



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

# DN-0496 GERENCIA DE OPERACIONES

## La Escuela de Administración de Negocios.

Fundada en 1943, es una de las escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a la Sede Rodrigo Facio.

### Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y 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, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

### Valores Humanistas

Ética      Tolerancia      Solidaridad  
Perseverancia      Alegría

### Valores Empresariales

Innovación      Liderazgo      Excelencia  
Trabajo en Equipo      Emprendedurismo  
Responsabilidad Social

**Una larga trayectoria de excelencia...**





## PROGRAMA DEL CURSO DN-0496 GERENCIA DE OPERACIONES I CICLO 2021

### DATOS DEL CURSO

<b>Carrera (s):</b>	Bachillerato y Licenciatura en Dirección de Empresas Curso del VII Ciclo de plan de estudios del 2016		
<b>Requisitos:</b>	DN-0110 Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones II DN-0495 Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones		
<b>Correquisitos</b>	--		
<b>Créditos</b>	3		
<b>Modalidad</b>	Alto Virtual		
<b>Horas de teoría:</b>	3 horas	<b>Horas de laboratorio:</b>	<b>Horas de práctica:</b> 3

### PROFESORES DEL CURSO

GR	Docente	Horario	Aula	Horario de Atención*
<b>SEDE DE OCCIDENTE</b>				
01	Ing. Fabián Andrés Zúñiga Vargas, M. Eng	Jueves 16:00 a las 18:50	Sala de Zoom	Jueves 19:00 a las 20:30
<b>Correos electrónicos:</b> <b>fabian.zunigavargas@ucr.ac.cr</b> <b>fabianzu27@hotmail.com</b> <b>WhatsApp: 8842-8840</b>				

\*A solicitud del estudiante, el profesor podrá atender consultas según la hora, lugar y día acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica. \*\* Coordinador de Cátedra Ing. Fernán Cañas [fernan.canas@ucr.ac.cr](mailto:fernan.canas@ucr.ac.cr) .

Página web del curso: [www.ucreanop.com](http://www.ucreanop.com)





## I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

En la actualidad, ante la globalización de los mercados y las aperturas comerciales entre los países, toda empresa que quiera sobrevivir exitosamente deberá de fomentar al máximo la eficiencia, eficacia, productividad y calidad dentro de sus sistemas de producción y administrativos. En este curso se desarrolla el tema de la producción y las operaciones. Se busca que la persona profesional de Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien emprendedor, con sentido de la ética y la responsabilidad social, que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso.

## II. OBJETIVO GENERAL

En este curso se pretende mostrar que la dirección de operaciones no es un conjunto de herramientas con poca relación entre sí, sino una síntesis de conceptos y técnicas que se relacionan directamente con los sistemas operativos tanto de empresas de manufactura como de servicios, y que mejoran su dirección. Con frecuencia se confunde la dirección de operaciones con la investigación de operaciones y con la ingeniería industrial, cuando la diferencia fundamental es esta: la dirección de operaciones es un área de la dirección de empresas, mientras que la investigación de operaciones es una rama de las matemáticas aplicadas y la ingeniería industrial es una disciplina de ingeniería. Como objetivo primordial de este curso es enseñar el papel de la dirección de operaciones y las consecuencias para las empresas de decisiones ejecutivas erróneas en este campo de la administración de una organización.

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso, y profundizar en el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia, así como sobre la importancia de desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.
2. Estudiar el papel estratégico de las operaciones.
3. Desarrollar las bases para el análisis de los procesos tanto en organizaciones de manufactura como de servicios.
4. Desarrollar los conocimientos en las técnicas de Estudio del Trabajo.
5. Estudiar los análisis de cargas de trabajo y análisis de capacidad en las organizaciones.
6. Estudiar los principios fundamentales de la Programación de Operaciones: MPS, MRP, CRP.
7. Estudiar los fundamentos de la Dirección de Operaciones: Sistemas PUSH, Lean y TOC.
8. Estudiar las estrategias de ejecución y rendición de cuentas.





## IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

Desarrollo de técnicas modernas de Administración de las Operaciones, donde se complementan la teoría con la práctica, buscando altos niveles de competitividad a nivel mundial, con una productividad y aprovechamiento al máximo de todos los recursos de la organización, donde se plantea la empresa virtual y altamente rentable en el mercado que decide incursionar, mediante la sincronización de la producción con la demanda.

Se seguirá el siguiente calendario de actividades por sesión.

### TEMA 1- ESTRATEGIA DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS:

Estrategias de operaciones.

Análisis de procesos en empresas de manufactura.

Análisis de procesos en empresas de servicios.

Análisis de la mano de obra y estimación de tiempos estándar.

### TEMA 2- DIRECCIÓN DE OPERACIONES:

Sistemas Push.

Sistemas Lean.

Sistemas de Manufactura Sincronizada.

Análisis de cargas y planeación de la capacidad.

### TEMA 3- PLANEACIÓN AGREGADA Y PISO:

MPS, plan maestro de producción.

MRP, planificación de los requerimientos de materiales.

CRP, planificación de los requerimientos de capacidad.

Asignación de cargas, secuenciamiento.

Programación de Piso.

A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendedurismo. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso, mediante la aplicación de la rúbrica de evaluación cualitativa.

Cada docente debe identificar y establecer en el programa la forma en que aplicará en la evaluación los temas de ética, valores y ejes transversales.

## V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

- a. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.





- b. El trabajo en el aula se basa en un alto porcentaje en la exposición magistral sobre aspectos específicos de la materia, abierta a continuas consultas y participaciones de los involucrados, cuyo fin es alcanzar los objetivos planificados.
- c. En tiempo fuera del horario del curso, los participantes están en la obligación de estudiar la materia cubierta y resolver ejercicios, tareas y trabajos de investigación que sean o no previamente asignados, respetando las fechas definidas para su presentación y entrega.

**Objetivos de los aspectos metodológicos:**

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo.
- b. Profundizar el conocimiento más allá del aporte teórico de los textos utilizados.
- c. Fortalecer el trabajo en equipo.

**Objetivos de las competencias éticas:**

- a. Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el proceso de aprendizaje tanto del profesor como del estudiante.
- c. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos

**VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN**

Rubro	Contenido	Porcentaje	Fecha
Primer Examen Parcial	Tema 1 Estrategia de Operaciones y Administración de Procesos	20%	15 de mayo
Segundo Examen Parcial	Tema 2 Dirección de Operaciones	20%	26 de junio
Tercer Examen Parcial	Tema 3 Planeación Agregada y piso	20%	17 de julio
Tareas, casos y quices	Por sesión de acuerdo con el calendario de lecturas	10%	Sin previo aviso
Proyecto de campo	Temas 1, 2 y 3	30%	19 de julio
<b>NOTA</b>		<b>100%</b>	

**EXÁMENES**

Todos los exámenes son de cátedra.

**EXÁMENES DE REPOSICIÓN:**

Los exámenes de reposición se registrarán según el Art. 24 del Reglamento Académico.

El examen es de cátedra el sábado **24 de de julio.**

**EXAMEN DE AMPLIACIÓN**

De cátedra **el sábado 31 de julio.**

**PROYECTO DE CAMPO**

Consiste en un esfuerzo emprendedor, de tal forma que van a iniciar su propia empresa en enero del 2021. El proyecto se realiza en grupos de hasta 5 personas. Para su nueva idea de negocio, van a desarrollar





una empresa con misión de “producción y venta de bebidas en sus puntos de venta”. Se tiene planeado diseñar su idea durante todo el primer semestre del 2021, para iniciar su operación en el segundo semestre del 2021.

Se tiene:

1. Iniciará con una sola “Planta Productora”, por ubicar en la provincia de Alajuela. Se debe buscar un lugar real en Alajuela.
2. Contará con una operación de “Distribución” que abastecerá los puntos de venta.
3. Características del negocio:
  - a. Contará con **2 puntos de venta propios** que se llamarán de acuerdo con la marca que ustedes definan. Estos puntos de venta se pueden ubicar en cualquier parte del país. Dichos locales comercializarán las bebidas de su propia “Planta Productora” y a partir de los mismos crearán los SKU’s que vayan acorde con el tipo de negocio.
  - b. Venderá/distribuirá productos en **3 puntos de venta de terceros** en las provincias de Alajuela, Heredia y San José (deben buscar lugares reales). A dichos puntos de venta de terceros se les venderán bebidas producidas por la fábrica, no necesariamente los SKU’s que se ofrecerán en los puntos de venta propios.
  - c. Dentro de su investigación puede aplicar benchmarking, pero no para que éste sea copiado.
  - d. Para lograr la distribución, se quiere saber cómo diseñar la operación (¿conviene más flota propia o tercerizada?, ¿qué tipo de vehículos?). Se requiere una propuesta para esto.

Para su plan se necesita tener:

1. **Investigación del mercado** para establecer los competidores, su porcentaje de participación, el tamaño del mercado, el mercado potencial y las preferencias de los consumidores.
2. **Portafolio de SKU's**. La planta productora fabricará por lo menos 3 familias de productos con 5 productos en cada familia.
3. **Plan de Operación de los puntos de venta propios y terceros:**
  - a. Portafolio de “SKU's” por comercializar. Los puntos de venta propios venderán los productos producidos en la planta Productora, y los SKU's que se consideren necesarios para su lógica comercial; por lo que hay que diseñar cuántos SKU's tendrá este punto de venta. Para este punto, no hay un máximo definido de “SKU's”. La propuesta debe ser racional en términos del negocio.
  - b. Pronósticos de “SKU's” (en unidades por SKU y dinero; anual y mensual). Para el detalle de cómo desarrollará el pronóstico se debe presentar un mapa conceptual de la lógica/racional del mismo y una justificación real de donde provienen los datos.
  - c. Requerimientos de TODOS los materiales y materias primas (lista de materiales y los diferentes MRP) necesarias para fabricar todos los productos.
  - d. A partir de lo anterior un Plan Mensual de control de inventarios y re abastecimiento de materiales indirectos (inventarios de seguridad, EOQ, métodos de re abastecimiento acorde al SKU).
  - e. De lo anterior, se debe definir el plan de compras para los SKU's de los puntos anteriores.
4. **Plan de Operación de la planta de producción** de un año, a partir de las demandas de los planes de operación de los puntos de venta anteriores:
  - a. Descripción de procesos principales
  - b. Flujo de procesos: pueden utilizar diagramas de flujo, cursogramas analíticos, o cursogramas sinópticos entre otros.





- c. Diseño de las instalaciones: debe definir el tamaño, la ubicación de las zonas (recibo, almacenamiento, despacho, oficinas, etc.)
- d. Plan de producción (MPS).
- e. Plan de compras de los materiales necesarios para producción (MRP).
- f. Plan de los requerimientos de capacidad (CRP). Cálculos reales de mano de obra y maquinaria (con cotizaciones reales y costos de ponerla a funcionar).
- g. Determinar la red de proveedores.
- h. Secuenciamiento y programación de piso.
- i. Almacenamiento en bodegas de producto terminado y materias primas (EOQ para re abastecer).

#### 5. Financieros:

- a. Gastos Operativos del negocio:
  - i. Alquileres.
  - ii. Personal Operativo.
  - iii. Personal Administrativo.
  - iv. Flota.
  - v. Etc...
- b. ¿Cuáles y de cuánto son los rubros de inversión?
- c. Propuesta de precios de venta.
- d. Ventas proyectadas del negocio.
- e. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para tres años.
- f. Análisis de sensibilidad para el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- g. ¿Cuál es la variable más sensible de la rentabilidad del negocio?
- h. Evaluación del Proyecto mediante un Análisis NPV (Valor Presente Neto) para 3 años proyectados de operación (2021-2023).

**Primer Avance:** Se deben de entregar los puntos 1 y 2 del plan.

**Segundo Avance:** Se deben de entregar los apartados a, b, y c del punto 3 y los apartados a, b y c del punto 4. Estos avances son una entrega en Power Point en formato PDF y en una reunión con el profesor en la fecha indicada en el cronograma.

Debido a lo cambiante del ambiente económico y de los negocios, se solicita hacer un análisis de escenarios "what-if", por ende, deben hacer un análisis de sensibilidad con al menos 5 variables.

- El grupo debe montar un Simulador **programado** con VBA en Excel, el cual le permita hacer simulaciones de este plan de inversión al cambiar variables y supuestos que el grupo considere críticos.
- El Simulador debe contestar las preguntas citadas. Debe permitir hacer análisis "what-if".
- El Simulador debe mostrar en su primera cejilla el mapa conceptual del simulador (de forma clara que se entienda la lógica/programación del mismo).
- Basado en el simulador y el uso del mismo el grupo consultor define su propuesta para el plan.

**La entrega del proyecto será el domingo 18 de julio antes de la media noche. Para esto cada profesor abrirá una carpeta en Google Drive o en Metics, en donde los estudiantes crearán su propia carpeta y ahí deberán entregar listo todo el proyecto. Cualquier material de alguno de los proyectos que se suba al Drive después de la media noche no se tomará en cuenta para la nota del mismo y será borrado por el profesor.**





### El entregable

El proyecto consiste en investigar las inversiones necesarias en edificaciones, maquinaria, planta, equipo y mano de obra necesarias. Se debe cotizar materias primas y materiales, así como calcular costos de posibles locales dónde alquilar. Con la ubicación de los puntos de venta se debe estimar la demanda de cada sku. Para esto, deben investigar el consumo de bebidas a nivel nacional, establecer los competidores y el porcentaje de participación en el mercado, además de determinar por observación la demanda de varios productos competidores y agregar factores de ajuste por estacionalidades.

Una vez que se define la demanda, se realizan proyecciones para ver cual método se ajusta mejor y tiene un menor error. También, deben realizar los cálculos de inventario mensual y semanal requerido para cada materia prima, considerando que algunos son productos perecederos. Finalmente, se hace un análisis de costos fijos y variables (alquiler, materiales, materia prima, mano de obra, cargas sociales) para determinar el precio del producto y con la demanda, calcular el ingreso mensual. Esto con la intención de hacer un análisis financiero y un What if, que consiste en variar factores para ver cómo cambia todo lo demás (análisis de sensibilidad). Para este What if es muy importante que los estudiantes sepan usar Excel, todo con tablas referenciadas unas con otras.

Para el informe final, se debe presentar un documento en PDF con portada, resumen gerencial, máximo de 8 páginas para el cuerpo (sin contar anexos) y conclusiones.

Con respecto a los anexos, estos van al final y se debe incluir:

- Respaldos de todo lo que se presenta en el resumen de las 8 páginas por ejemplo cotizaciones.
- Manual de uso del simulador/herramienta (en PDF), incluir impresiones de las tablas que se utilizaron.
- La hoja de Excel con programación en VBA:

Este Excel debe incluir portada, mapa conceptual de la herramienta de Excel, supuestos, mapa conceptual de todo el plan de producción y ventas, SKU's (con su descripción detallada: incluya fotos y recetas), pronósticos anuales y mensuales para todos los SKU's, los MPS de todos los SKU's, los MRP de todas las materias primas y materiales, el CRP con todos los activos y mano de obra necesarios en cantidad y costo, el control de inventario para los materiales indirectos con sus puntos de re orden para el lead time establecido, el plan de reabastecimiento y los planes de compras requeridos para cada proveedor y materia prima en unidades y en costo, selección de los lugares reales en dónde ubicar los locales con fotos incluidas y diseño de las instalaciones, esquema del negocio, plan de inversiones, costos de materias primas y materiales, costo de todos los SKU's, costos de mano de obra, precios de venta de todos los SKU's, estimación de ventas por SKU's en unidades y en dinero para establecer los ingresos por semana, por mes y anual, estado de resultados proyectados, flujos de efectivo, análisis del VAN con análisis de sensibilidad y la Simulación What if. Las bases de datos de todos los proveedores e insumos deben realizarse por medio de un formulario programado en VBA. Este formulario, debe llenar los datos compras (validar cantidades, precios, mínimos de compra y tiempo de aprovisionamiento).

Con los datos anteriores se debe calcular el costo promedio de los materiales y materias primas.





La Evaluación del Proyecto se hará de acuerdo con la rúbrica que entregará el profesor en su debido momento, el valor de cada entregable es el siguiente:

- 20%: Defensa del proyecto (video caso) \*
- 55%: Informe escrito, anexos y uso de la herramienta de Excel para vender la propuesta. (de este 55% hay un 10% que se califica en el primer avance y un 10% que se califica en el segundo avance)
- 25%: Programación en VBA.

**La semana del 19 al 24 de julio** en los respectivos horarios de clase de cada grupo, los estudiantes deberán presentarse para una defensa del proyecto de no más de 15 minutos por grupo. El proyecto será grupal, pero puede haber notas diferenciadas a partir de las preguntas. Es decir, el profesor podrá dirigir una pregunta individual a cada miembro del grupo para evaluarle. Todos los integrantes deben conocer la totalidad de lo que el grupo expone. **Los estudiantes que NO se presenten el día de la defensa, tendrán automáticamente una nota de cero en el proyecto. Es una defensa, no es una exposición porque en lugar de la exposición los grupos deben hacer un video caso de no más de 20 minutos en donde expondrán su proyecto y venderán su idea de negocio, este video caso lo suben junto con el resto del material. El video caso se evaluará de forma comparativa entre todos los video casos entregados, en el video caso deben aparecer todas y todos los miembros del grupo.**

**El no cumplimiento de las instrucciones implica una nota de cero en el proyecto.**





**VII. CRONOGRAMA**

SESIÓN	SEMANA DEL	TEMA
1	05 al 10 de abril	Estrategia de Operaciones
2	12 al 17 de abril	Análisis de Procesos (Manufactura)
3	19 al 24 de abril	Análisis de Procesos (Servicios)
4	26 de abril al 01 de mayo	Estudio del Trabajo (Estudio de Tiempos)
5	03 al 08 de mayo	Estudio del Trabajo (Muestreo del Trabajo)
<b>03 al 08 de mayo</b>		<b>Entrega primer avance del proyecto</b>
6	10 al 15 de mayo	Lean Manufacturing
<b>Sábado 15 de mayo</b>		<b>Primer Examen Parcial</b>
7	17 al 22 de mayo	Teoría de Restricciones y Manufactura Sincronizada
8	24 al 29 de mayo	Análisis de Cargas
9	31 de mayo al 05 de junio	Planeación Agregada (MPS)
10	07 al 12 de junio	Planeación Agregada (MRP)
11	14 al 19 de junio	Planeación Agregada (CRP)
<b>14 al 19 de junio</b>		<b>Entrega segundo avance del proyecto</b>
12	21 al 26 de junio	Asignación de Cargas y Secuenciamiento
<b>Sábado 26 de junio</b>		<b>Segundo Examen Parcial</b>
13	28 de junio al 03 de julio	Programación de Piso
14	05 al 10 de julio	Programación de Piso
15	12 al 17 de julio	Práctica para examen
<b>Sábado 17 de julio</b>		<b>Tercer Examen Parcial</b>
<b>19 al 24 de julio</b>		<b>Defensa del proyecto de campo</b>
<b>Sábado 24 de julio</b>		<b>Reposición de exámenes parciales</b>
<b>Sábado 31 de julio</b>		<b>Examen de ampliación</b>





CALENDARIO DE LECTURAS		
SESIÓN	SEMANA DEL	TEMA
1	05 al 10 de abril	Jacobs y Chase: Caps. 1 y 2 Introducción al Estudio del Trabajo: Capítulo 1
2	12 al 17 de abril	Jacobs y Chase: Caps. 7 y 9 Lectura complementaria 1 - Análisis de Procesos
3	19 al 24 de abril	Lean Manufacturing: Caps. 1, 2 y 3 Lectura complementaria 2 - Lean en los servicios
4	26 de abril al 01 de mayo	Introducción al Estudio del Trabajo: Capítulos 18, 19 y 20
5	03 al 08 de mayo	Introducción al Estudio del Trabajo: Capítulos 21, 22 y 23
6	10 al 15 de mayo	Jacobs y Chase: Cap. 14 Lean Manufacturing: Caps. 4 y 5 Lectura complementaria 3 -Pensamiento Lean
7	17 al 22 de mayo	Lean Manufacturing: Caps. 6, 7 y 8 Lectura complementaria 4 -SMED
8	24 al 29 de mayo	Jacobs y Chase: Cap. 23 LINK película TOC en página web del curso
9	31 de mayo al 05 de junio	Lectura complementaria -5 Throughput Accounting
10	07 al 12 de junio	Jacobs y Chase: Caps. 5 Lean manufacturing: Caps. 9 y 10
11	14 al 19 de junio	Jacobs y Chase: Cap 19. Lean manufacturing: Caps. 11 y 12
12	21 al 26 de junio	Jacobs y Chase: Cap 21 Lean Manufacturing: Caps. 13, 14, 16 y 17
13	28 de junio al 03 de julio	Jacobs y Chase: Cap. 22 Lectura complementaria 6 -Algoritmo de Gupta
14	05 al 10 de julio	Lectura complementaria: 7 -Kanban y Conwip Lectura complementaria 8 -Nota técnica DBR
15	12 al 17 de julio	Lean Manufacturing: Caps. 18, 19 y 20





## VIII. INFORMACIÓN ADICIONAL

El curso tiene modalidad alto virtual, por lo que se hará uso de Mediación Virtual para la entrega de material de clase, comunicación entre profesor y estudiantes, y entrega de evaluaciones (investigación, caso y proyecto) por parte de los estudiantes.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

### Libro de texto principal:

#### **Administración de Operaciones, *producción y cadena de suministros*.**

Jacobs - Chase

Décimo quinta edición en español. Derechos reservados © 2019, Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

### Bibliografía complementaria:

#### **Principios de Administración de Operaciones.**

Render - Heizer

Novena edición en español. Derechos reservados © 2014, Prentice Hall-Pearson Education, México.

#### **Análisis de la Producción y las Operaciones**

Steven Nahmias

Sexta edición en español. Derechos reservados © 2014, Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

#### **Administración de Operaciones Procesos y cadena de suministro**

Krajewski – Ritzman – Malhortra

Decima edición en español. Derechos reservados © 2013, Pearson Educación de México, S.A

Lecturas complementarias se encuentran en la página web del curso: [www.ucreanop.org](http://www.ucreanop.org)





UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



2511-9180 / 2511-9188



[www.ean.ucracr.cr](http://www.ean.ucracr.cr)



[negocios@ucracr.cr](mailto:negocios@ucracr.cr)



[/eanucr](https://www.facebook.com/eanucr)







UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



**CD**  
Coordinación de  
Docencia

09 de marzo de 2021

**SO-CD-61-2021**

M.Sc. Bolívar Ramírez Santamaría, Director, **Departamento de Ciencias Naturales**  
M.Sc. Esperanza Tasies Castro, Directora, **Departamento de Ciencias Sociales**  
Licda. Ligia Sancho Víquez, Directora, **Departamento de Filosofía, Artes y Letras**  
Mag. Maricruz Mejías Vindas, Directora, **Departamento de Educación**  
Dr. Eval Antonio Araya Vega, **Sistema de Educación General**  
Sede de Occidente

Estimados directores y directoras:

Les solicito girar instrucciones a los docentes de sus Departamentos para que incluyan como anexo a los programas de carrera el documento adjunto. Este documento debe leerse y discutirse junto con el programa de curso con los y las estudiantes en la primera semana de clase.

Saludos cordiales,

ROY EMILIO  
GAMBOA  
MENA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por ROY EMILIO  
GAMBOA MENA  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.03.09  
16:06:01 -06'00'



M.Ed. Roy Gamboa Mena  
Coordinador de Docencia

RGM /NBG

**Copia:** Mag. Lynnethe Chaves Salas, Coordinadora, Comisión de Orientación y Evaluación  
Archivo



-ANIVERSARIO-  
UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

Nuestra  
salud mental  
[importa]



24 de febrero de 2021

### **Personal Docente y Estudiantado, Sede de Occidente**

Estimados compañeros y compañeras,

En consideración a la cercanía del I ciclo del 2021, desde la Comisión de Evaluación y Orientación de la Sede, se recuerda a la comunidad universitaria las disposiciones establecidas en el Reglamento del Régimen Académico Estudiantil con respecto a las normas de evaluación vigentes, así como los procedimientos para su impugnación en vía administrativa:

1. El estudiantado debe conocer al menos con cinco días hábiles de antelación a la realización de todo tipo de evaluación: la fecha, los temas sujetos a evaluación (no se podrán evaluar los contenidos que los estudiantes no hayan tenido la oportunidad de analizar con el profesorado en el desarrollo del curso), el lugar donde se realizará la prueba y el tiempo real o duración de esta. Esta norma exceptúa a las pruebas cortas (quizes) que hayan sido definidas y acordadas en la carta al estudiante como realizadas al azar, no obstante, los contenidos a evaluar en estas, si deben haber sido vistos al menos con 5 días hábiles de anticipación.
2. Cuando el estudiantado tenga conocimiento, con anterioridad a la realización de una evaluación, del incumplimiento de alguna de las condiciones anteriores, podrá plantear un reclamo de forma inmediata ante la persona docente y, si ésta no la atiende, debe hacerlo por escrito ante la Dirección de la Sede, en los dos días hábiles siguientes. Si el reclamo no es atendido por la persona docente, antes de la realización de la prueba, el estudiantado no estará en la obligación de realizarla, hasta que no reciba respuesta de la Dirección de la Sede.
3. Si el incumplimiento de las condiciones anteriores se verifica en el momento de la realización de la evaluación, el estudiante tendrá tres días hábiles, después de efectuada ésta, para plantear por escrito, el reclamo ante la persona docente, quien deberá resolver en los tres días hábiles siguientes. De no ser así, podrá apelar ante la Dirección de la Sede en los tres días hábiles posteriores a la recepción de la respuesta de la persona docente, o cuando no haya recibido su respuesta en el tiempo establecido.



4. Con respecto a la calificación, entrega e impugnación de los resultados de cualquier prueba de evaluación, debe seguirse el siguiente procedimiento:

- La persona docente debe entregar al estudiantado todo documento o material sujeto a evaluación a más tardar diez días hábiles después de haberse efectuado las evaluaciones y haber recibido los documentos; de lo contrario, el estudiantado podrá presentar reclamo por escrito, ante la Dirección de la Sede.
- La calificación de toda evaluación debe realizarla únicamente la persona docente, de manera fundamentada y en respuesta a los criterios de evaluación. El uso de la rúbrica es deseable, por cuanto permite especificar y aclarar los criterios de evaluación, su uso facilita la comprensión por parte del estudiantado, sobre los aspectos que las personas docentes van a considerar en la revisión y calificación de tareas y pruebas.

Si el estudiantado considera que la prueba ha sido mal evaluada, tiene derecho a:

- a. **Aclaración y Adición:** Solicitar a la persona docente, de forma oral, aclaraciones y adiciones sobre la evaluación, en un plazo no mayor de tres días hábiles, posteriores a la devolución de esta. La persona docente atenderá la petición, en un plazo no mayor a cinco días hábiles.
- b. **Recurso de Revocatoria:** Se presenta por escrito a la persona docente, en un plazo no mayor a cinco días hábiles posteriores a la devolución de la prueba. En caso de haber realizado la gestión de aclaración o adición, podrá presentar la revocatoria en un plazo de cinco días hábiles posteriores a haber obtenido la respuesta respectiva o al prescribir el plazo de respuesta correspondiente.
- c. **Recurso de Apelación:** Si la revocatoria es rechazada o no es atendido en el plazo previsto, la persona estudiante podrá interponer la apelación, en forma escrita y razonada, ante la Dirección de la Sede. Deberá presentarse en los cinco días hábiles posteriores a la notificación de lo resuelto por la persona docente, o al vencimiento del plazo que se tenía para contestar.



**Nota importante:** A todo escrito formal, que se presente ante la Dirección de la Sede, se le debe anexar el programa del curso. Además, se recomienda referirse de manera detallada: a los hechos que suscitan la impugnación, el fundamento de derecho que le ampara, la prueba que respalda sus alegatos, las pretensiones que desea, y debe estar firmado por la persona estudiante que interpone el proceso. El contenido íntegro de la normativa puede ser consultado en el Reglamento del Régimen Académico Estudiantil.

Mag. Lynnethe Chaves Salas  
Coordinadora  
Comisión de Evaluación y Orientación



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



CD  
Coordinación de  
Docencia

22 de marzo de 2021

**SO-CD-91-2021**

### Personal Docente

Universidad de Costa Rica  
Sede de Occidente

Estimados y estimadas docentes:

Dado la importancia de crear conciencia entre el estudiantado sobre la problemática del acoso sexual y de hacer de su conocimiento la reglamentación existente en la Universidad al respecto, les ruego poner a disposición de sus estudiantes las infografías adjuntas mediante sus Cursos en Mediación Virtual.

Saludos cordiales,

ROY EMILIO  
GAMBOA  
MENA (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por ROY EMILIO  
GAMBOA MENA  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.03.22  
11:45:56 -06'00'

M.Ed. Roy Gamboa Mena  
Coordinador de Docencia



RGM/NBG

**Copia:** M.Sc. Bolívar Ramírez Santamaría, Director, Departamento de Ciencias Naturales.  
M.Sc. Esperanza Tasies Castro, Directora, Departamento de Ciencias Sociales.  
Licda. Ligia Sancho Víquez, Directora, Departamento de Filosofía, Artes y Letras.  
Mag. Maricruz Mejías Vindas, Directora, Departamento de Educación.  
Dr. Eval Araya Vega, Coordinador, Sistema de Educación General  
Archivo.



Año de las Universidades Públicas  
por la conectividad como  
derecho humano universal

BICENTENARIO DE LA  
INDEPENDENCIA DE COSTA RICA

# ¿Sabés qué es el Hostigamiento Sexual?

Es una **conducta sexualizada, indeseada** por quien la recibe. Puede ser repetida o darse una vez, si es grave y **causa efectos perjudiciales en la víctima.**

## ¿Cómo se regula en la universidad?

La UCR cuenta con el **Reglamento contra Hostigamiento Sexual**, reformado en el 2020, que se aplica tanto a la **comunidad estudiantil**, como a **personal docente y administrativo**, y ahora también a las **personas que tienen relaciones contractuales no laborales con la universidad** (convenios, tratados, etc.

Recordá que **el tiempo para denunciar es de 2 años** a partir del último hecho de hostigamiento, o bien desde que cesó la causa que no te permitía denunciar

## ¿Cuáles son algunos ejemplos de Hostigamiento Sexual?

- **No verbales:** miradas intrusivas, sonidos, silbidos, dibujos sexualizados.
- **Verbales:** "piropos", invitaciones insistentes a salir, comentarios sexualizados, propuestas sexuales
- **Escritos:** correos, chats, fotografías, imágenes, mensajes sexualizados
- **Físicos:** toqueteos, abrazos, besos, etc.

## ¿Cómo puedo denunciar?

**La denuncia se interpone en la Comisión Institucional contra Hostigamiento Sexual.** Puede ser de manera física o mediante correo electrónico.

También, podés **buscar ayuda** primero en la **Defensoría contra Hostigamiento Sexual** para tener acompañamiento legal y psicológico, antes de denunciar.

## ¿Cómo se me protege mientras dura el procedimiento?

El reglamento permite **solicitar medidas cautelares o de protección**, para que la persona denunciante esté segura durante el procedimiento.

Por ejemplo, puede **solicitar un cambio de grupo** si comparte clase con la persona hostigadora, o bien **solicitar que la persona denunciada no le contacte por ningún medio.**

## ¿Cuáles son los contactos de apoyo?

### Comisión institucional contra el Hostigamiento Sexual:

Podés enviar tu denuncia.  
**comision.contrahostigamiento@ucr.ac.cr**  
**2511-4898**

### Defensoría contra Hostigamiento Sexual:

Podés solicitar, de manera gratuita, asesoramiento legal y acompañamiento psicológico durante el proceso. Contactanos si tenés preguntas, si necesitás ayuda para redactar tu denuncia o apoyo para interponerla.  
**Correo: defensoriahs@ucr.ac.cr**  
**Teléfono: 2511-1953**

¡Escaneá para leer el Reglamento!





10 de marzo de 2021  
**SO-DCS-60-2021**

Personal Docente  
Departamento de Ciencias Sociales  
Sede de Occidente

**Ref.: SO-CD-61-2021.**

Estimados (as) señores (as):

En atención al oficio en referencia de la Coordinación de Docencia, Sede de Occidente (se adjunta). Se les solicita de la manera más atenta, incluir como anexo a los programas de cursos de carreras el documento adjunto. Este documento debe leerse y discutirse junto con el programa de cursos con los y las estudiantes en la primera semana de lecciones.

Sin otro particular, se despide, atentamente,

ESPERANZA  
TASIES  
CASTRO  
(FIRMA)

Firmado  
digitalmente por  
ESPERANZA TASIES  
CASTRO (FIRMA)  
Fecha: 2021.03.10  
09:40:56 -06'00'

M.Sc. Esperanza Tasies Castro  
Directora  
Departamento de Ciencias Sociales

mat

C. Dirección, SO.  
Coordinación de Docencia, SO.  
Archivo

