

MEMORIA 2021-2022

Unidad de
Mejora Continua

UCR

Créditos

Desarrollo del Documento

Coordinación: M.Sc. Eduardo Bravo Ramírez

**Organización y corrección de textos: Licda.
Catalina Phillips Gutiérrez**

Diseño: Sandra Abea Sandino

Recopilación de contenido

**M.Sc. Eduardo Bravo Ramírez, Coordinador de
UMEC**

**Licda. Catalina Phillips Gutiérrez, Coordinación
de Buzón Interactivo, UMEC**

Contenidos

1. Marco Orientador Estratégico	4
1.1 Ámbito de Acción de UMEC	7
2. Organización de la UMEC	8
3.1 Proceso de Atención a la Persona Usuaría	9
3.2 Atención del Buzón UCR	14
3.3 Proceso de Mejora Continua de los Servicios	22
4. Procesos de Mejora 2022	24
5. Información de contactos	32
6. Metas, Actividades y Acciones Estratégicas Generales 2022	34
6.1 Estrategia de Divulgación de la UMEC	34
6.2 Cumplimiento de Metas 2022 del Plan de Trabajo	41
7. Análisis de Satisfacción del Buzón UCR	45

1. Marco Orientador Estratégico

La UMEC es una unidad o dependencia funcional de la Rectoría que opera bajo el enfoque de procesos, a partir del 1/11/2021 mediante la Resolución R-268-2021, que según el artículo No.1 establece:

“Se crea la Unidad de atención a la persona usuaria y mejora continua de la Universidad de Costa Rica, definida como un proceso de índole técnico e integrado que facilitará la atención y el seguimiento de las disconformidades presentadas por quienes conforman la comunidad universitaria y a su vez, promoverá la mejora continua y la innovación de los procesos, bajo un paradigma de gestión abierta donde participarán diversas instancias universitarias. Este grupo de trabajo estará adscrito a la Rectoría, con independencia funcional en su quehacer y guardando una estrecha comunicación con las distintas Unidades”.

Además, el objetivo general y las principales funciones son:

Objetivo General

Velar por el mejoramiento de la gestión administrativa que apoye y facilite el desarrollo de las actividades académicas en Docencia, Investigación y Acción Social, en procura de la mayor eficiencia, eficacia, oportunidad, transparencia, calidad y mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos.

Principales Funciones

a) Participar activamente en la promoción de políticas, programas, proyectos, actividades y procedimientos que promuevan la calidad integral de los servicios que brinda la Universidad.

b) Canalizar adecuadamente las disconformidades, recibir recomendaciones de las personas usuarias y dar seguimiento a las mejoras realizadas a procesos, trámites y servicios institucionales en general.

c) Supervisar y evaluar los servicios que ofrece la Universidad en sus diferentes Sedes y Recintos, aplicando distintos instrumentos y realizando estudios de satisfacción.

d) Promover proyectos, programas y acciones de mejora continua en las diferentes Vicerrectorías, Facultades, Escuelas, Oficinas Administrativas y otras dependencias de la Universidad así como velar por la transparencia y apoyar la rendición de cuentas institucional.

e) Verificar que la Institución cuente con mecanismos y procedimientos eficaces de comunicación con las personas usuarias y dependencias universitarias.

f) Velar por el cumplimiento del artículo 10 del Decreto Ejecutivo N° 26831 de 23 de marzo de 1998, denominado Reglamento a la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Ley N° 7600 de 2 de mayo de 1996.

g) Velar por el cumplimiento de los lineamientos y directrices que, en materia de simplificación de trámites y mejora de los servicios, emitan las autoridades universitarias y nacionales.

h) Gestionar los procesos de comunicación institucional necesarios para informar a las personas usuarias sobre los servicios que brinda la Unidad de atención a la persona usuaria y mejora continua, así como los logros alcanzados.

i) Solicitar el apoyo del superior jerárquico para atender solicitudes y recomendaciones en procura del mejoramiento de los servicios, conforme con los plazos definidos en la normativa universitaria y nacional.

j) Velar por la transparencia óptima en la gestión universitaria, coadyuvando en los esfuerzos para lograr la simplificación de trámites que permitan alcanzar una gestión administrativa facilitadora de procesos académicos.

1.1 **Ámbito de Acción de la UMEC**

La UMEC es una dependencia adscrita a la Rectoría con independencia funcional en su quehacer, debe operar en estrecha comunicación con las distintas dependencias de la Universidad de Costa Rica (UCR). Ejerce sus actividades de manera transversal en todas las Sedes y Recintos a través de procesos integrado que velan por la adecuada prestación de servicios, programas, proyectos y actividades para medir la eficiencia, eficacia, así como el acompañamiento y asesoría para impulsar la mejora continua.

Asimismo, procura la calidad y eficiencia de los procesos administrativos que apoyan las actividades sustantivas de docencia, acción social e investigación, de tal forma que la persona usuaria reciba los servicios universitarios con un alto grado de satisfacción y mejora permanente, impulsando a su vez la transparencia, la apertura de datos, la rendición de cuentas y la participación ciudadana mediante su accionar.

En este sentido, la UMEC está compuesta por dos subprocesos enfocados en la atención a la persona usuaria y la mejora continua. Para desarrollar ambos subprocesos ejecuta labores de coordinación con las demás dependencias universitarias, en procura de brindar una atención integral y de calidad a las no conformidades manifiestas hacia los servicios que ofrece la UCR, además de impulsar acciones y proyectos que permitan mejorar la calidad y eficiencia en los diferentes procesos y trámites de la institución.

2. Organización de la UMEC

La Unidad de Mejora Continua está conformada por dos subprocesos que deben operar en forma integrada, como se presenta en la siguiente figura:



Figura 1. Procesos de Atención en la Unidad de Mejora Continua. Fuente: UMEC, 2022

3.1 Proceso de Atención a la Persona Usuaría

Actividades principales

Recibir, atender, canalizar y dar seguimiento a las disconformidades y recomendaciones que brindan las personas usuarias mediante los diferentes medios habilitados en las Sedes y Recintos.

Se desarrollan procedimientos e instructivos para orientar a las Unidades sobre cómo acceder a los servicios de la Unidad de atención a la persona usuaria y mejora continua, sus competencias, medios oficiales y procedimientos internos.

Medios de Atención del Subproceso

Las actividades desarrolladas por el subproceso de Mejora Continua se han ejecutado mediante la atención presencial, telefónica, correo electrónico y el Buzón Interactivo UCR. Los medios virtuales Buzón UCR, correo electrónico y telefónica son los principales medios por los que opta la población universitaria.

Atención Presencial: La UMEC atiende de forma presencial a las personas usuarias que se presentan a las instalaciones de la UMEC de lunes a jueves de 8 am a 12 pm y de 1 pm a 4:30 pm. Los viernes solo se brinda atención virtual y telefónica.

En cuanto al volumen no se puede establecer un número o cantidad de personas promedio para la atención, dado que la actividad presencial ha sido muy baja. Desde el mes de noviembre 2021 a octubre 2022, únicamente se han presentado 3 personas usuarias que han visitado las instalaciones de la Unidad, lo cual se atribuye principalmente a la lejanía con las áreas más concurridas en el campus universitario y que los usuarios prefieren utilizar otros medios como el Buzón UCR o el correo electrónico para referir sus planteamientos.

De momento la meta se enfoca en la calidad del servicio y no en el volumen de atención, a pesar de que se tiene capacidad para atender de 8 a 10 personas por día.

Atención Telefónica: La atención telefónica se realiza mediante los números internos de la UMEC que se dieron a conocer mediante Circular R-66-2021. Desde la apertura de la Unidad, ha aumentado el volumen de llamadas, lo cual se origina por el seguimiento y la atención de los casos que ingresan por el Buzón UCR, cuyo rango oscila entre de 2 a 4 llamadas diarias.

La siguiente Figura recopila la información sobre la atención a las personas usuarias por medios externos al Buzón UCR:

Cantidad de casos atendidos
por otros medios

Noviembre 2021 - Octubre 2022



Figura 2. Casos atendidos vía correo electrónico, presencial y llamada telefónica. Fuente: UMEC, 2022

La UMEC facilita diversas opciones para dar seguimiento a los casos que ingresan a la Unidad. Para la coordinación de acciones a seguir o para ampliar la información que aportan los usuarios, se facilitan los canales telefónicos en los que se brinda una interacción más directa con la persona usuaria, se entabla una conversación y se consultan datos de relevancia con el fin de ampliar el contenido y brindar una mejor orientación.

En cuanto a la atención telefónica se han presentado casos en los que la persona usuaria únicamente quiere dejar constancia de alguna inconformidad o situación que se presenta en la Universidad, pero no desea realizar algún reporte formal de la misma. En este sentido se le brinda la atención requerida, se le orienta sobre el procedimiento que debe realizar si desea elevar el caso a la instancia encargada o cualquier otra gestión que se deba considerar para dar una adecuada resolución a la problemática.

De los 19 casos de atención telefónica que se han atendido, 5 se han canalizado a través del Buzón UCR cuando se le informa a la persona usuaria que la UMEC dispone de este mecanismo para la atención. De igual forma se han presentado 6 casos en los que han recurrido al correo electrónico para ampliar la información que aportan y posteriormente se les brinda un nuevo seguimiento, ya sea nuevamente vía telefónica, como por correo electrónico.

Se han presentado 4 casos canalizados como una orientación a la instancia que se debe dirigir la no conformidad, ya que no corresponde a la UMEC la resolución o seguimiento, pues se vinculan con temas laborales en los cuales se debe acudir a la Junta de Relaciones Laborales y a la CEAL, también se ha redireccionado a la CICHES.

Adicionalmente se han atendido 4 casos en los que la persona usuaria expone sus planteamientos, aporta datos y situaciones precisas sobre alguna situación con la que no se encuentra conforme, pero solicita que no se eleve el caso a ninguna instancia y no autoriza una acción de seguimiento, por lo que se ofrece un acompañamiento, se le orienta sobre los procedimientos para escalar su situación o únicamente se le escucha y ofrece apoyo.

Atención vía correo electrónico: La UMEC ofrece también la opción de tramitar por medio de correo electrónico las solicitudes que ingresan a la Unidad. Se facilita el correo electrónico mejoracontinua@ucr.ac.cr con el fin de atender a los usuarios.

De las 27 participaciones en este medio, 13 corresponden a situaciones de seguimiento en las que se utiliza este canal para ampliar la información según corresponda, los usuarios aportan archivos, copias de correos electrónicos u otros adjuntos que se requieren para la resolución del caso expuesto. De igual forma en las incidencias en las que ha sido necesario elevar oficios a las Instancias para resolver alguna no conformidad, se utiliza este medio para el despacho e información a las partes interesadas.

3.2 Atención del Buzón UCR

La UMEC brinda atención a las quejas, consultas, denuncias que se clasifican como no conformidades por medio de la plataforma del Buzón UCR.

Entre los temas más relevantes se encuentran:

- 1) Consultas sobre becas, ingreso a carreras, requisitos.**
- 2) Quejas o consultas sobre el sistema de transporte externo que se brinda en las diferentes rutas.**
- 3) Quejas sobre el sistema de transporte interno.**
- 4) Sugerencias para el mantenimiento de las instalaciones universitarias como parqueos, acceso al campus, marchamo universitario, iluminación de edificios y temas de seguridad.**

5) Reclamos sobre la atención a la población estudiantil principalmente de forma telefónica.

6) Quejas o sugerencias sobre asuntos laborales de las oficinas administrativas.

7) Denuncias en materia laboral, las cuales son trasladadas a la instancia competente de su atención.

La siguiente figura desglosa el detalle de los temas atendidos por la Unidad, de acuerdo con las temáticas más recurrentes:

Detalle de los temas

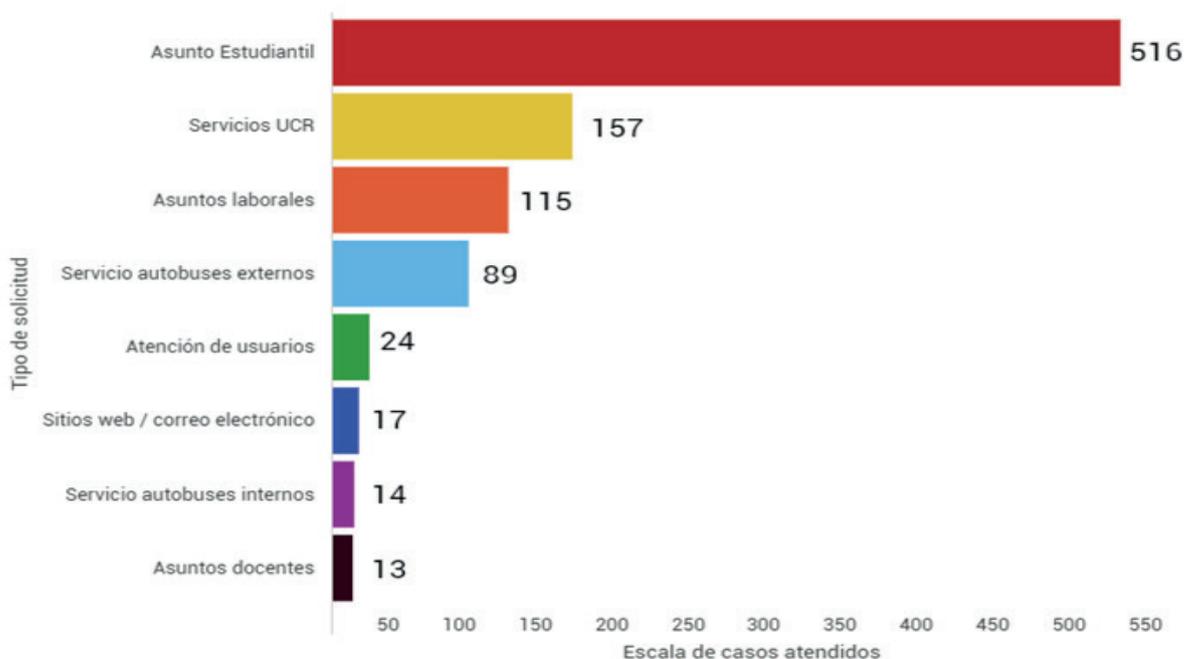


Figura 3. . Desglose de temas asignados en el Buzón UCR. Fuente: UMEC, 2022

En cuanto al detalle de los temas, la mayoría de los casos que ingresan corresponden a asuntos estudiantiles. En este apartado se pueden identificar problemas con las fechas o procedimientos para la ejecución de trámites como ingreso a carrera, el proceso de admisión, procedimientos para la matrícula de cursos con demanda insatisfecha y la asignación de becas estudiantiles.

Para el apartado que se refiere a los Servicios UCR se reciben consultas que van dirigidas a los Centros e Institutos de Investigación, así como algunas Facultades y Escuelas. También se tramitan consultas para la venta o prestación de servicios que se ofrecen a la población externa como consultas psicológicas, consultas en odontología, cursos libres, actividades deportivas, entre otros.

Los servicios de autobuses tanto interno como externo representan una gran cantidad de incidencias ya que las personas usuarias utilizan el Buzón para señalar situaciones en las que no se han cumplido los horarios de las rutas ni las paradas oficiales. En este apartado se identifica que en las épocas de inicio de semestre los estudiantes y personal administrativo que realizan solicitudes para ampliar las rutas de transporte externo y solicitar una disponibilidad de horarios más amplia.

En materia laboral se han recibido diversas quejas y denuncias sobre algunas jefaturas, problemas de clima laboral, tiempos de respuesta a trámites de nombramientos, aprobación de vacaciones, entre otros. Estos casos son analizados de acuerdo con el grado de complejidad y se tramitan ante los superiores jerárquicos según corresponde. Se brinda un seguimiento exhaustivo ya que en su gran mayoría tratan de denuncias de carácter anónimo (la persona usuaria no aporta ningún dato) o confidencial (la persona usuaria solicita que no se revele su información).

Para su atención se realiza una evaluación de los planteamientos ofrecidos y se ejecutan las acciones según corresponda, ya sea trasladándolos a las instancias involucradas o coordinando con autoridades superiores como la Oficina de Contraloría Universitaria, Rectoría u Oficina Jurídica para brindar un adecuado manejo de la situación.

Atención mensual de solicitudes del Buzón-UCR

En el siguiente cuadro se cita el volumen de casos que ingresan de forma mensual, los cuales son atendidos directamente o en coordinación con las dependencias inscritas en la base de datos. Se brinda una respuesta en un lapso de 5 días hábiles y salvo que se requiera más tiempo, se extiende a 10 días hábiles, previo informe a la persona usuaria.

Cantidad de Casos Atendidos Buzón-UCR 2022

mes	Atención UMEC	Promedio
nov-21	57	82
dic-21	25	82
ene-22	86	82
feb-22	34	82
mar-22	159	82
abr-22	89	82
may-22	100	82
jun-22	86	82
jul-22	88	82
ago-22	103	82
sep-22	76	82
oct-22	75	82
TOTAL	978	

En la figura siguiente se representa la cantidad de casos que han ingresado a la Unidad por medio del Buzón UCR:

Histórico de casos

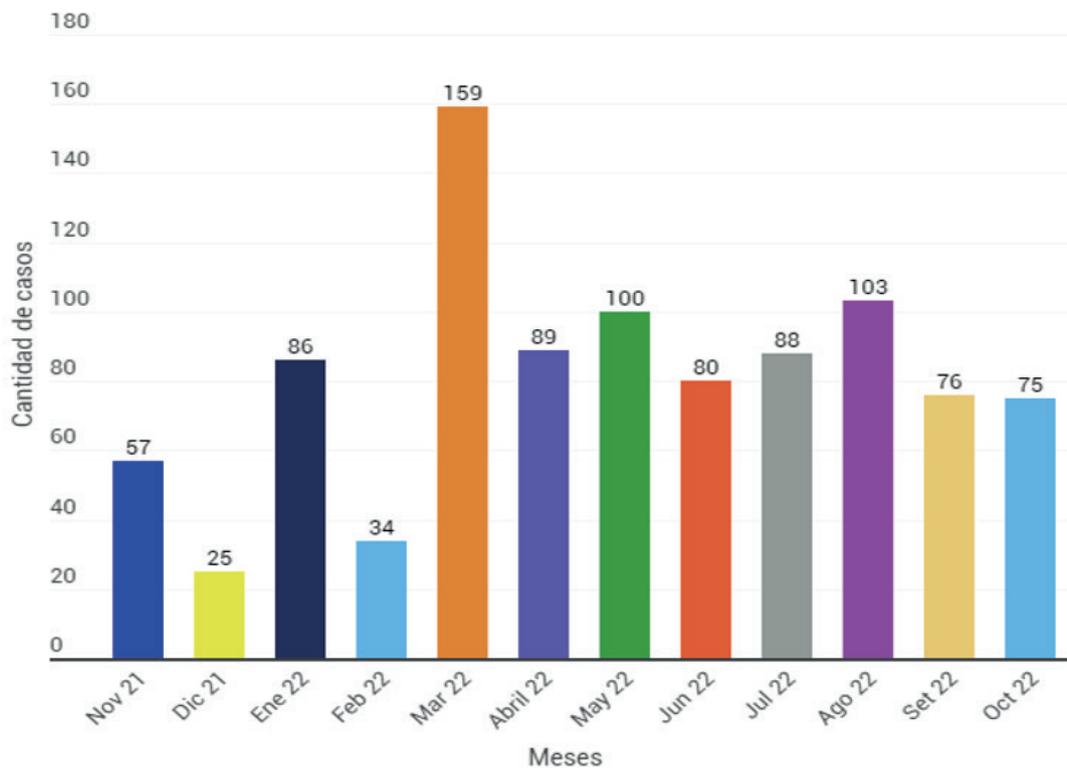


Figura 4. Atención de casos por medio del Buzón UCR. Fuente: UMEC, 2022

Los meses que tienen una mayor participación corresponden a marzo y agosto, que representan los períodos de ingreso de lecciones para el I y II ciclo 2022.

Dinámica de Atención del Buzón UCR

La persona usuaria interpone su no conformidad o consulta mediante el uso del Buzón UCR el cual es administrado por la UMEC. La Unidad de Coordinación del Buzón analiza cada caso, valora la veracidad y admisibilidad de lo indicado y procede de la siguiente forma:

a. Cuando el planteamiento es admisible y cumple con las especificaciones básicas (la persona usuaria aporta datos y permite el seguimiento del caso), se valora si se puede contestar por parte de la UMEC o se realizan las consultas necesarias con la red de contactos conformada con la Comunidad Universitaria.

b. Cuando la resolución de la no conformidad requiere ser trasladada a otras dependencias involucradas, se remite el caso ya sea por Buzón UCR, correo electrónico o llamada telefónica, en la que se indican los términos del planteamiento y el plazo de 5 días hábiles para atender la solicitud. En los casos de mayor complejidad este período puede variar.

c. La UMEC brinda un seguimiento mediante el Buzón para corroborar que se le responda a la persona usuaria en el tiempo establecido y de ser necesario se toman medidas de control para asegurar la respuesta oportuna.

d.En aquellos casos que no procede lo interpuesto se cierra la solicitud de forma directa en el sistema y se brinda una justificación.

En la siguiente figura se detalla el número de casos que han requerido algún tipo de seguimiento para la atención de las personas usuarias, así como el número de solicitudes que se han trasladado a las dependencias involucradas a las que les corresponde dar el trámite.

1	Seguimiento de casos	Requieren seguimiento.....211 No requiere seguimiento.....767
2	Trámite de la UMEC	Casos asignados a las Unidades467 Tramitados de forma directa511
3	Información de contacto	Aporta datos697 Confidencial.....193 Anónimo88

Figura 5. Atención de casos por medio del Buzón UCR
 Fuente: UMEC, 2022

Según se detalla en la Figura 5, la mayoría de los casos que ingresan hasta el momento no requieren de actividades posteriores de seguimiento. Para el trámite de consultas se da una respuesta directa y el caso se cierra. Los casos que son de carácter anónimo o el usuario no aprueba el seguimiento de la gestión también ingresan en esta categoría y no se les brinda ningún otro acompañamiento.

Las incidencias que requieren seguimiento se ejecutan ya sea por correo electrónico, llamadas telefónicas u otras coordinaciones según corresponde.

Observación de atención del Buzón

El ingreso de casos por medio del Buzón UCR oscila entre 2 y 4 casos diarios, salvo las épocas en que la Universidad ejecuta acciones de gran participación estudiantil, como lo son los períodos de matrícula, el período de admisión, asignación de becas, entre otros, ya que según se ha observado, es cuando la población estudiantil más participa y expone sus apreciaciones.

Cuando se ingresan consultas la UMEC interviene facilitando una respuesta directa al usuario, con el fin de evitar el traslado a otra instancia y ampliar así el período de atención. En los casos en que las consultas son muy específicas o se tratan de temas más complejos que sólo las Unidades pueden responder, se trasladan para la atención respectiva.

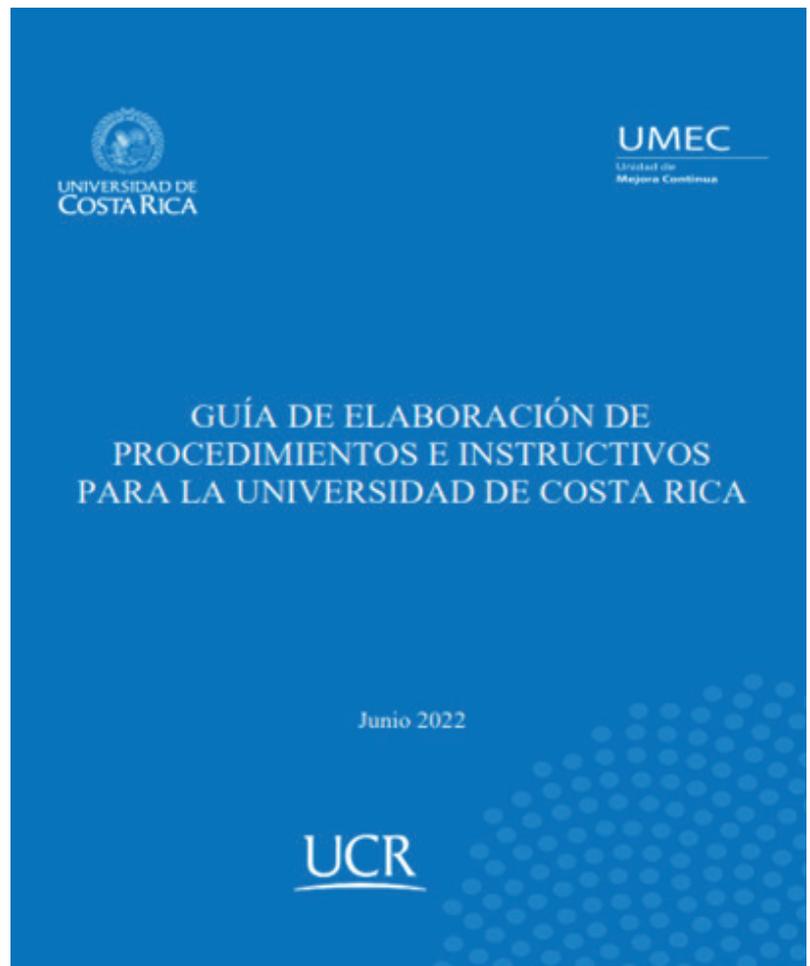
3.3 Proceso de Mejora Continua de los Servicios

La UMEC es una instancia promotora de procesos de mejora continua, brinda acompañamiento y asesoría técnica para el análisis e innovación en la gestión de procedimientos y simplificación de trámites a las unidades académicas y administrativas que así lo requieran.

El proceso de mejora continua es un actor protagónico en el cumplimiento de las políticas de transparencia, rendición de cuentas y la participación de la comunidad universitaria en la solución integral de distintas situaciones. El proceso está enfocado a impulsar y dar seguimiento a los procesos de mejora que inciden positivamente en los servicios que brinda la UCR, colaborando de forma cercana con las dependencias universitarias interesadas en mejorar sus procesos y simplificar los trámites relacionados.

En el año 2022 se desarrollaron una serie de procedimientos e instructivos, a solicitud de la Rectoría y de las jefaturas involucradas a fin de mapear y documentar los procesos, con el objetivo de lograr una simplificación de los trámites y mejorar la eficacia del procedimiento. Para lo cual, se realizan bajo un modelo constructivo en la que participa personal de la dependencia vinculado con el desarrollo del procedimiento y la asesoría de la UMEC para el análisis y el mapeo del procedimiento.

Los análisis de procesos y procedimientos levantados se presentan en el siguiente subapartado, para lo cual se siguieron los pasos que se citan en la Guía de Elaboración de Procedimientos elaborada por el Encargado de la UMEC, en el mes de junio 2022 y que fue ratificada y aprobada por la Rectoría mediante R-7297-2022.



4. Procesos de Mejora 2022

En el año 2022 se desarrollaron una serie de procedimientos e instructivos, a solicitud de la Rectoría y de las jefaturas involucradas a fin de mapear y documentar los procesos, con el objetivo de lograr una simplificación de los trámites y mejorar la eficacia del procedimiento. Para lo cual, se realizan bajo un modelo constructivo en la que participa personal de la dependencia vinculado con el desarrollo del procedimiento y la asesoría de la UMEC para el análisis y el mapeo del procedimiento.

Cuadro de Procedimientos Desarrollados en el Año 2022 con el Asesoramiento de la UMEC

Procedimiento	Dependencia Universitaria
1. Procedimiento contra el Hostigamiento Sexual 2. Instructivo de Capacitaciones CICHS	✓ Comisión Institucional contra el Hostigamiento Sexual
3. Mapeo y Procedimiento de Proceso del OPI	✓ Órgano del Procedimiento de Instrucción
4. Mapeo y Procedimiento de Proceso de CEAL 5. Instructivo de Sesiones Virtuales	✓ Comisión contra el Acoso Laboral
6. Procedimiento Administrativo Disciplinario	✓ Comisión Instructora Institucional
7. Procedimiento de Gestión del Concurso de Antecedentes para Ingreso en Régimen Académico 8. Gestión de los permisos-beca SEP-CONARE	✓ Vicerrectoría de Docencia
9. Mapeo de Procesos de Pago de Agencias de Acreditación del CEA	✓ Comisión de Evaluación Académica
10. Procedimiento de Emisión de Títulos 11. Procedimiento de Apoyo Adicionales 12. Procedimiento de Asignación de Horas Asistente- Estudiante	✓ Vicerrectoría de Acción Social
13. Procedimiento de Variaciones Presupuestarias 14. Procedimiento para Reintegro de Gastos y Vales Provisionales 15. Procedimiento de Traslado de TCU	
16. Proceso de Equiparaciones	✓ Sistema de Estudios de Postgrado (SEP)
17. Propuesta de Resolución de Modificación de Instancias de Adjudicación al Consejo Universitario	✓ Vicerrectoría de Administración

Los procedimientos e instructivos elaborados siguen una serie de apartados que permiten ordenar el proceso y adecuarla al mandato legal que los regula a continuación se citan los apartados:

Apartados de los Procedimientos e Instructivo de acuerdo con la Guía de Elaboración

1.Propósito

Describir y documentar un proceso o subproceso universitario mediante un mapeo, en el cual se citan los insumos (entradas), se describen las actividades de valor y la generación de resultados (producto), tomando en cuenta el marco legal en el cual se desarrolla.

2.Alcance

El procedimiento o instructivo debe aplicarse en el ámbito de acción universitario donde opera el proceso o subproceso documentado. Formará parte de los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad de Costa Rica, por lo tanto, es de interés conocerlo por las partes interesadas y por las personas usuarias de los servicios.

En el alcance se establecen con precisión las áreas de trabajo y personas involucradas en el desarrollo del procedimiento. En el caso de las personas usuarias de los servicios que intervienen forman parte del alcance según su nivel de intervención.

3.Abreviaturas

Se incluyen las abreviaturas o acrónimos de los nombres o términos más utilizados dentro del cuerpo del procedimiento o instructivo, se ordenan de forma alfabética. Para ejemplificar se citan algunas de ellas:

- **SGC: Sistema de Gestión de Calidad**
- **VD: Vicerrectoría de Docencia**
- **VRA: Vicerrectoría de Administración**
- **VAS: Vicerrectoría de Acción Social**
- **VI: Vicerrectoría de Investigación**
- **UCR: Universidad de Costa Rica.**
- **UMEC: Unidad de Mejora Continua**

4.Referencias

Listado de todos los documentos de referencia que se toman en cuenta para desarrollar el procedimiento. Tomando como base principal, el marco legal que regula bajo el cual se desarrollar el proceso o subproceso que se va a documentar mediante el procedimiento o el instructivo.

5.Definiciones

Listado de términos y conceptos con sus significados que se utilizan para el desarrollo del procedimiento o del instructivo y que facilitan la comprensión del contenido. Se ordenan alfabéticamente.

6.Responsabilidad

Se establecen los niveles de responsabilidad de las personas encargadas de aprobar, revisar, supervisar, ejecutar y controlar las diferentes actividades de los procesos, que se van a documentar mediante el procedimiento o instructivo. En los casos que en el desarrollo del procedimiento interviene en alguna fase o actividad una persona usuaria del servicio (estudiante, funcionario o ciudadano) se indica su nivel de responsabilidad.

Es responsabilidad de:

-Del superior inmediato de la dependencia involucrada en el procedimiento o instructivo (Rectoría, Vicerrectoría, Facultad, Escuela, Oficina, Unidad, Instituto) aprobarlo y velar por su adecuada aplicación.

-De la jefatura inmediata donde se desarrolla el proceso documentado supervisar y velar por aplicación.

-Las jefaturas involucradas, implantarlo, ejecutarlo y darle seguimiento.

-Todos los funcionarios involucrados, aplicarlo y conocerlo.

-De las personas usuarias de los servicios que realizan alguna parte del procedimiento efectuar lo que le corresponde según los lineamientos establecidos por la UCR.

7. Descripción del Procedimiento

Según la ISO 9001:2015, un Procedimiento es: “la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso”. Para tal fin el grupo encargado de elaborarlo realiza la descripción del procedimiento describiendo con detalle la secuencia de actividades principales o relevantes siguiendo un hilo conductor. Se desarrolla en forma de cuadro como se presenta a continuación.

Actividad	Responsable	Registro
Lista las etapas generales que conforman el procedimiento	Persona(s) encargada de la redacción del procedimiento	Evidencia física o digital de la etapa

Actividad	Responsable	Registro
<i>En esta columna se detallan los pasos a seguir uno a uno y secuencialmente</i>	<i>En esta columna se especifica quien es el responsable de la actividad</i>	<i>En esta columna se especifica cual registro servirá como evidencia objetiva de que se realizó la actividad (puede ser documento físico o digital)</i>

Principales Beneficios del Mapeo de Procesos y del levantamiento de los Procedimientos

Los principales beneficios que se ha logrado con el mapeo del proceso y la respectiva documentación mediante la construcción del procedimiento son los siguientes:

1) Hace que el proceso sea más ágil y eficiente, simplificando y eliminando actividades que no agregan valor y promoviendo con ello procedimientos más amigables para las personas usuarias.

2) Genera mayor compromiso del personal que participa en el desarrollo de los procesos, dado que hace pensar en las alternativas para replantear las actividades en pro de aumentar eficiencia y calidad, bajo criterio experto.

3) Genera mayor comprensión de todos los actores que participan en el desarrollo de los procedimientos y en especial de las personas usuarias de los servicios.

4) Se incluye la visión de la persona usuaria, lo que hace el procedimiento sea más claro y sensible a las necesidades del servicio.

5) Estandariza las actividades, permite una visión integral del proceso y de las interrelaciones requeridas, lo cual propicia una mejora del servicio.

6) Se promueve la mejora continua, pues se replantean los procesos bajo una visión más integral y simplificando las actividades, logrando mayor cohesión y colaboración de los actores que participan.

7) Los procedimientos permiten transferir el conocimiento experto del personal que participa en los procesos al resto de la Universidad, lo que facilita los ejercicios de entrenamiento, inducción y capacitación internos. Además de la comprensión de las personas usuarias de los servicios, sobre los pasos a seguir y los requisitos que debe contar para obtener un producto deseado (el resultado del trámite).

8) Promover la transparencia en la gestión al socializar los procedimientos en la Comunidad Universitaria.

9) Sentar las bases de una evaluación de desempeño del personal más ajustada al desarrollo de los procesos y de la complejidad de los conocimientos, competencias y habilidades requeridas. Además de visualizar las cargas de trabajo del personal y planificar con ello una forma más equilibrada los volúmenes.

5. Información de contactos

La UMEC cuenta con el siguiente personal de planta para desarrollar los procesos y actividades

Nombre	Puesto	Correos electrónicos	Teléfono 2511-extensión
Olga Marta Aguilar Chacón	Recepción UMEC	olga.aguilar@ucr.ac.cr	4208
Catalina Phillips Gutiérrez	Coordinadora del Buzón UCR	catalina.phillips@ucr.ac.cr	4211
Diego Araya Solís	Coordinador Atención al Usuario	diego.araya@ucr.ac.cr	4205
Eduardo Bravo Ramírez	Encargado UMEC y Proceso de Mejora Continua	eduardo.bravo@ucr.ac.cr	4199

Sumado al personal de planta se contó con el apoyo de horas asistente durante el año 2022:

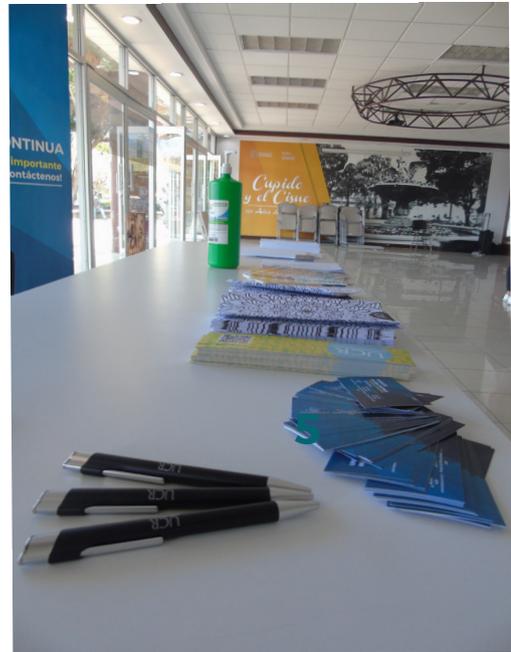
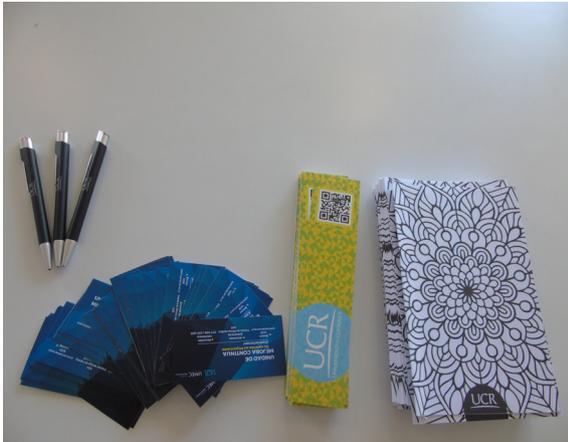
Estudiante	Actividades en la UMEC
Sandra Abea Sandino	Elaboración de publicidad digital e impreso. 12 horas semanales
Viviana Montenegro Fuentes	Atención del Buzón y temas de apoyo administrativo varios. 20 horas semanales
Sebastián Vargas Campos	Mapeo y Análisis de Procesos. 10 horas semanales (I-Semestre 2022)
Melanie Jiménez Morales	Mapeo y Análisis de Procesos. 10 horas semanales (II-Semestre 2022)

6. Metas, Actividades y Acciones Estratégicas Generales 2022

6.1 Estrategia de Divulgación de la UMEC

Objetivos

- 1. Informar a las y los miembros que conforman la Universidad de Costa Rica sobre la creación, alcance y medios de contacto de la Unidad de Mejora Continua.**
- 2. Garantizar a las y los miembros que conforman la Universidad de Costa Rica el acceso a la información pertinente sobre la Unidad de Mejora Continua.**
- 3. Posicionar a la Unidad de Mejora Continua a través de los diferentes medios de comunicación con los que cuenta la Universidad de Costa Rica.**



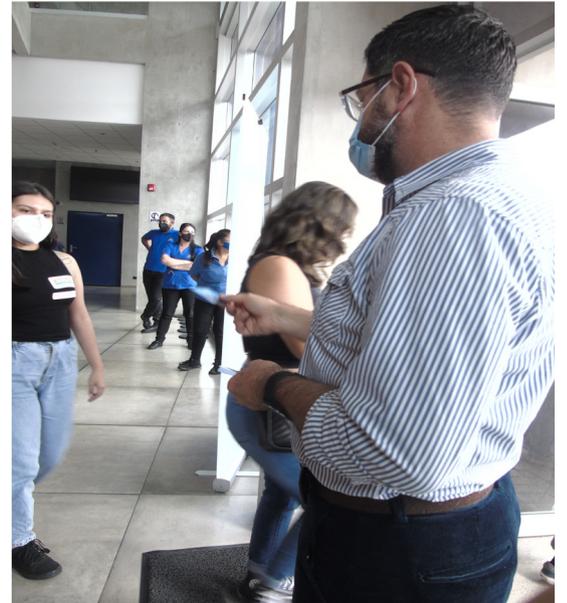
Resultados Fase Ejecutora

Se logró la difusión de afiches en redes sociales de las asocias seleccionadas y la FEUCR.

Se logró la difusión de material preparado por los medios de comunicación de la U salvo el apoyo recibido por parte de la ODI y Radios UCR.

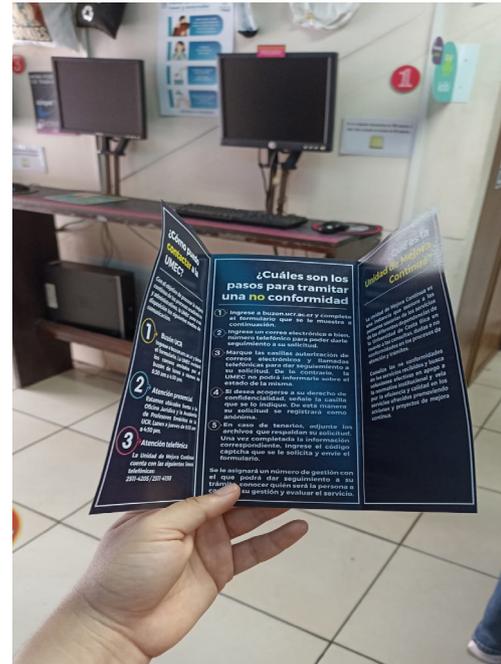
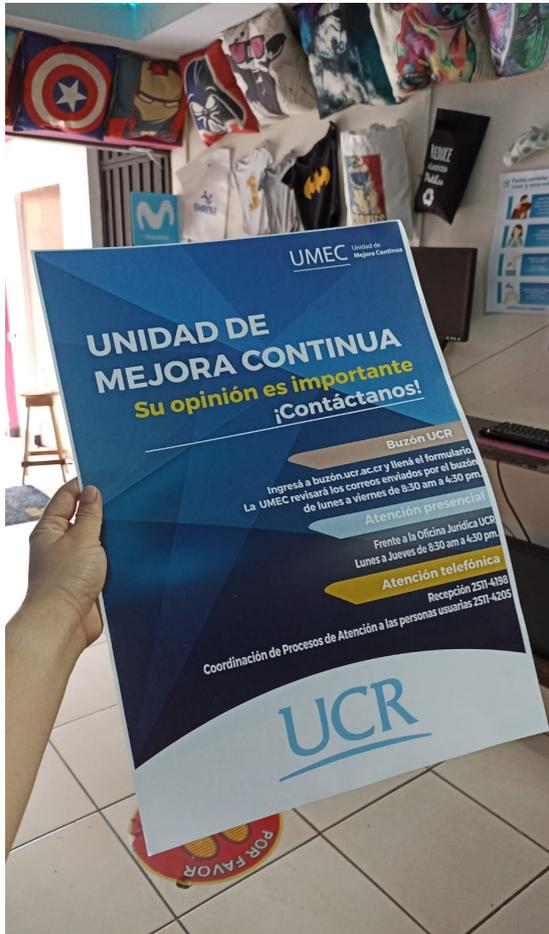
Se logró tener presencia de la UMEC en la semana de inducción presencial y virtual de diferentes Escuelas de la Universidad.





Sedes y recintos

A fin de fortalecer la presencia de UMEC en Sedes y Recintos, se organizaron giras informativas así como el material necesario para la difusión de información correspondiente, a saber, afiches, brouchure y video sobre UMEC.



Asimismo, mediante la página web en el sitio de transparencia <https://transparencia.ucr.ac.cr/> y el sitio oficial de la página principal de la institución <https://www.ucr.ac.cr/> se han continuado colocando materiales publicitarios digitales promocionando el uso del Buzón UCR, estableciendo los pasos a seguir como se observa a continuación

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA **Transparencia**

Información Institucional Rendición de Cuentas Participación Ciudadana Datos Abiertos

UNIDAD DE MEJORA CONTINUA
Su opinión es importante
¡Contáctenos!

La Unidad de Mejora Continua es una instancia que asesorará a las personas usuarias de los servicios de las diferentes dependencias de la UCR en cuanto a las consultas, dudas o no conformidades en los procesos de atención y trámites.

01 Evalúa la efectiva prestación de servicios que brindan las diferentes instancias u órganos que conforman la Universidad de Costa Rica a las personas usuarias.

02 Desarrolla actividades, acciones y proyectos para medir la eficiencia y calidad de los servicios a fin de impulsar la mejora continua en la atención a las personas usuarias.

¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA TRAMITAR UNA NO CONFORMIDAD?

- 1** Ingrese a www.buzon.ucr.ac.cr y complete el formulario que se le presenta a continuación.
- Marque las casillas autorización de correos electrónicos y llamadas telefónicas para dar seguimiento a su solicitud. De lo contrario, la UMEC no podrá informarle sobre el estado de la misma.
- Si desea acogerse a su derecho de confidencialidad, señale en la casilla que se lo indica. De esta manera, su solicitud se registrará como anónima.
- En caso de tenerlos, adjunte los archivos que respaldan su solicitud.

Una vez completado los pasos anteriores, ingrese al código captcha que se le solicita y envíe el formulario.

Se le asignará un número de gestión con el que podrá dar seguimiento a su trámite, conocer quién será la persona a cargo de su gestión y evaluar el servicio.

CICLO DE UNA NO CONFORMIDAD

- PERSONAS USUARIAS**
La persona usuaria se registra en el buzón UCR y describe su consulta, duda o no conformidad.
- UMEC**
Las personas funcionarias reciben el correo del buzón UCR, valoran su consulta, duda o no conformidad y contactan a la Dependencia involucrada.
- DEPENDENCIAS**
La persona administradora de la Dependencia, valora la no conformidad y la responde o canaliza mediante la persona operadora responsable.
La respuesta le llegará a la persona usuaria a través de la Dependencia o UMEC.
- UMEC**
En el caso que la persona usuaria manifieste una no satisfacción con la respuesta, la UMEC revisará nuevamente el caso para valorar posibles opciones.
Se establecerá un plazo inicial de 10 días para la atención normal y puede emplearse de ser necesario.

PARA LA UNIDAD DE MEJORA CONTINUA, SU OPINIÓN ES IMPORTANTE ¡CONTÁCTENOS!

Buzón UCR
El buzón UCR permanecerá abierto las 24 horas del día. La UMEC revisará los correos enviados por el buzón de lunes a viernes de 8:30 am a 4:30 pm.

Atención presencial
Estamos ubicados frente a la Oficina Jurídica y la Academia de Profesores Eméritos de la Universidad de Costa Rica. Lunes a jueves de 8:30 am a 4:30pm.

Atención telefónica
Recepción: 2511-4198
Coordinación de Procesos de Atención a las personas usuarias: 2511-4205

UCR UMEC Unidad de Mejora Continua

Finalmente, se realizó un video presentación para la Unidad de Mejora Continua con el objetivo de que la comunidad universitaria conozca más de la labor que realiza. La elaboración del video estuvo a cargo del medio de comunicación “Desde la U” de la Universidad de Costa Rica.

Si desea ver este producto audiovisual, visite el canal “Desde la U” en YouTube.



¿Tiene una inconformidad con un servicio UCR? Hágalo saber vía la Unidad de Mejora Continua (UMEC)



DESDE LA U - CANAL UCR
4330 suscriptores

Suscrito 

 1 

 Compartir

 Descargar



6.2 Cumplimiento de Metas 2022 del Plan de Trabajo

Meta de Atención del Buzón UCR y correo electrónico

PLANEADO	CUMPLIDO
<ul style="list-style-type: none"> Atender el 100% de los casos a más tardar un día hábil posterior a su ingreso. 	✓ 100%
<ul style="list-style-type: none"> Al menos responder directamente por parte de la UMEC el 85% de los casos. 	✓ El porcentaje vario al 70% esto no incide en la calidad del servicio sino en la dinámica de atención.
<ul style="list-style-type: none"> Los casos atendidos directamente por la UMEC deben resolverse en menos de 3 días hábiles. 	✓ 100%
<ul style="list-style-type: none"> Dar seguimiento al 100% de los casos que se asignan a las dependencias para asegurar su respuesta en un tiempo promedio de 5 días hábiles. 	✓ 100%
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una guía o protocolo de atención de casos del Buzón y divulgarla. 	✓ Guía Desarrollada
<ul style="list-style-type: none"> Definir los requisitos de admisibilidad de los casos y divulgarla. 	✓ En Proceso
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar al menos 4 sesiones de capacitación a los usuarios del Buzón UCR. 	✓ 100% cumplida
<ul style="list-style-type: none"> 100% de atención de los casos que ingresan por el correo mejoracontinua@ucr.ac.cr resueltos en menos de 3 días hábiles 	✓ 100% atendida
<ul style="list-style-type: none"> Atender el 100% de los casos a más tardar un día hábil posterior a su ingreso. 	✓ 100% atendida
<ul style="list-style-type: none"> 100% de personas usuarias atendidas y satisfechas mediante llamadas telefónicas 	✓ 100% atendidas y direccionadas
<ul style="list-style-type: none"> Realizar una encuesta de servicio telefónico en la que se evalúe la calidad de atención para el segundo semestre del año. 	✓ 100% Mediante colaboración de INNOVAAP

Meta de Mejora Continua 2022 y Cumplimiento

PLANEADO	CUMPLIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Mapear y estandarizar al menos 4 procesos y procedimientos de los Órganos Disciplinarios Institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ Se realizaron 16 mapeos de procedimientos; incluyeron los Órganos Disciplinarios y otras dependencias (VD, VAS, CEA, SEP, VRA).
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una guía para la elaboración de proyectos de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollado en Julio 2022, aprobado R-7297-2022.
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar técnicamente a la Rectoría en los procesos de simplificación de trámites seleccionados; R-8196-2021; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ Se atendieron las solicitudes planteadas
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer la presentación de los procesos y procedimientos a las autoridades universitarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ Presentación de Memoria

Meta de Divulgación 2022

PLANEADO	CUMPLIDO
<ul style="list-style-type: none"> Actualización del sitio Web de transparencia https://transparencia.ucr.ac.cr/ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ Se actualizo el sitio
<ul style="list-style-type: none"> Contar con información y enlace de la UMEC en todas las páginas oficiales y redes sociales de la UCR. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ La UMEC está presente en las páginas oficiales
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar al menos cuatro actividades de divulgación con la población estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ Se desarrollo a inicio del semestre I-2022 y en octubre 2022
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar material publicitario digital y publicarlo en sitios oficiales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ Se diseño el Material
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar material publicitario físico y colocarlo en lugares estratégicos de mayor afluencia de personas usuarias en las diferentes Sedes de la UCR 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 100% ✓ Se diseño el material y se entregó

Metas del Personal e infraestructura de la UMEC 2022

PLANEADO	CUMPLIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el personal de la UMEC para que se disponga de las plazas de analistas de forma más estable. 	✓ En proceso
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al 100% del personal de la UMEC en materia de calidad en la atención a las personas usuarias, con al menos con dos cursos de capacitación. 	✓ Pendiente
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar al menos una sesión de trabajo bimensual para estudiar los resultados obtenidos en materia de estadística de atención a la persona usuaria y los avances de las actividades de mejora continua. 	✓ Cumplido 100%
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar al menos tres sesiones semanales (virtual o presencial) para planificar la atención del Buzón. 	✓ Cumplido 100%
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la accesibilidad física a las instalaciones de la UMEC de acuerdo con la Ley 7600. 	✓ Pendiente
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la construcción de un espacio de comedor para el personal de la UMEC 	✓ Pendiente

7. Análisis de Satisfacción del Buzón UCR

La UMEC con el apoyo del Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública (Innovaap- UCR) desarrolló un diagnóstico orientado a evaluar la satisfacción del Buzón UCR, por parte de las dependencias universitarias y de las personas usuarias que ha que han hecho uso de la plataforma.

El proyecto consistió en la aplicación de una encuesta por medio del software de administración “Google Forms”, el cual se envió por medio de la circular UMEC-2-2022 a la Comunidad Universitaria y por medio de un correo electrónico personalizado, a todas aquellas cuentas que han ingresado algún caso en el Buzón UCR, en el período comprendido entre noviembre 2021 a octubre 2022.

La evaluación aplicada permitió determinar el nivel de satisfacción con el servicio del Buzón UCR, identificar las oportunidades de mejora señaladas por usuarios y generar un informe final con las conclusiones y recomendaciones formales, basados en el análisis de los datos proporcionados

Los principales resultados obtenidos con la evaluación destacan las siguientes variables de medición:

A. Nivel de satisfacción:

Gráfico 1. Nivel de satisfacción ante el servicio Buzón UCR (Unidades).

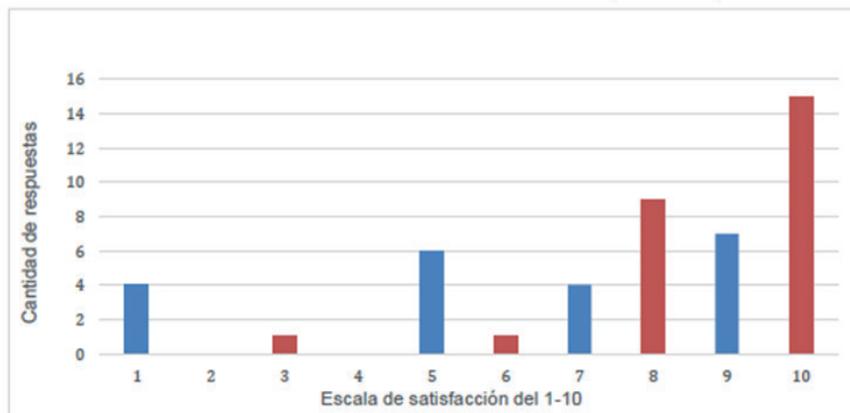
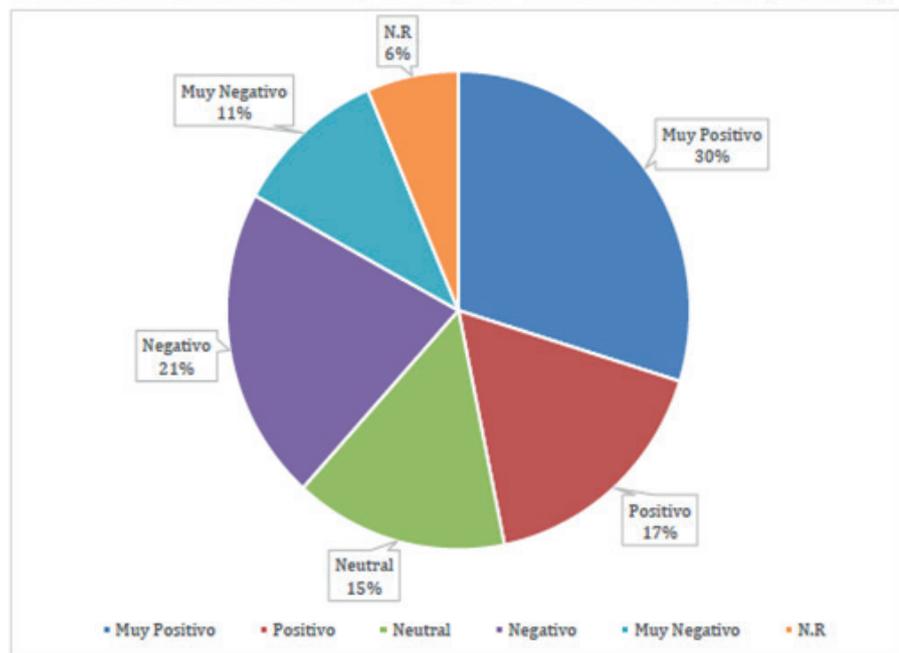


Figura 6. Nivel de satisfacción. Fuente: Innovaap UCR, 2022

Como se puede observar en la Figura 6, se obtiene un nivel de satisfacción alto por parte de las dependencias universitarias, concentrando el mayor número de respuestas positivas para un total de 35 (de 7 a 10 de la escala) que representa 74,5%, en menor medida se presenta un nivel bajo con un total de 11 respuestas (de 1 a 5 de la escala) que representa 23,5%.

A continuación, se presenta la distribución porcentual del nivel de satisfacción:

Gráfico 3. Análisis de sentimiento con respecto al Nivel de satisfacción (Unidades).



Análisis de sentimiento	
Sentimiento	Cantidad
Muy Positivo	14
Positivo	8
Neutral	7
Negativo	10
Muy Negativo	5
N.R.	3
Total de respuestas	47

Figura 7. Nivel de satisfacción con el Buzón UCR. Fuente: Innovaap UCR, 2022

La Figura 7 evidencia los porcentajes del nivel de satisfacción ante el servicio Buzón UCR que varían entre:

-30% (14 unidades), lo evalúan con una calificación muy positiva y un 17% (8 unidades) como positiva. Esta evaluación se refleja también en el apartado de preguntas abiertas que se facilitó para que las Unidades externaran sus opiniones al respecto.

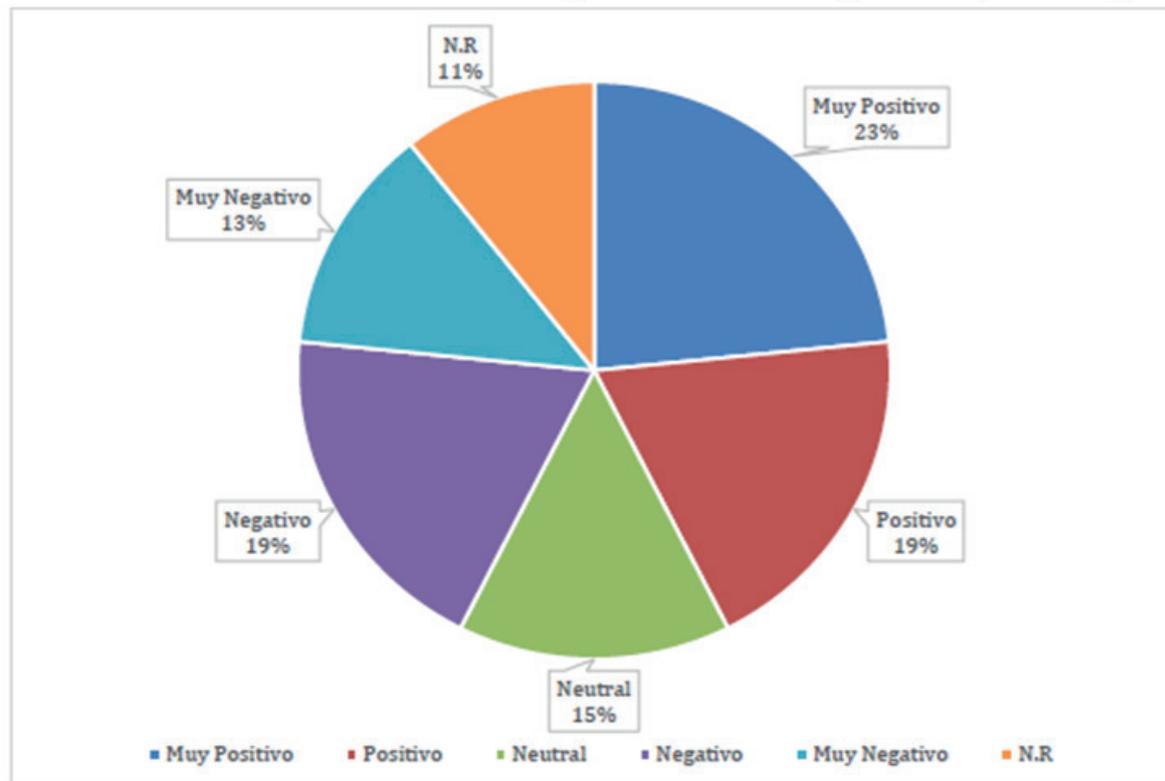
-Un 21% (10 unidades) de las respuestas evidencian que hay una percepción negativa, al igual que un 11% (5 unidades) que lo catalogan como muy negativo.

-Un 15% (7 unidades) muestra una posición neutral y no amplían con mayor detalle sus percepciones.

-Un 6% (3 unidades) no respondió a la pregunta.

B. Seguimiento de casos:

Gráfico 6. Análisis de sentimiento con respecto al Nivel de seguimiento (Unidades).



La Figura 8 desglosa la percepción de los usuarios con respecto a las acciones de seguimiento:

- **23% (11 unidades) lo valoran como muy positivo.**
- **19% (9 unidades) le dan una evaluación positiva.**
- **19% (9 unidades) le brindan una evaluación negativa.**
- **15% (7 unidades) muestra una posición neutral.**
- **13% (6 unidades) muestran una percepción muy negativa.**
- **11% (5 unidades) no respondió esta pregunta.**

Para el caso de las evaluaciones negativas en este apartado señalan que la herramienta no brinda opciones adecuadas que permitan llevar a cabo una trazabilidad de los casos una vez que se les brinda una respuesta y se presentan problemas a la hora de realizar nuevamente las búsquedas en los históricos.

C. Nivel de consultas

Este apartado consistió en evaluar la cantidad de casos asignados a las Unidades que participaron en la encuesta.

3. *¿Cuál es el volumen de consultas que son redireccionadas por el Buzón UCR a su unidad mensualmente?*

Tabla 6. Volumen de consultas redireccionadas (Unidades).

Volumen de consultas redireccionadas	
Escala Bajo-Medio-Alto	Cantidad de respuestas
Bajo (1-2 consultas mensualmente)	43
Medio (3-5 consultas mensualmente)	2
Alto (Más de 5 consultas mensualmente)	2
Total de respuestas	47

Figura 9. Evaluación del seguimiento por medio del Buzón UCR. Fuente: Innovaap, 2022

Según se interpreta en la Figura 9 el volumen de casos que se traslada a otras Unidades es bajo, esto debido a que la interacción con el Buzón debe divulgarse más y se deben implementar estrategias para posicionarlo como el principal canal de solución a las solicitudes planteados.

Gráfico 8. Volumen de consultas redireccionadas por el Buzón UCR según Unidades (porcentajes).

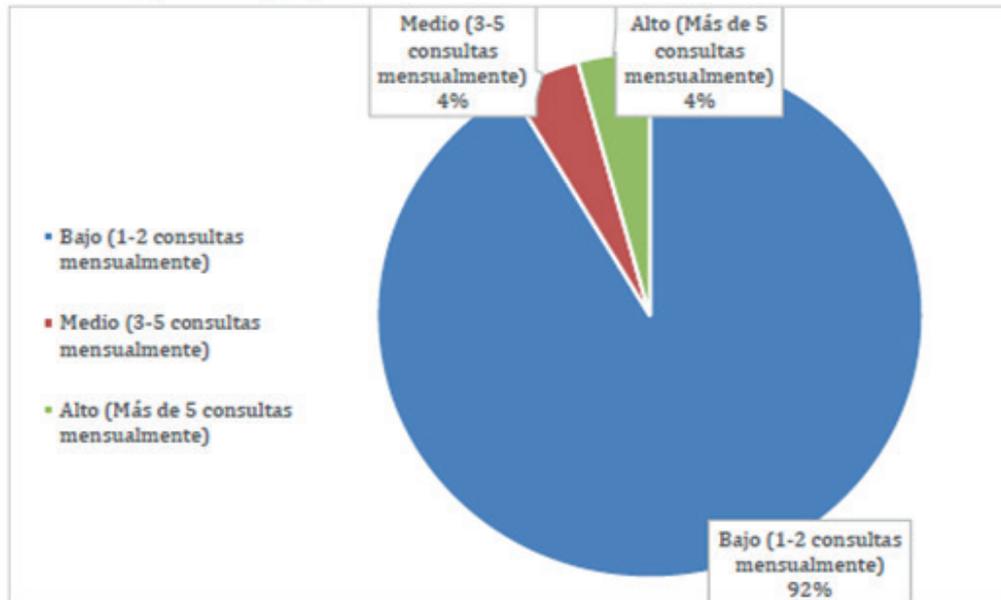


Figura 10. Evaluación del seguimiento por medio del Buzón UCR. Fuente: Innovaap, 2022

Adicionalmente en la Figura 10 se detalla la relación del volumen de consultas redireccionadas por el Buzón UCR en el que el 92% (43 de las unidades) reportan un volumen considerablemente bajo de consultas recibidas las cuales oscilan entre 1 y 2 solicitudes mensuales. Un 4% (2 unidades) reciben un nivel medio de consultas que van de 3 a 5 solicitudes al igual que el 4% restante que reportan un nivel alto de atención, superior a 5 casos mensuales.

D. Tiempo de respuesta en la atención de casos

El tiempo de respuesta por parte de las Unidades es variable, sin embargo, según se refleja en la Figura 11 se puede determinar que la atención por parte de las Unidades se ejecuta de forma rápida, dentro del plazo establecido que se rige por 5 días hábiles posterior al ingreso.

Gráfico 10. Tiempo de respuesta a consultas por parte de las Unidades (porcentajes).

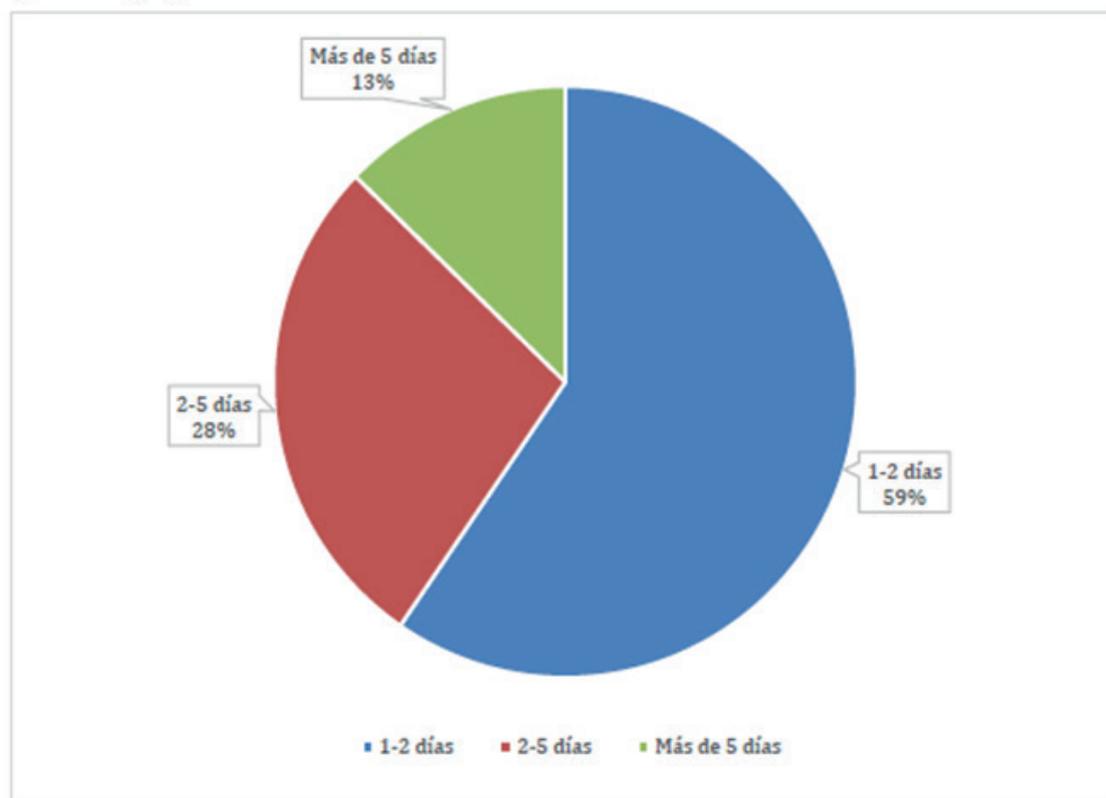


Figura 11. Tiempo de respuesta
Fuente: Innovaap, 2022

Un 28% de las Unidades afirman que han brindado una respuesta en un plazo de 2 a 5 días, el 13% han extendido la atención a más de 5 días, indicando en algunos casos la razón por la que se extienden y finalmente un 59% de los entrevistados señalan que han tardado un plazo de 1 a 2 días en brindar una respuesta a través de la plataforma.

E. Oportunidades de mejora

Los resultados obtenidos con la evaluación evidencian que hay un nivel de satisfacción positivo con el Buzón UCR y con el seguimiento, sin embargo, hay espacio para mejorar el servicio lo cual será considerado para acciones que se implementará la UMEC en el 2023.

Gráfico 11. Análisis de sentimiento en cuanto a mejoras para el Buzón UCR (Unidades).

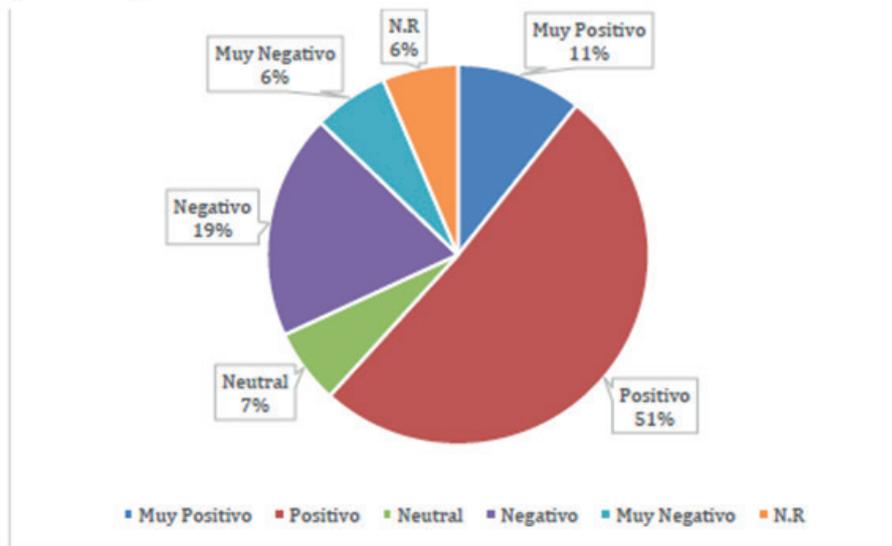


Figura 12. Análisis de seguimiento para Mejoras en el Buzón UCR. Fuente: Innovaap, 2022

La Figura 12 brinda la información más relevante con respecto a las oportunidades de mejora que se brindan de acuerdo con la percepción que refleja la encuesta:

- **11% (5 unidades) lo califican con un buen nivel de excelencia y no señalan aspectos por mejorar.**
- **51% (24 unidades) brindan comentarios positivos y enumeran una serie de mejoras para tomar en cuenta.**
- **7% de los encuestados mantuvieron una posición neutral.**
- **19% (9 unidades) emitieron respuestas negativas.**
- **6% (3 unidades) no consideran que haya oportunidad de mejora.**
- **6% (3 unidades) no respondieron a esta pregunta.**

Con el análisis de esta pregunta se permitió enumerar una serie de aspectos que se tomarán en cuenta para aplicar en el año 2023, con el fin de ofrecer un servicio más eficiente. Entre las recomendaciones más relevantes se destacan:

- 1. Mejoras a las aplicaciones y programación de la plataforma (varios cambios están en proceso de implementación).**
- 2. Evaluación de las personas usuarias de una forma más frecuente a través el año (se realizarán al menos 2 evaluaciones).**
- 3. Mayor divulgación de la plataforma en la población estudiantil.**
- 4. Mayor divulgación y capacitación interna por parte de las personas funcionarias (rol de administrador y operadore) del Buzón UCR de las dependencias universitarias.**
- 5. Mayor promoción en redes sociales de la UCR del Buzón y del quehacer de la UMEC.**

Conclusiones en la Evaluación del Buzón UCR

Con el análisis de la encuesta aplicada se destacan las siguientes conclusiones:

Nivel de satisfacción:

La mayoría de las unidades presentan un nivel de satisfacción alto (18%) y señalan que aspectos como la confidencialidad del sistema y la idea en general resultan de apoyo y son bien recibidos, sin embargo, también existe una minoría considerable que destaca aspectos mejorables como por ejemplo en cuanto a los tiempos de respuesta, algunos procedimientos de atención en la plataforma que no están claros, la poca trazabilidad que se puede brindar a los casos.

En cuanto a las evaluaciones negativas se destaca que es un servicio que han usado muy poco o que el volumen de consultas está en niveles muy bajos, no se puede determinar cuándo la respuesta es enviada a la persona usuaria y no se puede brindar ningún tipo de seguimiento. Adicionalmente muchas unidades comentaron sobre el desconocimiento del seguimiento debido a que han recibido muy pocas consultas/quejas de parte del Buzón UCR.

Volumen de consultas:

En términos generales el volumen de consultas ha sido bajo y se señalan aspectos como la falta de promoción de la herramienta.

Tiempo de respuesta de unidad:

La gran mayoría de unidades menciona que tiene tiempos de respuesta muy eficientes que oscilan entre 1 y 2 días lo cual señala que una vez una consulta llega a una unidad, existe una gran posibilidad de que el trámite se dé una manera rápida, las unidades abarcan las consultas y quejas de una manera eficiente.

Mejoramiento de la UMEC como intermediario:

Ante la consulta “¿De qué manera consideran ustedes que el Buzón UCR podría mejorar como intermediario?” las unidades dieron una serie de consultas y sugerencias que la UMEC puede tomar en cuenta para mejorar este servicio, se destacó principalmente hacer la página más sencilla y atractiva para el usuario, mejorar la divulgación de la existencia del servicio e implementar notificaciones sobre el seguimiento de los casos.

Finalmente, se indica que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación serán consideradas en las mejoras del Buzón UCR, para lo cual se ha solicitado el apoyo del área de informática de la Vicerrectoría de Administración, a inicios del año 2023 entrará en operación ajustes a la plataforma que permitirá un mejor control y seguimiento de los casos que han sido señalados, algunas otras deberán considerarse en una nueva aplicación y en la introducción de acciones estratégicas de la UMEC para mejorar el servicio ofrecido a la comunidad universitaria.

UCR **UMEC** Unidad de
Mejora Continua