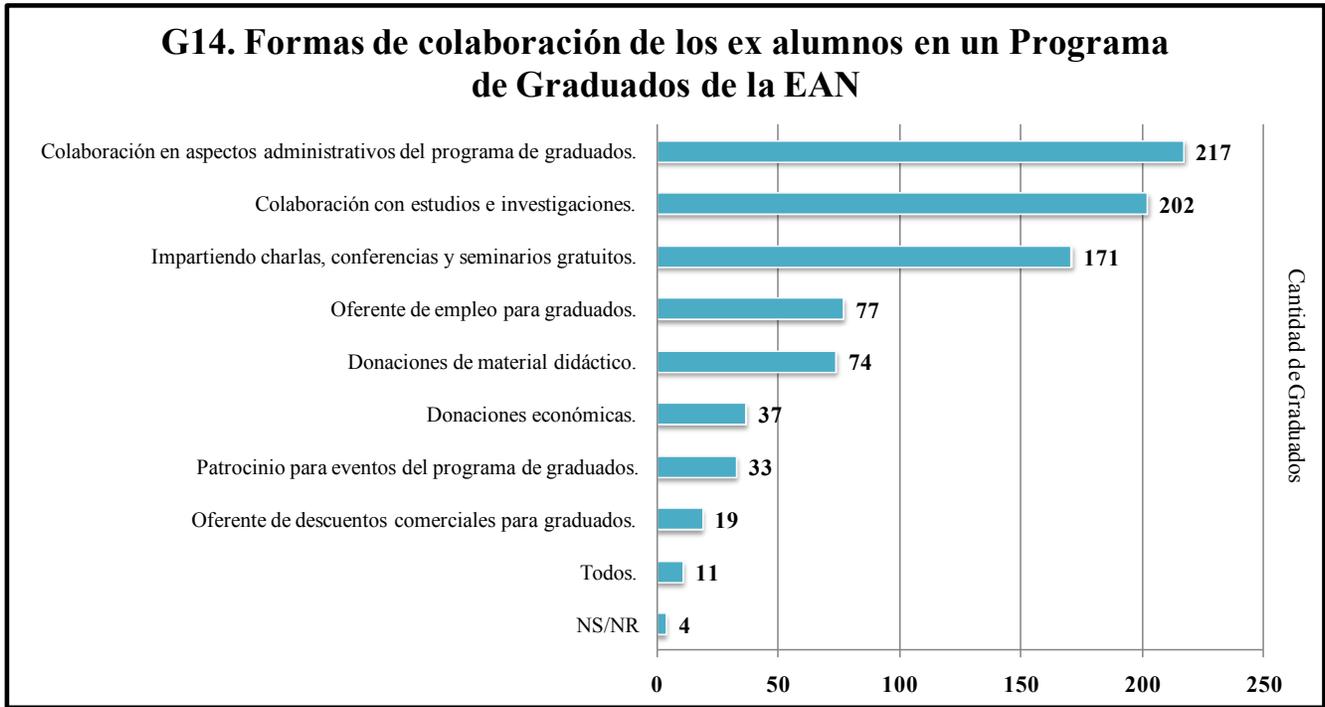
Fuente: Elaboración propia.

10. De las opciones que se presentan a continuación, ¿cuál(es) beneficios le gustaría recibir como graduado(a)?



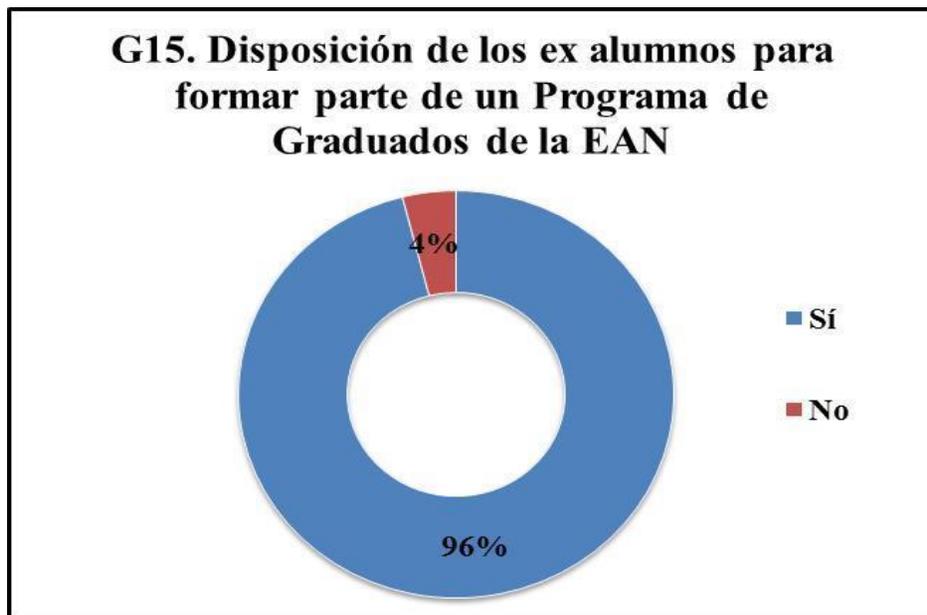
Fuente: Elaboración propia.

11. ¿De qué forma estaría usted dispuesto a colaborar con un Programa de Graduados en la EAN?



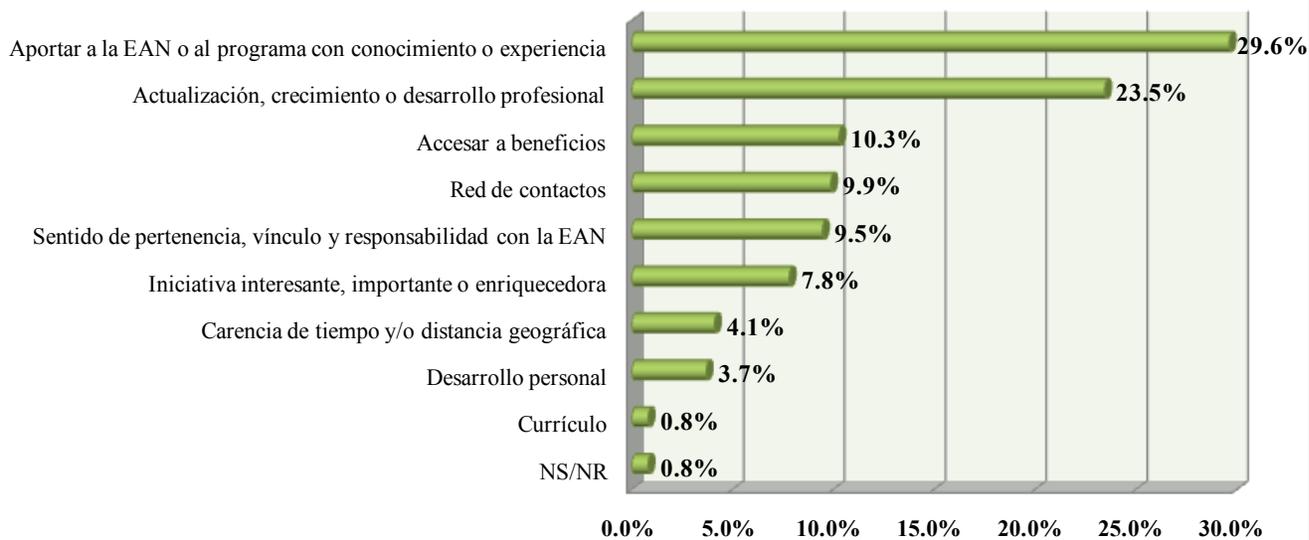
Fuente: Elaboración propia.

12. Si la Escuela de Administración Negocios desarrolla un Programa de Graduados, ¿a usted le gustaría ser parte del mismo?



Fuente: Elaboración propia.

G16. Razones de los ex alumnos para formar parte de un Programa de Graduados en la EAN

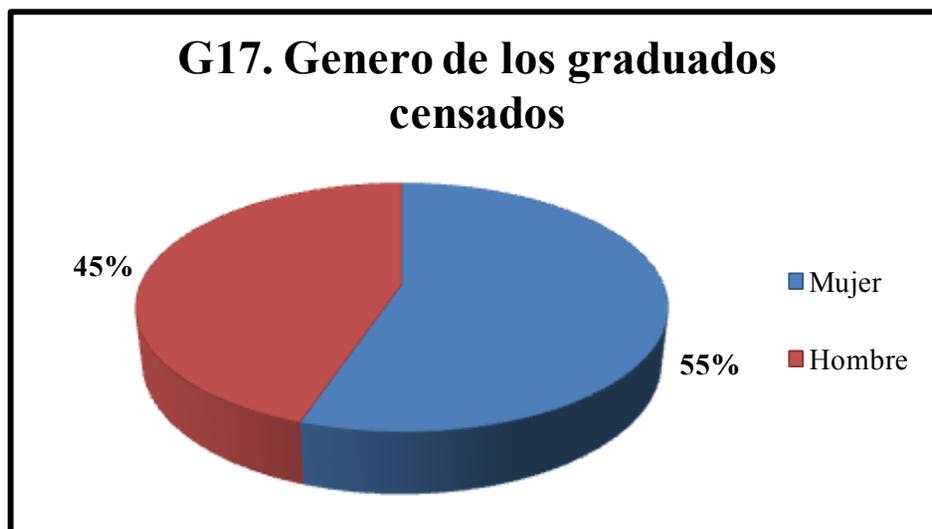


Fuente: Elaboración propia.

Parte III. Información general

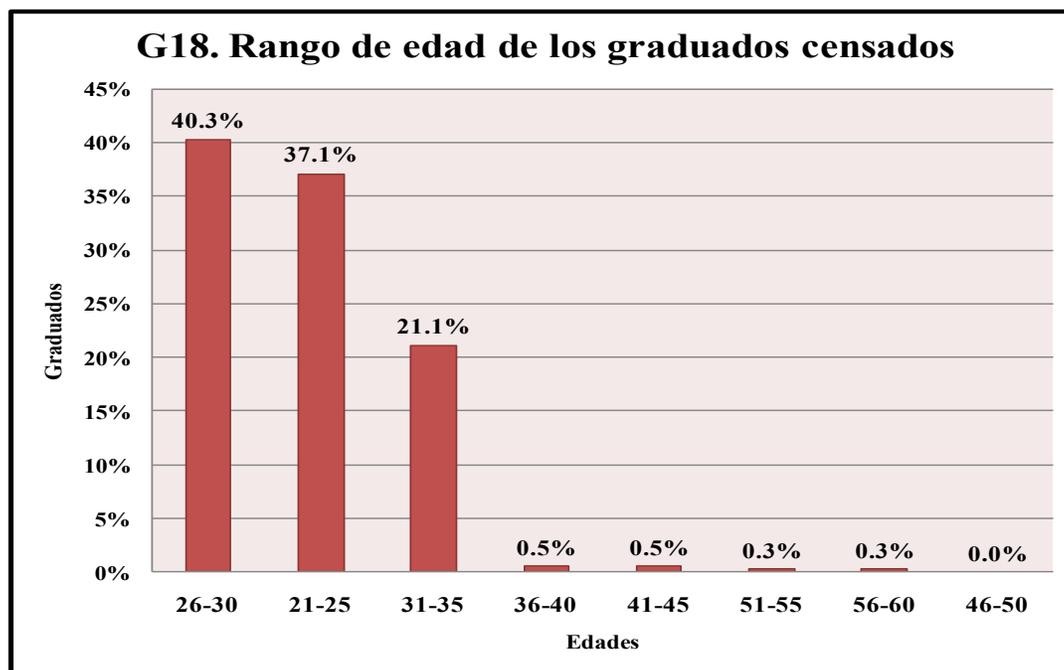
13. Sexo.

G17. Genero de los graduados censados



Fuente: Elaboración propia.

14. Edad.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Formulario para la reservación del Auditorio de la FCE.

 <h3 style="margin: 0;">DECANATO</h3> <h4 style="margin: 0;">SOLICITUD DE RESERVACIÓN</h4> <h4 style="margin: 0;">AUDITORIO PRINCIPAL</h4>		 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> Facultad Ciencias Económicas UCR </div>	
UNIDAD SOLICITANTE		FECHA REQUERIDA	
ACTIVIDAD A REALIZAR		HORARIO 8:00 - 12:00 <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> 13:00 - 16:50 <input type="checkbox"/> 17:00 - 21:30 <input type="checkbox"/>	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		NÚMERO PARTICIPANTES <input style="width: 80px;" type="text"/>	
INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL SOLICITANTE			
NOMBRE DEL RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN	EQUIPO SOLICITADO Proyector Multimedia <input type="checkbox"/> Computadora <input type="checkbox"/> Pantalla Interactiva <input type="checkbox"/> Micrófono Inalámbrico <input type="checkbox"/> Por cada micrófono inalámbrico debe traer dos baterías alcalinas tipo AA de marca reconocida.	
CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONOS		
CONTACTO ADICIONAL DE LA UNIDAD	TELÉFONOS		
CORREO ELECTRÓNICO			
OBSERVACIONES		USO DEL DECANATO SOLICITUD RECIBIDA <input type="checkbox"/>	
NORMAS DE USO <ol style="list-style-type: none"> 1 Los daños que pueda sufrir la planta física o equipos de la facultad con motivo de la realización de sus actividades deberán ser cubiertos por la unidad encargada del evento, de acuerdo con el Artículo 8 del Reglamento de Activos Fijos de la institución. 2 El Auditorio cuenta con equipo multimedia, así como de amplificación. 3 El Auditorio tiene una capacidad máxima de 146 personas. 4 No se permite, ingresar o ingerir alimentos dentro del auditorio. 5 Solo se abrirá el Auditorio a la persona asignada como responsable. 6 Una vez terminada la actividad se debe informar al encargado de la Unidad de Recursos Tecnológicos, para hacer la entrega del Auditorio y del equipo utilizado. 7 El personal de la Unidad, brindará el apoyo que sea viable, en la medida de sus posibilidades, sin embargo no podrá permanecer en la totalidad de la actividad ya que deben atender las actividades propias del departamento. 		APROBADA <input type="checkbox"/> RECHAZADA <input type="checkbox"/>	
		OBSERVACIONES	
NOMBRE JEFATURA	FIRMA	Información sobre el trámite 2511-6484 / 6485 administracion.ce@ucr.ac.cr Información técnica 2511-6522, 4229 DECA-006	
	SELLO DE LA UNIDAD		

Teléfonos: (506) 2511-6484, 6485, (506) 2225-3850

Sitio web: www.fce.ucr.ac.cr

Fax: (506) 2253-0647

Anexo 20: Formulario para la reservación del Auditorio de la Ciudad de la Investigación.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

FORMULARIO PARA EL PRÉSTAMO DEL AUDITORIO Y AULA DE LA CIUDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Unidad solicitante:		
Actividad a realizar:		
Fecha de actividad:	Hora:	
Nombre de responsable:	Teléfono:	
Número de participantes:		
Solicita:	() Auditorio	() Aula
Observaciones:		
Nombre del Superior Jerárquico		VºBº M.B.A. Marcela Vilchez Moreira
Unidad solicitante		DGA-VI

Anexo 21: Ficha técnica del Coordinador del Programa de Graduados.

TITULO	PROFESIONAL B
Propósito	Ejecutar y coordinar actividades procesos administrativos en unidades académicas y administrativas; así como desarrollar actividades profesionales en las áreas de administración, jurídica, salud, ingeniería, docencia, vida estudiantil, acción social e investigación.
Características	Ejecuta y desarrolla actividades profesionales en las que aplica principios y conceptos, leyes y teorías a situaciones nuevas. Resuelve problemas y emite recomendaciones sobre gestiones diversas. Consulta, interpreta y aplica métodos o procedimientos en los procesos de trabajo que exigen dominio de una disciplina específica y el conocimiento de todas las actividades del proceso de trabajo. Su gestión es supervisada normalmente a través de informes o resultados. Tiene libertad de acción para organizar los trabajos que le corresponde realizar.
Actividades esenciales	<p>Coordina y ejecuta actividades de subprocesos de administración, vida estudiantil, docencia, acción social e investigación.</p> <p>Recolecta, clasifica y preserva colecciones especializadas de interés científico.</p> <p>Diseña metodologías y procedimientos administrativos diversos.</p> <p>Presta servicios de orientación estudiantil y beneficios complementarios.</p> <p>Produce y dirige actividades artísticas.</p> <p>Gestiona financiamiento para proyectos de investigación y otorgamiento de premiaciones a investigadores</p> <p>Elabora documentos para ser publicados en diferentes medios de comunicación.</p> <p>Coordina, supervisa y controla la gestión de los talleres de mantenimiento y los diferentes sectores</p> <p>Emite recomendaciones y realiza trámites legales diversos.</p> <p>Realiza producciones radiofónicas y televisivas en medios de comunicación.</p> <p>Brinda servicios profesionales en las áreas de farmacia, química, sociología, trabajo social, psicología, nutrición, antropología, educación especial, estadística, enfermería, ingeniería topográfica.</p> <p>Ejecuta auditorías técnicas de subprocesos universitarios y otras actividades relacionadas con el control interno.</p> <p>Coordina, revisa, evalúa la formulación y ejecución presupuestaria, de los planes operativos y planes estratégicos.</p> <p>Analiza y desarrolla sistemas informáticos en un área específica y/o de impacto institucional.</p> <p>Realiza el mantenimiento y control permanente de los recursos humanos en las áreas de reclutamiento y selección de personal; desarrollo humano y administración de salarios.</p> <p>Desarrolla proyectos en las áreas de administración, docencia, investigación, vida estudiantil, acción social y salud.</p> <p>Presta servicios a nivel de intervención clínica a pacientes</p> <p>Analiza los resultados de los diversos procesos de laboratorios.</p> <p>Coordina y brinda servicios de protocolo y relaciones públicas en actividades universitarias de carácter transversal</p> <p>Resuelve consultas profesionales de su área de especialización a los usuarios del servicio.</p> <p>Capacita a funcionarios y funcionarias universitarias en su área de trabajo.</p> <p>Brinda apoyo administrativo y logístico a actividades universitarias diversas.</p> <p>Realiza corrección filológica de textos.</p> <p>Atiende incomformidades de los usuarios de los servicios de salud.</p> <p>Diseña y supervisa la construcción de obras civiles y eléctricas.</p> <p>Ejecuta actividades relacionadas con la gestión aduanera en representación de la institución, relacionadas con el desalmacenaje y exoneración de impuestos.</p> <p>Coordina y ejecuta ensayos de laboratorio de infraestructura civil y vial.</p> <p>Coordinar, ejecutar o brindar apoyo a la coordinación de los servicios bibliotecarios, al procesamiento técnico y a la selección y adquisición de los recursos bibliográficos.</p> <p>Coordina las actividades de comunicación relacionadas con Trabajo Comunal Universitario</p> <p>Coordina y ejecuta el proceso de elaboración de actas.</p>

Responsabilidad por supervisión	Le puede corresponder ejercer supervisión sobre colaboradores de nivel operativo, técnico asistencial y técnico especializado en lo que se refiere a asignar, instruir, coordinar y evaluar los resultados de la gestión de estos.
Requisitos	Licenciatura
Requisitos (Personalizado)	Licenciatura universitaria en el área afin a la base del bachillerato y en la especialidad requerida para el cargo. 14 meses de experiencia.
Competencias Institucionales	<p>1. Excelencia: Ejecución del trabajo, en concordancia con el principio de mejora continua, y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos en todos los ámbitos del quehacer universitario.</p> <p>2. Creatividad: Habilidad para innovar. Es la capacidad de emprender acciones y soluciones originales orientadas al desarrollo y transformación de las actividades de la comunidad universitaria.</p> <p>3. Compromiso: Sentido de identidad y pertenencia con los objetivos y principios propios de la institución, fortaleciendo las funciones sustantivas de la comunidad universitaria.</p> <p>4. Solidaridad: Labor conjunta de las distintas instancias universitarias, por el bienestar del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales, a fin de fortalecer y agilizar la gestión universitaria.</p> <p>5. Integridad: Es actuar en consonancia con lo que se dice o considera importante, estableciendo relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad. Promueve las normas éticas en la realización de las actividades institucionales.</p>
Requisitos legales	Incorporado y activo al Colegio Profesional respectivo.

Anexo 22: Ficha técnica del Asistente Administrativo del Programa de Graduados de la EAN.

TITULO	TÉCNICO ASISTENCIAL A
Propósito	Brindar apoyo técnico asistencial en las áreas de docencia, investigación, administración, asuntos estudiantiles, salud, financieros y servicios generales, así como en la actividad de salvamento acuático.
Características	Apoya en labores asistenciales en las que se requieren conocimientos básicos de un oficio destrezas en el manejo de equipo y herramientas, así como habilidad para el modelaje artístico. Sigue rutinas y procedimientos establecidos, y resuelve situaciones con base en hechos conocidos y relacionados. Su gestión es supervisada generalmente en períodos cortos de tiempo.
Actividades esenciales	Brinda servicios de bodega.
	Realiza actividades relacionadas con la recepción, revisión y registro de muestras de materiales para la realización de ensayos de laboratorio.
	Apoya el trámite y la gestión de asuntos administrativos, docentes y estudiantiles.
	Apoya en la prestación de servicios de seguridad vial, servicios postales y salvamento acuático.
	Apoya en labores asistenciales en las áreas de tesorería, contabilidad y presupuesto.
	Apoya en el mantenimiento correctivo de instalaciones, muebles e inmuebles, equipos y colecciones de material educativo y científico.
	Brinda soporte a la investigación y la docencia en prácticas agropecuarias.
	Apoya actividades especiales de administración, docencia, investigación, acción social y vida estudiantil.
	Realiza posiciones corporales diversas en el área de modelaje artístico.
Controla el uso de suministros, equipos e instrumentos.	
Responsabilidad por supervisión	No ejerce supervisión.
Requisitos	Preparación equivalente y Bachillerato en Educación Media o 1er Año Universitario
Requisitos (Personalizado)	Bachiller en educación media y curso especializado o prueba específica. 6 meses de experiencia
Competencias institucionales	1. Excelencia: Ejecución del trabajo, en concordancia con el principio de mejora continua, y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos en todos los ámbitos del quehacer universitario.
	2. Creatividad: Habilidad para innovar. Es la capacidad de emprender acciones y soluciones originales orientadas al desarrollo y transformación de las actividades de la comunidad universitaria.
	3. Compromiso: Sentido de identidad y pertenencia con los objetivos y principios propios de la institución, fortaleciendo las funciones sustantivas de la comunidad universitaria.
	4. Solidaridad: Labor conjunta de las distintas instancias universitarias, por el bienestar del personal y el cumplimiento de los objetivos institucionales, a fin de fortalecer y agilizar la gestión universitaria.
	5. Integridad: Es actuar en consonancia con lo que se dice o considera importante, estableciendo relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad. Promueve las normas éticas en la realización de las actividades institucionales.
Requisitos legales	

Anexo 23: Manual de buenas prácticas en acciones de vinculación remunerada.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

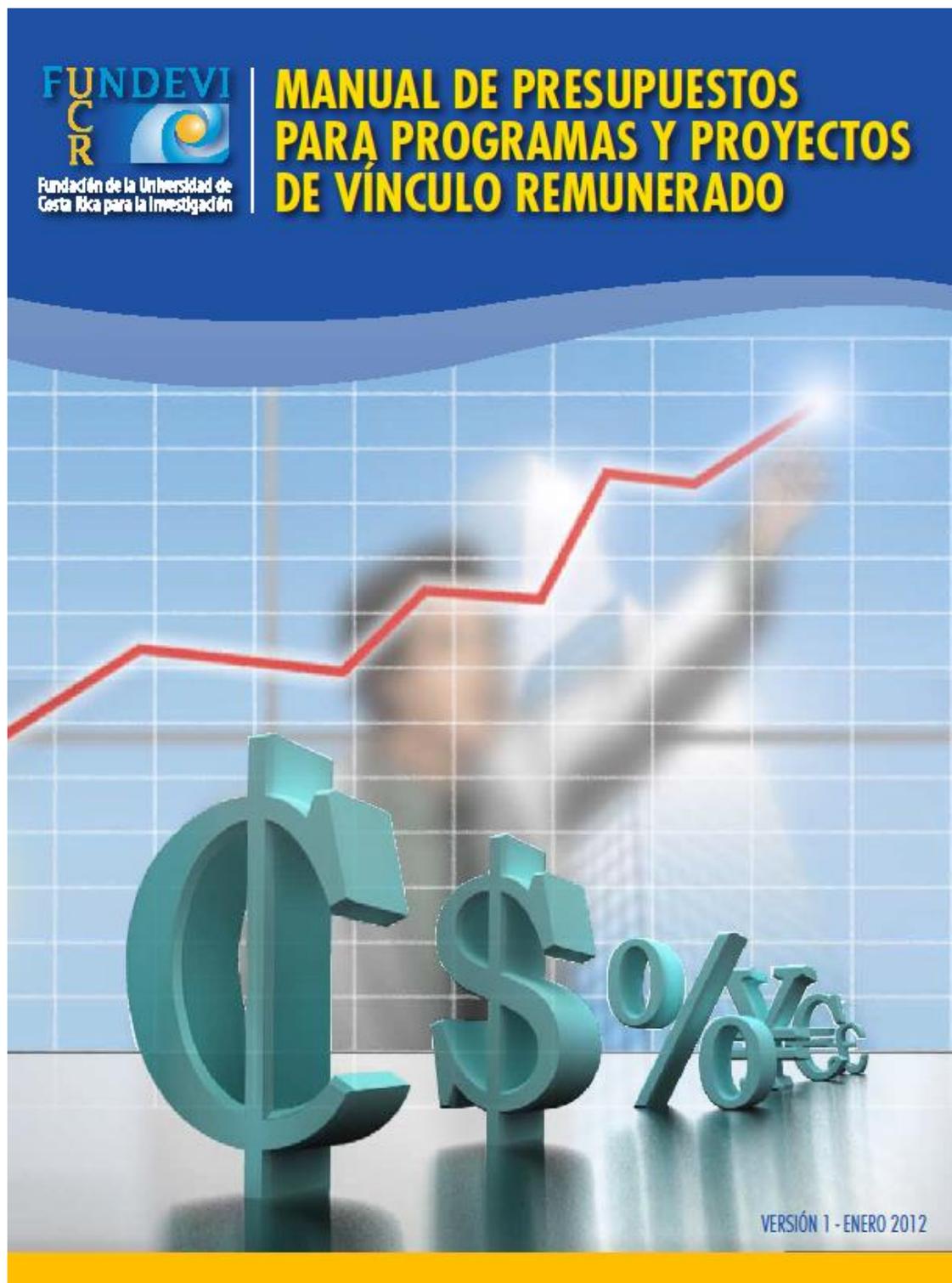
MANUAL DE BUENAS PRACTICAS EN ACCIONES DE VINCULACION REMUNERADA

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE FOMENTO DE LA VINCULACION REMUNERADA
-PROFOVIR-
(VI-VAS-OAICE-FUNDEVI-OAF)

Elaborada por:
Flor Garita
Minor Cordero
Cristina Alvarado
Filberto Vega
Gabriela Gutierrez
Paola Gamboa
Luis Jiménez
Margarita Meseguer
Yorleni Aguilar
Alonso Barrenechea
Mario Rumoroso
Roberto Guillén
Isabel Martínez

2008

Anexo 24: Manual de presupuestos para programas y proyectos de vínculo remunerado.



Anexo 25: Guía para la vinculación remunerada con el sector externo.



Anexo 26: Formulario para Bolsa de empleo en línea EAN – Oferentes.



Programa de Graduados de la EAN *Bolsa de Empleo*

A. Registro de Empresas de Graduados.

1. Nombre de la empresa:	<input type="text"/>
2. Persona de Contacto:	<input type="text"/>
3. Cédula Jurídica:	<input type="text"/>
4. Dirección:	<input type="text"/>
5. Código postal:	<input type="text"/>
6. Teléfonos:	<input type="text"/> <input type="text"/>
7. Página Web:	<input type="text"/>
8. Tipo de Empresa:	Seleccione tipo de Sociedad Mercantil ▼
9. Sector:	Seleccione el Sector ▼
10. Logotipo:	<input type="text"/>
11. Descripción:	<input type="text"/>

B. Publicar ofertas de empleo.

1. Profesión:	Seleccione la profesión ▼
2. Nivel Educativo requerido:	Seleccione nivel educativo ▼
3. Experiencia mínima:	Seleccione años de experiencia ▼
4. Idiomas requeridos:	Seleccione los idiomas ▼
5. Descripción del puesto:	<input type="text"/>
6. Requisitos del puesto:	<input type="text"/>
7. Sector:	Seleccione el Sector ▼
8. Tipo de Contrato:	Seleccione el tipo de contrato ▼
9. Rango salarial:	Seleccione el rango de salario ▼
10. Información de Contacto:	<input type="text"/>

Continuación...



Programa de Graduados de la EAN
Bolsa de Empleo

C. Buscar Currículos.

1. Sector:	<input type="text" value="Seleccione el Sector"/>
2. Lugar / Ubicación:	<input type="text" value="Seleccione el Lugar"/>
3. Última actualización:	<input type="text" value="Seleccione la fecha"/>
4. Palabras clave:	<input type="text"/>
<input type="button" value="Buscar currículos"/>	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 27: Formulario Bolsa de empleo en línea EAN – Demandantes.



Programa de Graduados de la EAN Bolsa de Empleo

A. Registro de Candidatos.

1. Nombre Completo:
2. Fecha de nacimiento:
3. Nivel educativo:
4. Experiencia profesional:
5. Correo electrónico:
6. Teléfonos:
7. Lugar de residencia:
8. Sector buscado:
9. Tipo de empleo:
10. Descripción personal:
11. Introduzca su currículum:
12. Desea recibir alertas por email: Sí No

B. Bolsa de Trabajo.

1. Sector:
2. Lugar / Ubicación:
3. Fecha de publicación:
4. Palabras clave:

Buscar ofertas de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 28: Resolución R-2664-2012.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Rectoría

Autonomía
Universitaria
Condición de un pueblo libre

Resolución N°. R-2664-2012

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San Pedro de Montes de Oca, a las diez horas del 17 de mayo del año dos mil doce. Yo, Yamileth González García, Rectora de la Universidad de Costa Rica, en uso de las atribuciones que me confiere el Estatuto Orgánico y,

Considerando:

1. El Consejo Universitario, dentro de las políticas de la Universidad de Costa Rica para los años 2010-2014 ha definido:

- 4.1.3 Fortalecerá la simplificación de los procesos académicos y de los trámites administrativos.
- 4.3.2. Impulsará la coordinación entre todas sus actividades sustantivas, apoyada en las nuevas tecnologías de documentación, información y comunicación.

2. Las tecnologías de la información, con sus constantes cambios, se han convertido en instrumentos indispensables en la gestión Universitaria.

3. Diversa normativa nacional establece tomar medidas en relación con el uso óptimo de los recursos y el establecimiento de medidas específicas en cuanto a seguridad, calidad y continuidad de los servicios.

Por tanto dispongo:

1. Establecer el correo institucional con el dominio @ucr.ac.cr como la herramienta oficial para las comunicaciones, el cual sera administrado por el Centro de Informática.

2. El registro y mantenimiento de los usuarios del servicio de correo estará a cargo de las Dependencias Universitarias competentes, según la siguiente distribución:

- a. Personal docente y administrativo con nombramiento vigente: Oficina de Recursos Humanos
- b. Estudiantes activos: Oficina de Registro e Información
- c. Personal emérito y ad-honorem: Centro de Evaluación Académica
- d. Cuentas institucionales de las Dependencias: Centro de Informática
- e. Otro personal no universitario que atiende actividades relacionadas con la institución (Junta de Ahorro y Préstamo, FUNDEVI, etc.): Centro de Informática

3. El Centro de Informática, en coordinación con cada una de las Dependencias, elaborará los procedimientos de inclusión, modificación y exclusión de los usuarios, según corresponda.

4. Las actualizaciones de los usuarios se harán de la siguiente manera:

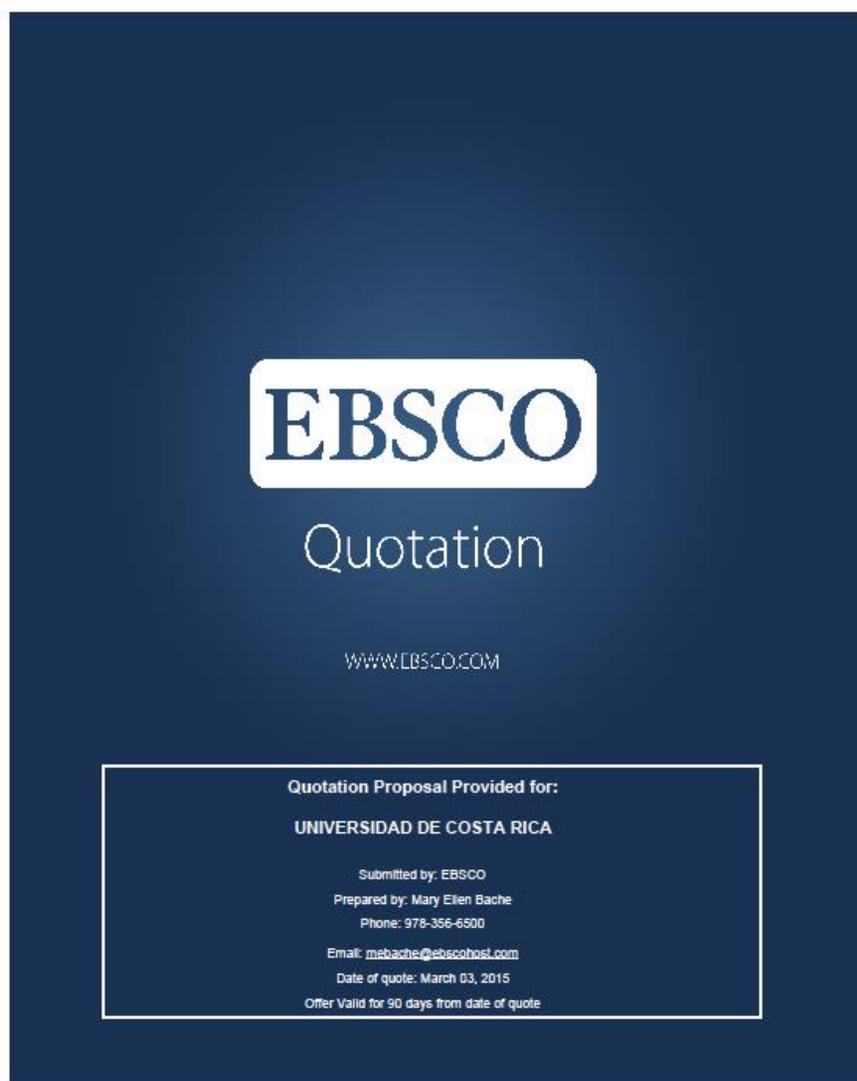
a. Nuevos ingresos

Los usuarios nuevos dispondrán de una cuenta desde el momento en que se formalice su relación con la Universidad, utilizando para ello los mecanismos establecidos en conjunto por el Centro de Informática y la Dependencia correspondiente. Para tal efecto, se diseñarán los procesos automatizados mediante los cuales cada Dependencia administradora de usuarios proveerá al Centro de Informática de los datos acordados para que este realice los registros correspondientes.

“Benemérita de la Educación y la Cultura, fundada desde 1940”

Anexo 29: Cotización EBSCO.

- Datos de contacto: Mary Ellen Bache
 - EBSCO Information Services // Senior Account Executive - Latin America & Caribbean
 - Email: mebache@ebSCO.com
 - Teléfonos: 800-653-2726 x2378 // Int'l: 978-356-6500 x2378 // Fax: 978-356-5640/6565



Anexo 30: Cotización ProQuest.

- Datos de contacto: Antonio José Alba, MLIS
 - Regional Account Manager, Mexico, Central America, and the Caribbean. ProQuest, LLC, 789 E. Eisenhower Parkway, P.O. Box 1346. Ann Arbor MI 48106-1346, USA.
 - Email: antonio.alba@proquest.com
 - Teléfono: (734) 276.0465



March 11, 2015

Jose Francisco Lee, Alumni Program Coordinator

Universidad De Costa Rica

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 2060, De Montes De Oca, Universidad De Costa Rica, San Pedro San Jose Costa Rica

Q-00033825

Nos complace presentar a su institución la siguiente propuesta:

Producto:	Periodo de acceso:	Precio:
Alumni ABI Complete - ALUMABIC	12.00000 - Month Subscription	7,316.01 USD
	Fee	
Precios válidos hasta 8/31/2015.		Total: 7,316.01 USD

Notas:

Alumni Access. Customer's alumni are authorized to access those Services where alumni access is separately enumerated on this Order Form. All use of the Services by alumni must be only for personal research and/or educational purposes. In the event alumni use of the Services adversely impacts ProQuest or its licensor[s] business, ProQuest may discontinue alumni access with ninety (90) days written notice to Customer at which time ProQuest will refund a pro-rata share of the alumni access fee paid by Customer.

Información adicional:

Programa de Acceso para Graduados Escuela de Negocios de la Universidad de Costa Rica

Información de facturación:

Universidad De Costa Rica

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, 2060, De Montes De Oca, Universidad De Costa Rica, San Pedro San Jose Costa Rica

Por favor revise los datos de facturación para asegurarnos que son correctos.

Si necesita incluir alguna referencia o número de orden por favor notifíquelo para poder procesar adecuadamente su pedido.

Agradecemos su atención. Si tiene alguna duda no dude en contactarme:

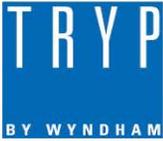
Antonio Alba, Account Manager

(734) 276-0465

antonio.alba@proquest.com

Anexo 31: Directorio posibles socios comerciales para almuerzos ejecutivos.

Almuerzos Ejecutivos Contactos / Restaurantes	
	Contacto: Fidel Ballivian / Gte Comercial Teléfono: 6196-4849 E-mail: fballivian@graninka.com
	Contacto: Katalina Hernández / Encargada de Mercadeo Teléfono: 2277-0800 E-mail: chernandez@rostipollos.com
	Contacto: Adriano Martino / Propietario Teléfono: 2239-2338 E-mail: amartino72@gmail.com
	Contacto: Michael Salas / Gte Operaciones Teléfono: 2441-6033 E-mail: msalas@sodatapia.com
	Contacto: Alexander García / Gte Operaciones Teléfono: 8876-7611 E-mail: alexander.garcia@paneevino.co.cr
	Contacto: Luzmery Saldarriaga / Gte Recursos Humanos Teléfono: 2265-1480 E-mail: recursoshumanos@casonadelcerdo.com
	Contacto: German Vargas / Gte Mercadeo Teléfono: 2248-1111 E-mail: gvargas@fogobrasil.cr.com
	Contacto: Eny Pereira / Gte Ventas Teléfono: 2217-2657 E-mail: epereira@spooncr.com
	Contacto: Jimena Jiménez / Administradora Teléfono: 2280-0095 E-mail: xjim_16@hotmail.com
	Contacto: Alexander Azofeifa / Administrador general Teléfono: 2228-0180 E-mail: info@restaurantelosanonos.com

Almuerzos Ejecutivos Contactos / Hoteles	
	Contacto: Ana Fonseca / Asistente de Gerencia Teléfono: 2208-2100 E-mail: ana.fonseca@r-hr.com
	Contacto: Daniela Castañeda / Representante de Ventas Teléfono: 2209-9806 E-mail: dcastaneda@windhamherradura.com
	Contacto: Milena Vega / Representante de Ventas Teléfono: 7014-7727 E-mail: mvega@trysabana.com
	Contacto: Andrea Muñoz / Dpto de Mercadeo Teléfono: 2298-0851 E-mail: andrea.munoz2@marriotthotels.com
	Contacto: Javier Camacho / Representante de Ventas Teléfono: 2220-2034 E-mail: sanjosepalacio.ventas@barcelo.com
	Contacto: Laura Vega / Representante de Ventas Teléfono: 2543-6013 E-mail: laura.vega@corobicicp.co.cr
	Contacto: Roy Cerdas / Entranamiento e Información Teléfono: 2239-0222 E-mail: roy.cerdas2@hilton.com
	Contacto: Eduardo Guzmán / Eejecutivo de Eventos Teléfono: 2506-5054 E-mail: eduardo.guzman@hotelsal.com

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 32: Directorio posibles socios para alianzas comerciales.

Alianzas Comerciales					
Categoría	Comercio	No Teléfono	Categoría	Comercio	No Teléfono
Boutiques, tiendas y zapaterías	<i>Amanda boutique</i>	2228-6567	Salud y Deportes	<i>Planet GYM</i>	2443-9531
	<i>Mango surf & skate shop</i>	22015112		<i>360 Fitness</i>	2272-9198
	<i>Cachos</i>	2239-8075		<i>Ópticas Visión</i>	2243-9000
	<i>Aldo Nero</i>	2203-7640		<i>GNC Live Well</i>	2253-4249
	<i>Hagaes store</i>	2237-5287		<i>Cosmetic Dental Care</i>	2582-2100
	<i>Saúl E. Méndez</i>	2280-4695		<i>Ópticas Munkel</i>	2290-2981
	<i>Onix</i>	2257-0483		<i>Smart Gym</i>	2258-5660
	<i>Diane & Geordi</i>	2257-4546		<i>Farmacia Fishel</i>	2519-0060
	<i>Dockers</i>	2573-0707		<i>Lab Saenz Renault</i>	2225-0739
	<i>Hush Puppies</i>	2296-7215		<i>Farmacia Chavarria</i>	2208-5500
	<i>Aeropostale</i>	4010-3740		<i>Clinica Torre Mercedes</i>	2295-6656
	<i>Boutique Garper</i>	2223-7857		<i>Hospital Jerusalén</i>	2216-9191
	<i>Tiendas Fusion</i>	2291-2149		<i>Hospital Metropolitano</i>	2222-4411
	<i>Van Heusen</i>	2201-5809		<i>Hospital Clinica Biblica</i>	2522-1000
	<i>Hot shoes</i>	2210-6500		<i>Clinica Asembis</i>	2285-5881
	<i>Tiendas Rapé</i>	2225-5262		<i>Clinica Unibe</i>	2297-6300
	<i>Cicadex store</i>	2240-3600		<i>Hospital Universal</i>	2290-8565
	<i>Juguetón de Cemaco</i>	4031-8028		<i>Lab LABIN</i>	2234-8111
	<i>Zum zum</i>	2210-6500		<i>Fit Life Gym</i>	2219-7252
<i>Tienda Lacoste</i>	4000-2300	<i>Gym Arena Trek</i>	2228-7667		
Recreación y Turismo	<i>Hotel Punta Leona</i>	2231-3131	Taller y Repuestos	<i>Autorepuestos Oca</i>	2586-8888
	<i>Barceló Tambor</i>	2220-2034		<i>Vargas Matamoros</i>	2227-4227
	<i>Hoteles Decameron</i>	2291-7373		<i>Romero Fournier</i>	2290-2626
	<i>Rain Forest Adevntures</i>	2257-5961		<i>Super Servicio</i>	2222-5544
	<i>Sol Papagayo Resort</i>	2285-7929		<i>Auto Pits</i>	2522-7380
	<i>Monte Campana</i>	2269-2400		<i>La Casa de las Baterías</i>	2258-1090
	<i>Hotel Ocotol Resort</i>	2280-4970		<i>La Casa del Filtro</i>	2258-7979
	<i>Hotel Lavas Tacotal</i>	2245-4616		<i>3R</i>	2242-9070
	<i>Colinas del Poas</i>	2482-1212		<i>Super Baterías</i>	2219-5454
	<i>Agencia Destinos TV</i>	2289-6789		<i>La Guacamaya</i>	2217-1800
Hogar	<i>La Artística</i>	2296-2590	Belleza	<i>LAIN</i>	4000-2663
	<i>Cemaco</i>	4031-8028		<i>Anka Estética</i>	2201-6060
	<i>Casa Blanca</i>	2242-8787		<i>Donald's Barber Shop</i>	2237-7351
	<i>Altea</i>	2288-2014		<i>Super Salón</i>	2225-0252
	<i>Hogar Feliz</i>	2222-4514		<i>Salud & Estética</i>	2291-0650
	<i>La Casa del Mueble</i>	2250-4210	Joyería	<i>Joyería Calderón</i>	2221-4770
	<i>Clima Ideal</i>	2299-5353		<i>Eurochronos</i>	2291-2147
	<i>Yamuni</i>	2221-2221		<i>Joyería Americana</i>	2296-3363
	<i>Todo Hogar</i>	4031-8028		<i>Rose Joyeros</i>	2201-5440
	<i>Grupo Monge</i>	5017-6500		<i>Joyería Müller</i>	2222-2044

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 34: Cotización Office Depot.

Contacto: Única información suministrada

- scientescr@officedepot.co.cr, omonterroso@officedepot.com.gt
- Lidia Velásquez: lvelasquez@officedepot.com.gt

Office DEPOT
Cuida Tu Negocio

SAN JOSÉ, DISTRITO URUCA FRENTE A OFICINAS DE CITIBANK

ERIAL S.Q., S.A.
TEL. CIA. 22084000
FAX CIA. 22084001
CED. JURIDICA 3-101-295184
www.officedepot.co.cr

COTIZACION

Nº Cliente: 2002
 Cliente: COTIZACIONES OFFICE DEPOT
 Cotización: 501742
 Contacto: SR. ERA.
 Dirección: SAN JOSE
 SAN JOSE
 CADAS SJ
 50601
 Email: jflaaa@gmail.com
 Vendedor:
 Operador: LIDIA VELASQUEZ, CI00
 Teléfono para Confirmar Fax: 2084000
 FAX Cliente:

Teléfono: 2084000
Fecha: 25/03/2015

0001 de 0006

No. Art. Cliente	SKU	Descripción del Producto	Unidad	Cantidad	Precio	Total
	24289	PORTATIL TOSHIBA P55T-S5208SL PROCESADOR CORE I7 MEMORIA RAM 12GB DISCO DURO 1TB PANTALLA 15" SISTEMA OPERATIVO WINDOWS 8 ÚNICA CON PANTALLA RESOLUCION 4K. SECTOR PROFESIONAL GARANTIA DE 1 AÑO CON EL FABRICANTE	PZA	1	\$900,990.00	\$900,990.00
	25391	PORTATIL HP ENVY 15-QE11LA PANTALLA 15.6" FHD PROCESADOR I7 4712HQ MEMORIA RAM 16GB DISCO DURO 2TB COLOR PLATA SISTEMA OPERATIVO W 8.1 TARJETA VIDEO NVIDIA 915-GT 4GB GTX950M SECTOR PROFESIONALES 1 AÑO DE GARANTIA CON FABRICANTE	PZA	1	\$850,990.00	\$850,990.00
	25362	PORTATIL TOSHIBA S75T-S71605M PANTALLA 17" PROCESADOR CORE I7 MEMORIA RAM 16GB DISCO DURO 2TB TARJETA DE VIDEO NVIDIA SISTEMA OPERATIVO WIN 8 SECTOR PROFESIONALES 1 AÑO GARANTIA CON EL FABRICANTE	PZA	1	\$820,990.00	\$820,990.00
	24153	PORTATIL HP ENVY 15-J106LA NBI PROCESADOR CORE I7 4702MQ MEMORIA RAM 12 GB DISCO DURO 1 TB PANTALLA 15.6" SISTEMA OPERATIVO WINDOWS 8 SECTOR PROFESIONAL GARANTIA DE 1 AÑO CON EL FABRICANTE	PZA	1	\$790,990.00	\$790,990.00
	22700	MULTIFUNCIONAL EPSON CI881-555 IMPRIME, COPIA, ESCANEA, FAX TECNOLOGIA DE INYECCION DE TINTA NEGRO 38PPM COLOR 15PPM HASTA 3790 X 1440 DPI ALIMENTADOR AUTOMATICO DOCUMENTOS BANDEJA DE ENTRADA PARA PAPEL 100 HOJAS BANDEJA DE SALIDA 30 HOJAS 1 AÑO DE GARANTIA CON EL FABRICANTE SECTOR PROFESIONAL	PZA	1	\$190,990.00	\$190,990.00

Anexo 35: Cotización Intelec.

Contacto: Rolando Chavarría J.

- Asesor de ventas
- Tel: 2202-1235 o 2202-1245
- Correo: rolando@intelec.co.cr



AMDE COMPUTERS CORPORATION S.A.

Céd. Jurid. 3-101-346399
 Tel. 2202-1200, fax. 2283-8112
 De Casa Matute Gómez 100 S, 300 E, San José.
 Fecha : 26/03/2015
 Cliente : JOSE FRANCISCO LEE ARROYO
 Teléfono (s) :
 Dirección :

FACTURA PROFORMA

PF-0232503

- Contado
 Crédito

Visite nuestra página web:
www.intelec.co.cr

Email:

ATENCIÓN :

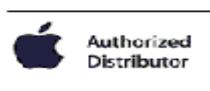
Código	Descripción	Entrega	Garantía en meses	Cantidad	Precio	Subtotal
NX.ML.FAA.0	NB ACER E5-521-8948 A8-6410 2.0 Ghz 4GB 500 GB 15.6" W8 64 BITS		12	1.00	285,450.00	285,450.00
AM160GEN79	SILLA P/COMPUTADORA AZUL C/DESCANSA BRAZOS			1.00	23,100.00	23,100.00

Observaciones :

Subtotal	¢ 308,550.00
Descuento (0.00 %) :	
Neto A.I.V	308,550.00
I.V. (13.00 %) :	40,111.50
TOTAL :	¢ 348,661.50

Favor cheques a nombre de Amde Computers Corporation S.A.
 Vigencia de la oferta 8 días Naturales

Agente de Ventas: ROLANDO CHAVARRIA





AMDE COMPUTERS CORPORATION S.A.

Céd. Jurid. 3-101-346399
Tel. 2202-1200, fax. 2283-8112
De Casa Matute Gómez 100 S, 300 E, San José.
Fecha : 26/03/2015
Cliente : EAN UCR
Teléfono (s) :
Dirección :

FACTURA PROFORMA

PF-0232505

- Contado
- Crédito

Visite nuestra página web:
www.intelec.co.cr

Email:

ATENCION :

Código	Descripción	Entrega	Garantía en meses	Cantidad	Precio	Subtotal
C11CC96201	IMP EPSON L555 INYECCION		12	1.00	154,550.00	154,550.00
Observaciones :						
						Subtotal
						Descuento (0.00 %) :
						Neto A.I.V
						I.V. (13.00 %) :
						TOTAL :

Favor cheques a nombre de Amde Computers Corporation S.A.
Vigenciada la oferta 8 días Naturales

jfleaa@gmail.com

Agente de Ventas: PRISCILLA FERNANDEZ



Anexo 36: Cotización Jiménez y Tanzi.

Contacto:

- Leticia Henández Hernández
- Tienda San Pedro-Jiménez &Tanzi
- Teléfono: 4052-1054 / 6051-0995
- Correo: lhernandez@jitan.co.cr



Jiménez & Tanzi S.A.
 Cédula Jurídica S-01-006463
 Ipis no Golonches, del cruce a Comandante
 2.2 km al este (carretera a Rancho Redondo)
 Tel: 2216-1000, Fax 2294-7073 / 7074
 e-mail: ventas@jitan.co.cr

4,485,016.00

Proforma #: 4485016
Vendedor: Leticia Hernandez Hernandez
Fecha: 26/03/2015
Codigo Cliente: 38009-0

Ciente: UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
Dirección: SABANILLA, DE LA UNED, 100 ESTE Y 75 AL SUR.

Cantidad	Bo	Código	Descripción del Producto	Precio Unitario	Precio Total
1.00	07	899800	LAPTOP ASUS X551MA Cel 4GB DVD 500GB	219,203.54 *	219,203.54
1.00	07	899630	LAPTOP HP 245 G2 E12100 4G Win8.1 500G +Maletin I	235,900.00 *	235,900.00
1.00	07	899747	LAPTOP DELL INSP 14-3442 Cel 2957U 4GB 500GB W	256,637.17 *	256,637.17
1.00	07	899783	LAPTOP ACER ASP E5-471-57EX Ci5 6GB Win8 1TB	353,893.81 *	353,893.81
1.00	07	889317	MULTIFUNCIONAL EPSON L355 COLOR INYECCIO:	135,900.00 *	135,900.00
1.00	07	747420	MULTIFUNCIONAL EPSON L355 COLOR/ WIFI/	116,500.00 *	116,500.00
1.00	07	889316	MULTIFUNCIONAL EPSON L210 COLOR INYECCIO:	95,900.00 *	95,900.00
2.00	07	854227	SILLA ESPERA MALLA NEGRA OS-5051	18,938.05 *	37,876.10
1.00	07	854332	SILLA SEMI EJECUTIVA MALLA OS-DT385	50,075.00 *	50,075.00
1.00	07	910833	TELEFONO INALAMBRIICO PANASONIC TG4062/2A	40,645.00 *	40,645.00
1.00	07	910836	TELEFONO INALAMBRIICO PANASONIC TG1711/NE	22,040.00 *	22,040.00
1.00	07	899665	TELEFONO ALCATEL INALAMBRIICO E100	14,360.00 *	14,360.00

** Ultima Línea **

Condiciones de Pago:	Contado	Sub Total:	1,578,930.62
Tiempo de Entrega:		Descuento:	0.00
Vigencia de la Oferta:	15 días	Impuesto de Ventas:	0.00
Firma Responsable:	_____	Monto Total:	1,578,930.62

VISITE NUESTRA TIENDA VIRTUAL: www.jitan.co.cr

Los pagos se pueden hacer por medio de transferencia o depósito en las cuentas de Jiménez & Tanzi S.A. en colones de: Banco de Costa Rica, C.C. 001-0038422-0 / Banco Nacional de Costa Rica, C.C. 001-0000259-7 / Banco San José, C.C. 001-0000000-0 / Banco Crédito Agrícola, C.C. 001-0000000-0 / Banco Agrícola, C.C. 001-0000000-0, y colones del Banco San José, C.C. 001-0000000-0.

Anexo 38: Cotizaciones para eventos deportivos.

- Automercado. Sitio web: <https://www.automercado.co.cr/aam/loginZona.do?idZona=1>



- Perimercado. Sitio web: <http://www.peridomicilio.com/>



BEBIDA HIDRATANTE POWERADE FRUTAS 600ML.

₡800



AGUA BIDON CRISTAL 5 GAL

AGUA BIDON CRISTAL 5 GALONES

₡2,945

Cod.artículo: 104915

- Sistema de Información de Mercados Agroalimentarios. Sitio web: <http://www.simacr.go.cr/index.php/ferias-a/precios-de-referencias#>

CNP		PRECIOS SUGERIDOS ferias del agricultor		SIA	
Consejo Nacional de Producción Costa Rica				Sistema de Información Agroalimentaria	
11 ABRIL - 12 ABRIL 2015			Boletín 14		
PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	PRECIO COLONES	PRODUCTO	UNIDAD MEDIDA	PRECIO COLONES
AGUACATE HASS	KG	1650	LIMON MANDARINO	UND	125
APIO VERDE	MT	800	LIMON MESINO	UND	---
AYOTE SAZON	KG	375	MANGA	KG	540
AYOTE TIERNO	UND	350	MARACUYA	KG	900
BANANO	UND	31	MORA	KG	1600

- JB Textiles. Contacto: Sergio Solano, 8989-2301, ssolano@textilesjb.com



UNIFORMES PURA VIDA DE C.R. LTDA
CEDULA JURIDICA: 3-102-506481

San José, 20 de Febrero de 2015

COTIZACION: 0190-SS.

Señor:

Jose Francisco Lee.
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.
Tel: 8819-5743. jfleea@gmail.com

Estimado señor:

Es para nuestra empresa **UNIFORMES PURA VIDA DE C.R. LTDA** un placer hacerle la siguiente cotización:

ARTICULOS	COLOR	TALLAS	CANTIDAD	PRECIO UNID.
11SETAS DE ATLETISMO TIRANTES TELA DEPORTIVA TIPO DRYFIT NACIONAL SUBLIMADAS DISEÑO UCR.	COLOR.	XS-S-M-L-XL	100	₡3900.00
				₡390.000.00

*precios exonerados del 13% i.v.

Condiciones:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1) Forma de pago: | 50% al iniciar y 50% contra entrega. |
| 2) Tiempo de entrega: | 10-15 días. |
| 3) Vigencia de Oferta: | 30 días. |
| 4) Garantía del Producto: | Calidad reconocida bajo la marca JB. |
| 5) Costo de artes: | se obsequia digitado de logos y artes. |

Esperando servirles pronto como usted se merece.
Atentamente,

Sergio Solano S.
Ejecutivo de Ventas.
Tel. 2290-2092. Cel.: 8989-2301.

- Fábrica Nacional de Trofeos. Contacto: Jenny Santos, 7205-0645,
jsantos@trofeosfnt.com

**Fabrica Nacional de Trofeos**

200 mts. Al sur de la Clínica Bíblica
Edificio amarillo, Avenida 18 Calles 1 y 3
Tel.: 2255-0255 * Fax: 2222-1681
E-mail: mfarías@trofeosfnt.com

FACTURA PROFORMA

Cuenta en el Banco Nacional
100-01-000-108867-3

Vencimiento 30 días

Empresa: _____	Fecha: _____
Contacto: <u>Jose Lee</u>	Lugar: <u>San José</u>
Teléfono: _____	Fecha de de _____
Fax: _____	Ejecutivo: <u>Jenny Santos</u>
E-mail: [mailto:jfleea@gmail.com]	Prioridad: <u>7205 0645</u>

Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Subtotal
100	Medalla especial 6cm según especificaciones	€1,090.00	€109,000.00
100	cinta en raso 1" impresa 2 colores	€385.00	€38,500.00
	NOTA. LAS MEDALLAS SE COTIZARON EN MEDIDA ESTÁNDAR SI GUSTAN OTRA MEDIDA SE COTIZA, LA CINTA ES EN RAZO PERO LA TENEMOS TAMBIÉN EN GRO		
1	Molde	€12,500.00	€12,500.00

Anexo 39: Cotizaciones para eventos sociales y culturales.

- Cómo en casa Catering Service. Alexis Murillo. 8305-2659. murillomejias@yahoo.com



15 de abril del 2015

Señor
Jose Francisco Lee
UCR

Estimados señor:

De acuerdo a su solicitud le ofrecemos para 100 personas
Refrigerio:

- 1 bocadillo dulce y dos salados
- Café, té, edulcorante dietético, azúcar, crema
- Refresco natural

El costo del refrigerio por persona es ₡2.850.00

Costo total del refrigerio ₡285.000.00

Incluye cristalería, manteles y mesero.

Alexis Murillo Mejías
Gerente

Anexo 40: Cotizaciones para conferencias y seminarios

- Crowne Plaza. Laura Vega. 2543-6013. laura.vega@corobicicp.co.cr

Anexo 41: Escala salarial para el sector administrativo, UCR

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORIA DE ADMINISTRACION
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
 Escala Salarial para el Sector Administrativo
 ENERO 2015

Código	Descripción de Clase	Categoría	Salario base	Escalafones			
				Tope	%	Monto	Total % escal.
5020	Trabajador operativo A	1	351.832,00	10	5,34	18.787,80	53,40
5040	Trabajador operativo B	2	362.261,00	10	5,26	19.054,90	52,60
5060	Trabajador operativo C	3	367.589,00	11	5,21	19.151,40	57,31
5080	Tecnico asistencial A	4	382.112,00	11	5,08	19.411,30	55,88
5100	Tecnico asistencial B	5	411.781,00	11	4,86	20.012,60	53,46
5120	Tecnico especializado A	6	426.791,00	12	4,74	20.229,90	56,88
5140	Tecnico especializado B	7	454.238,00	12	4,68	21.258,30	56,16
5160	Tecnico especializado C	8	489.393,00	12	4,59	22.463,10	55,08
5180	Tecnico especializado D	9	540.458,00	12	4,50	24.320,60	54,00
5200	Profesional A	10	644.831,00	13	4,32	27.856,70	56,16
5220	Profesional B	11	730.591,00	13	4,19	30.611,80	54,47
5240	Profesional C	12	811.575,00	14	4,06	32.949,90	56,84
5260	Profesional D	13	843.343,00	14	3,99	33.649,40	55,86
5280	Jefe A	14	885.156,00	14	3,90	34.521,10	54,60
5300	Jefe B	15	970.766,00	15	3,74	36.306,60	56,10
5320	Director	16	1.120.988,00	16	3,48	39.010,40	55,68
5340	Director ejecutivo	17	1.192.475,00	16	3,34	39.828,70	53,44

Fuente: Oficina de Planificación Universitaria

Nota: Acuerdo del Consejo Universitario en sesión N° 5856, artículo 4, del 6 de noviembre de 2014, Incluye un 5% calculado sobre salario base al 31 de diciembre de 2014

Fuente: http://www.orh.ucr.ac.cr/sites/default/files/doc_adjuntos/escala_administrativa_enero_2015_0.pdf

Anexo 42: Cotización para suministros para futura oficina del programa

- Policromía: Guiselle Fernández. 2224-8259. instituciones@policromia.co.cr



16 de abril del 2015

Señores
 Universidad de Costa Rica
ATENCION JOSE FCO LEE ARROYO
 Presente

Estimados señores

Por este medio enviamos PROYECCION ANUALSUMINISTROS PROGRAMA ALUMNI EAN UCR

CODIG	DESCRI	CANTI	PRECIO UNITARIO c	TOTAL c	
004150	ARCHIVADOR T-832 AMPO CARTA PLUS EMP/24UND	20	1,039.82	20,796.40	
006116	BORRADOR ARTLINE EE-22 P/LAPIZ 65*23*12MM (1212)	12	130.00	1,560.00	exento
012620	CINTA ADH. PEGAFAN MAGICA 0181 19MM*25MTS (3/4**27.3YDS)	12	965.00	11,580.00	
016443	CORRECTOR DELI TIPO LAPIZ 8ML BLANCO #7286	6	420.00	2,520.00	
019472	ENGRAPADORA SWINGLINE 444 METALICA GRD ACC P/24 (18CM)	4	3,008.85	12,035.40	
022006	FOLDER MANILA OFICIO 8*13" C/100 UND AMPO	3	3,393.81	10,181.43	
	OFRECEMOS COMO ALTERNATIVA			0.00	
022016	FOLDER MANILA CARTA 8*11" CAJA 100 UND AMPO	3	2,876.11	8,628.33	
022891	GOMA ESCOLAR FABER CASTELL 125 GRS (1258) C/12	6	780.00	4,680.00	exento
029471	GRAPAS 26/6 BARRILITO STANDARD CAJA 5000 UN	6	477.88	2,867.28	
029537	HUMECTANTE PARA DEDOS 14 G PELIKAN	12	345.13	4,141.56	exento
006417	BOLIGRAFO FABER CASTELL 062-M AZUL MEDIO C/12	24	274.34	6,584.16	
006415	BOLIGRAFO FABER CASTELL 062-M NEGRO MEDIO	24	274.34	6,584.16	
006419	BOLIGRAFO FABER CASTELL 062-M ROJO MEDIO	12	274.34	3,292.08	
040529	PAPEL BOND 20 T.C RESMA 500H FACELA 96% BLANCURA	36	1,991.15	71,681.40	
043981	PERFORADORA A KW 912 MEDIANA DE 2 HUECOS P/20 HOJAS	2	1,659.29	3,318.58	
019627	DISPENSADOR P/CINTA ARTESCO 310 MEDIANO #048072	2	929.20	1,858.40	
059511	PRENSA PARA FOLDER METALICA BARRILITO #946 C/50UNDS	2	643.59	1,287.18	
037250	MARCADOR ARTLINE FOSFORESC. #660 AMARILLO	4	345.13	1,380.52	
037252	MARCADOR ARTLINE FOSFORESC. #660 VERDE	4	345.13	1,380.52	
051303	SACAGRAPAS KW-TRIO 508	4	230.09	920.36	
052451	SOBRE #10 MANILA 23*30.5CM (9*12") C/500 UDS UNITARIO	600	48.67	29,202.00	
	OFRECEMOS COMO ALTERNATIVA			0.00	
052471	SOBRE #13 MANILA 25.4*33.02 CM (10*13") C/500 UDS	0	57.52	0.00	exento
028399	CLIPS JUMBO 50MM UDO C/100 UDS NIQUELADO	6	398.23	2,389.38	
014976	CLIPS #1 WARRIOR METALICO 33MM CAJA 100 UDS	12	168.15	2,017.80	
015441	TAJADOR 1 HUECO MAPED #506600 CUÑA METALICA	4	210.00	840.00	exento
054923	TUERA A WARRIOR 16.5CM #706 PUÑO PLASTICO	2	411.50	823.00	
	TONER HP AMARILLO CF212A# 131A	2	48,000.00	96,000.00	
	TONER HP CYAN CF213A # 131A	2	48,000.00	96,000.00	
	TONER HP MAGENTA CF213A#131A	2	48,000.00	96,000.00	
	TONER HP NEGRO CF210A#131A	2	39,000.00	78,000.00	
			SUB TOTAL	578,545.94	
			IVENTAS	73,752.17	
			TOTAL	652,298.11	