

**Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las Sedes Regionales
de la Universidad Metropolitana Castro Carazo**
Eugenia Campabadal Chipsen, ULACIT
2014

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	4
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	6
RESEÑA HISTÓRICA DE UMCA	6
SEDES REGIONALES DE UMCA.....	6
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE SEDES REGIONALES	7
CONSEJO NACIONAL DE ENSEÑANZA SUPERIOR UNIVERSITARIA PRIVADA (CONESUP)	8
CONESUP Y LAS SEDES REGIONALES	9
INDICADORES DE CALIDAD	9
MEJORA CONTINUA	10
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
DEFINICIÓN DEL ENFOQUE.....	10
DEFINICIÓN DEL ALCANCE.....	11
DEFINICIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
MUESTREO	12
RECOLECCIÓN DE DATOS	12
ANÁLISIS DE RESULTADOS	13
GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	13
GESTIÓN DE COSTOS	20
GESTIÓN DE CALIDAD	21
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	24
GESTIÓN DE RIESGOS.....	26
GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES.....	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	29
ANEXOS	32
ANEXO 1: ENCUESTA	32
ANEXO 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA	33

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<i>Figura 1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) del Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	15
<i>Cuadro 1. Cronograma del Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	18
<i>Cuadro 2. Costos (expresados en colones) asociados al Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	21
<i>Cuadro 3. Descripción de los roles del equipo del Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	23
<i>Cuadro 4. Interesados del Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	24
<i>Cuadro 5. Plan de Comunicación con los interesados del Proyecto Asesoramiento Para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	25
<i>Cuadro 6. Matriz de Calor para el análisis cualitativo de los riesgos identificados del Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	26
<i>Cuadro 7 Matriz de Calor para el análisis cualitativo (expresado en colones) de los riesgos identificados del Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	27
<i>Cuadro 8. Acciones Preventivas para evitar la materialización de los riesgos identificados del Proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las Sedes Regionales de UMCA.....</i>	28

Introducción

Sin duda alguna, la educación superior en un mundo globalizado como el de hoy en día, es un elemento que abre un abanico de posibilidades a aquellas personas que tienen la oportunidad de cursar una carrera en alguna universidad, y de obtener un título universitario.

Debido a esto, muchos individuos han entendido que para obtener más opciones de trabajo y desarrollo personal, un título de bachillerato en educación media no es suficiente, por lo que optan por continuar con estudios superiores; sin embargo, lastimosamente el sistema de educación superior pública, no es suficiente para satisfacer al gran número de personas que desean entrar a la Universidad, y es ahí donde nace la educación superior privada.

A raíz de esta situación, muchos han visto en la apertura de universidades privadas una gran oportunidad de negocio, por lo que en los últimos años se ha venido dando un incremento en el número de tales centros académicos en Costa Rica.

Según el Estado de la Nación (2013, p.197), existen actualmente en Costa Rica 52 universidades privadas aprobadas por CONESUP; la Universidad Metropolitana Castro Carazo (UMCA), es una de estas 52, y debido a la elevada competencia debe procurar elementos que la diferencien de los demás, y uno de ellos ha sido la apertura de sedes regionales en zonas geográficas rurales del país, donde hay pocas opciones para los habitantes de estas regiones que quieran cursar una carrera universitaria.

La presencia de UMCA en sectores geográficos rurales si bien es cierto le da una ventaja competitiva a esta Universidad, también le demanda una gran responsabilidad, pues UMCA debe redoblar esfuerzos para velar por la calidad y el buen funcionamiento no sólo de su Sede Central en San José, sino también de sus seis sedes regionales.

En el siguiente trabajo se planteará un proyecto, que persigue velar por la calidad y el mejoramiento continuo de cada una de las sedes regionales de UMCA.

Acta de constitución del proyecto

Nombre del proyecto

Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de la Universidad Metropolitana Castro Carazo

Objetivo del proyecto

Diseñar un Plan de Mejora Continua para los procesos de: graduación, matrícula, ampliación de oferta, calidad de actas, área financiera y soporte técnico, para las sedes regionales de la Universidad Metropolitana Castro Carazo

Objetivos específicos del proyecto

- Validar con los vicerrectores en Sede Central (San José) la necesidad de mejora de los seis procesos que incluye el proyecto.
- Diseñar y medir indicadores de calidad de los seis procesos que incluye el proyecto en las sedes regionales.
- Analizar los resultados obtenidos en la medición de indicadores de calidad y proponer puntos de mejora.

Justificación del proyecto

La Universidad Metropolitana Castro Carazo, en su búsqueda por lograr la excelencia académica, debe velar por la calidad de sus procesos, no sólo en la Sede Central, sino también en las sedes regionales, y es por esta razón que nace el presente proyecto, para asesorar y apoyar a las sedes regionales, de manera que sus procesos tengan los estándares de calidad requeridos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).

Factores críticos de éxito

- Los indicadores de calidad que se diseñarán deben ser coherentes con los procedimientos establecidos para cada proceso, y con la reglamentación establecida por CONESUP.
- El Plan de Mejora Continua que se diseñará debe ser acorde con las capacidades de infraestructura y personal de cada sede regional.

Exclusiones del proyecto

La ejecución del Plan de Mejora Continua no está contemplada dentro del proyecto

Asunciones del proyecto

- Las sedes regionales cuentan con el conocimiento previo de cada uno de los procesos a mejorar y, además, tienen personal a cargo de cada proceso.

- Los encargados de cada área funcional de sede central, así como sus colaboradores tendrán anuencia para colaborar en el diseño del plan de mejora.

Entregables del proyecto

Inventario de los problemas
Informe de resultados de validación
Informe de indicadores de calidad
Análisis del informe de indicadores de calidad
Plan de mejora con la metodología por seguir

Administrador del proyecto

Eugenia Campabadal Chipsen

Tiempo estimado del proyecto

7 meses

Costo del proyecto

1 425 000 colones

Patrocinador del proyecto

Presidenta UMCA

Justificación

UMCA, en su búsqueda por lograr la excelencia académica, debe velar por la calidad de sus procesos no sólo en la Sede Central (San José), sino también en las sedes regionales, es por esta razón que nace el presente proyecto, para asesorar y apoyar a las sedes regionales de manera que sus procesos tengan los estándares de calidad requeridos por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).

Objetivo general

Diseñar un Plan de Mejora Continua para los procesos de: graduación, matrícula, ampliación de oferta, calidad de actas, área financiera y soporte técnico, para las sedes regionales de UMCA.

Objetivos específicos

- Validar con los vicerrectores en la Sede Central la necesidad de mejora de los seis procesos que incluye el proyecto.
- Diseñar y medir indicadores de calidad de los seis procesos que incluye el proyecto en las sedes regionales.
- Analizar los resultados obtenidos en la medición de indicadores de calidad y proponer puntos de mejora.

Revisión bibliográfica

Reseña histórica de UMCA

Los inicios de UMCA se remontan al año 1936, cuando el señor Miguel Ángel Castro Carazo funda la Escuela Castro Carazo, con el propósito de formar personas en áreas como: teneduría de libros, contabilidad, mecanografía, taquigrafía y redacción comercial, aspectos que respondían a las necesidades de la época (Guzmán, 2011, p. 11).

En el año 1947 la Escuela Castro Carazo recibe un reconocimiento por parte de la *National Association of Accredited Business Schools* (organización encargada de velar por el cumplimiento de estándares de calidad de la educación comercial en los Estados Unidos), y gracias a este galardón y al reconocimiento cosechado desde su apertura, el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP), le da la categoría de institución parauniversitaria en 1992, condición con la cual la entidad tenía la potestad para expedir diplomados a sus estudiantes. Posteriormente el 29 de julio de 1996, el CONESUP le otorga a UMCA el rango de universidad, según el acuerdo No. 305-96 (Guzmán, 2011, p. 11).

Sedes regionales de UMCA

La visión de UMCA se refiere a que es:

Ser reconocida como la universidad más inclusiva y solidaria, por garantizar el acceso a la educación general, ocupacional y ambiental a las comunidades que más lo requieren. Para ello, contará con las ubicaciones geográficas y modalidades, servicios, infraestructura y herramientas tecnológicas que sean necesarias para ofrecer una educación que prepare, con calidad, eficiencia, y sostenibilidad, a los futuros

emprendedores y líderes comunitarios de América Latina (Universidad Metropolitana Castro Carazo, 2014, sección de Visión, párr. 1).

Surge entonces la necesidad de que la Universidad tenga presencia en otras zonas geográficas del país, para así dar opción a las personas de sectores rurales de Costa Rica de obtener un título profesional, sin necesidad de desplazarse hasta San José.

Actualmente UMCA cuenta con seis sedes regionales en diferentes puntos del país, y estas son:

- **Sede Regional de Limón:** creada el 12 de octubre de 2000, según la sesión No. 418-2000 de CONESUP
- **Sede Regional de Palmares:** creada el 12 de marzo de 2001, según la sesión No. 428-2001 de CONESUP
- **Sede Regional de Paso Canoas:** creada el 28 de mayo de 2001, según la sesión No. 433-01 de CONESUP
- **Sede Regional de Pérez Zeledón:** creada el 19 de marzo de 2001, según la sesión No. 429-2001 de CONESUP
- **Sede Regional de Puntarenas:** creada el 18 de abril de 2007, según la sesión No.577-2007 de CONESUP
- **Sede Regional de Puriscal:** creada el 25 de junio de 2003, según la sesión No.484-2003 de CONESUP

Departamento de Dirección de Sedes Regionales

La Dirección de Sedes Regionales de UMCA es el departamento encargado de velar por que las sedes regionales cumplan con los estándares de calidad establecidos por CONESUP, a fin de garantizar que los estudiantes de las diferentes zonas donde se encuentran las sedes regionales reciban una educación de excelencia.

Las funciones de la Dirección de Sedes Regionales de UMCA son:

- Prevenir proactivamente situaciones problemáticas futuras, que puedan tener impacto directo o indirecto en las sedes regionales.
- Evaluar periódicamente aspectos sobre la administración y gestión curricular de las sedes regionales y documentar los resultados de la evaluación.

- Monitorear la calidad de los procesos que ejecutan las sedes regionales
- Apoyar la expansión de UMCA en todo el país

Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP)

El CONESUP es un órgano del Ministerio de Educación Pública, que fue creado el 27 de noviembre de 1981, por la Ley No 6693, con el objetivo de velar por la presencia de estándares de calidad en la educación superior privada por medio de la inspección y regulación a los centros de enseñanza universitaria.

Según el Reglamento del CONESUP (1996, p. 3 y 4), las tareas del CONESUP son:

- Realizar las actividades necesarias que garanticen que los estudiantes que matriculan en universidades privadas reciban una educación de excelencia, que tenga la infraestructura requerida para el cumplimiento de los procesos de aprendizaje y enseñanza, y los recursos didácticos necesarios para el desarrollo de las carreras autorizadas.
- Definir criterios mínimos como: creditaje, estructura del plan de estudios, tiempo que duran las carreras, perfil profesional, sílabos de cursos, organización académica y administrativa, elementos de apoyo para ejecutar el plan de estudios, entre otros, que respondan a los diseños curriculares orientados a la obtención de títulos universitarios y grados académicos.
- Velar por que los estudiantes de las universidades privadas tengan claros sus derechos y deberes, mediante la definición de los aspectos básicos que deben regir en tales centros académicos.
- Procurar calidad académica y de servicio al estudiante en las universidades privadas mediante el impulso a estas en la autoevaluación y acreditación de sus carreras.
- Divulgar la información relacionada con las universidades privadas, como por ejemplo aprobación de nuevos centros de estudios superiores o de nuevas carreras en los existentes.
- Inspeccionar periódicamente a las universidades privadas con el propósito de velar por el cumplimiento de la Ley, el reglamento de CONESUP y los compromisos que cada una de estas tenga.

- Proponer a las entidades que corresponda las tarifas por rubros como: apertura de nuevas universidades y de nuevas carreras, creación de sedes regionales, aprobación para reforma curricular de carreras vigentes.

CONESUP y las sedes regionales

El Reglamento de CONESUP (1996, p. 18), en su artículo 37 define una Sede regional como: “una unidad académico administrativa dependiente de la Sede Central, que desconcentra actividades académico-docentes, debidamente autorizadas por el CONESUP, así como de investigación o extensión, en una región geográfica nacional determinada que comprenda al menos cuatro cantones”. Dichas sedes regionales deben contar con un director que obedezca a las características de un decano e impartir al menos tres carreras.

Cualquier universidad privada autorizada por el CONESUP, que desee abrir una sede regional debe hacer una solicitud formal ante la Secretaría Técnica, para que esta después de realizar el estudio correspondiente apruebe o rechace la solicitud; los requisitos necesarios para solicitar la autorización de una sede regional son:

- Nombre y atestados del director de la sede regional
- Carreras que se impartirán
- Nómina de las carreras que se ofrecerán
- Información referente a las instalaciones físicas, equipo y recursos bibliográficos e informáticos con que se cuenta
- Permisos y copia certificada de las instalaciones

Indicadores de calidad

Según Domínguez, como se citó en Gómez y Sánchez (2013, p.13), un indicador de calidad es: “aquel criterio objetivo, es decir, que se aplica de la misma forma a todos los involucrados en el proceso, y permite al gestor reconocer los aspectos que se deben mejorar y diseñar planes de contingencia”.

Por su parte Oakes, como se citó en González (2004), citado por Gómez y Sánchez (2013, p.13), enumera una serie de características que deben tener los indicadores de calidad, y son:

- Tienen que ser cuantificables, para ello se debe tener claro lo que se desea medir y ser concreto

- Deben poder medirse a lo largo del tiempo y ser susceptibles a cambios que acontezcan
- Tienen que ser comprendidos por todos los interesados, para así garantizar que todos puedan medirlos
- Deben ser fáciles de obtener, y el procedimiento para obtenerlos, sencillo
- Los datos que arrojen tienen que ser válidos y confiables

Mejora continua

Según Guerra (2007, p.193), “la mejora continua es el apoyo a una búsqueda continua que persigue lograr realizar la visión de la organización, por medio del uso de realimentación de desempeño”. La mejora continua depende del conocimiento que se tenga de hacia dónde se quiere ir y del monitoreo permanente de lo que se hace, para así poder determinar qué se debe hacer para llegar desde donde se está hasta donde se quiere estar.

Guerra (2007, p. 194), asegura que existen dos elementos indispensables para lograr la mejora continua, y son:

Monitoreo: consiste en la medición de aquello que se considera importante, como por ejemplo procesos, métricas, quejas etc., y una vez medidos rastrearlos para poder medir si se ha progresado o no.

Ajuste: en esta etapa se usa como insumo la realimentación obtenida en el monitoreo para identificar cambios que mejoren las variables que se consideren importantes.

Metodología de la investigación

Definición del enfoque

Para definir el enfoque de la investigación, fue necesario analizar los dos enfoques utilizados en los procesos de investigación, el cualitativo y el cuantitativo, para así poder determinar cuál de estos brindaba el marco más adecuado, y se adaptaba más a las condiciones de la investigación.

Una vez hecho este análisis, se concluyó que el enfoque de la investigación es cualitativo, pues se encontraron varias características de este, que se adaptan a las del proyecto, y según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 9) son:

- Los métodos de recolección que se emplean no son estandarizados. El análisis de los datos no es estadístico pues no se realizan mediciones numéricas; por el contrario, la recolección de datos consiste en que el investigador indague sobre las perspectivas o sentimientos de las personas investigadas y la interacción entre sí.
- Para llevar a cabo una investigación con enfoque cualitativo, el investigador recurre a técnicas como entrevistas abiertas con los participantes, revisión de documentos, observación, evaluación de vivencias de los participantes, entre otras.
- Procura la reconstrucción de la realidad del modo que la perciben los integrantes de un sistema social.
- Se evalúan los sucesos de la manera natural en que se dan, no hay manipulación ni estimulación de la realidad.
- No trata de generalizar los resultados a muestras más grandes ni tampoco obtener tipos representativos.

Las características citadas anteriormente se adaptan al proyecto en estudio, pues los datos que se recolectarán no son numéricos, sino de apreciaciones de los distintos interesados; además se emplean técnicas como entrevistas abiertas y revisión de documentos, y lo que se procura es tener un escenario real de cada una de las sedes regionales, para analizar a cada una según sus necesidades y no generalizar el comportamiento de todas de forma homogénea.

Definición del alcance

Superado el proceso de definición del enfoque, la segunda tarea era definir el alcance de la investigación, pues de igual manera se estudiaron los diferentes alcances, y se determinó que la investigación tiene uno descriptivo, el cual según Hernández et al.. (2010, p. 80), “procuran especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Tal definición se adapta al proyecto en estudio, pues lo que se procura es determinar las características de seis diferentes procesos en cada una de las sedes regionales de la Universidad, para así poder localizar errores y recomendar puntos de mejora.

Definición del diseño de la investigación

Se determinó que el proyecto en estudio tiene un diseño no experimental, pues según Toro y Parra (2006, p.158), un diseño no experimental es aquel en el que los fenómenos son observados tal y como se dan naturalmente, para posteriormente analizarlos, en este diseño de investigación las variables independientes no se intentan variar.

Además el proyecto en estudio se clasificó dentro del diseño no experimental, como de tipo transeccional descriptivo, esto debido a que en este la recolección de datos se va a hacer en un solo momento, y los datos recolectados tratan de definir las características de los seis procesos de las sedes regionales, los cuales fueron previamente diagnosticados en estudios hechos anteriormente.

Muestreo

El muestreo utilizado es no probabilístico pues obedece a las características que expresan Hernández et al. (2010, p.396), acerca de que para definir la muestra se basa en las características de la investigación, y no por una probabilidad conocida de selección, que en este caso la muestra consiste en aplicar una encuesta (Ver Anexo 1) a las personas encargadas de los procesos en cada sede regional (se identificó un total de 17 personas), pues ellos son quienes conocen los procesos que se están investigando y, además, serán los beneficiados con el proyecto.

A su vez, el muestreo no probabilístico del proyecto se clasifica como una muestra de expertos, pues las personas que la conforman son las que conocen a profundidad las características de los procesos que realizan en cada sede regional.

Recolección de datos

A fin de recopilar los datos necesarios para poder identificar puntos de mejora en los procesos de las sedes regionales, se recurrirá a diferentes técnicas, que a continuación se detallan:

- Observación: dentro de las actividades planificadas está realizar giras a cada una de las sedes regionales, para entre otras labores, observar factores de interés como por ejemplo clima organizacional, cantidad de personal que apoya los procesos, acceso a equipo y herramientas tecnológicas etc.
- Entrevistas: se deben realizar entrevistas tanto a los vicerrectores encargados de cada proceso en la Sede Central de UMCA, como a las personas encargadas de estos en cada sede regional, así como a los directores de cada sede regional, para recopilar aspectos relevantes que influyan en los procesos, para así poder erradicarlos o mejorarlos.
- Revisión de documentos y registros: para obtener información relevante en cada proceso se deben revisar varios documentos relacionados con cada uno de estos, tales como procedimientos, guías, manuales de usuario, informes etc. Además se

recopilarán y analizarán datos de los registros obtenidos del Sistema de Información Institucional.

Análisis de resultados

Gestión del alcance del proyecto

Para definir el alcance del proyecto, en primer lugar se identificaron los requisitos con los que se debe cumplir y son:

- La verificación de los indicadores de calidad debe realizarse hasta donde sea posible mediante la información proporcionada por el Sistema de Información Institucional (Avatar), y los informes elaborados por los vicerrectores en la Sede Central.
- Los indicadores de calidad que se diseñen deben ser medibles y de fácil interpretación.
- El Plan de Mejora Continua que se diseñe, debe incluir capacitaciones a los funcionarios de las sedes regionales en las áreas en que se identificaron debilidades.
- El Plan tiene que incluir los procedimientos necesarios para poder evaluar los resultados una vez que se haya implementado.
- El Plan de Mejora Continua que se diseñe, debe ser acorde a las necesidades de cada sede regional y adaptado según las condiciones de cada una de ellas.
- El Plan tiene que ser acorde con la legislación establecida por CONESUP y con la normativa interna de UMCA.

Una vez que se identificaron los requisitos, se redactó el Alcance del Proyecto, el cual quedó de la siguiente manera:

Alcance del Proyecto

El proyecto pretende crear un Plan de Mejora Continua para seis procesos que se desarrollan en las sedes regionales de UMCA, y son:

Graduación, matrícula, ampliación de oferta, verificación de la calidad de actas, área financiera y soporte técnico.

El Plan de Mejora Continua será entregado a cada una de las vicerrectorías a cargo de los procesos en la Sede Central, para que estos junto con los funcionarios de cada sede lo ejecuten.

Una vez que se tenga listo el Plan de Mejora Continua, deberá ser aprobado por la patrocinadora y el supervisor del proyecto, quienes verificarán que el producto desarrollado cumpla con los requisitos que se establecieron en el apartado “Requisitos del proyecto”, de la página 13.

Los entregables del proyecto son:

- Inventario de problemas identificados
- Informe de indicadores de calidad diseñados
- Informe de verificación de indicadores de Calidad
- Plan de Mejora Continua

El presente proyecto concluye una vez que se tenga listo y aprobado el Plan de Mejora Continua, y su implementación no forma parte de las actividades del proyecto.

Las restricciones del proyecto son:

- Recurso humano limitado: se cuenta con dos personas a tiempo completo para desarrollarlo.
- Presupuesto: se cuenta con 5 millones de colones para desarrollar el proyecto
- Tiempo: se espera que el proyecto esté listo este año
- Tecnología: existe una sede regional que no cuenta actualmente con el Sistema de Información Institucional

Los supuestos del proyecto son:

- El director de cada sede regional y sus empleados colaborarán para realizar la verificación de los indicadores de calidad
- Los encargados de cada proceso en Sede Central, así como sus colaboradores tendrán anuencia para colaborar en el diseño del Plan de Mejora Continua
- El personal a cargo del proyecto tendrá acceso a la información que considere necesaria para la verificación de los indicadores de calidad

Con el alcance del proyecto definido se concretó la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT):

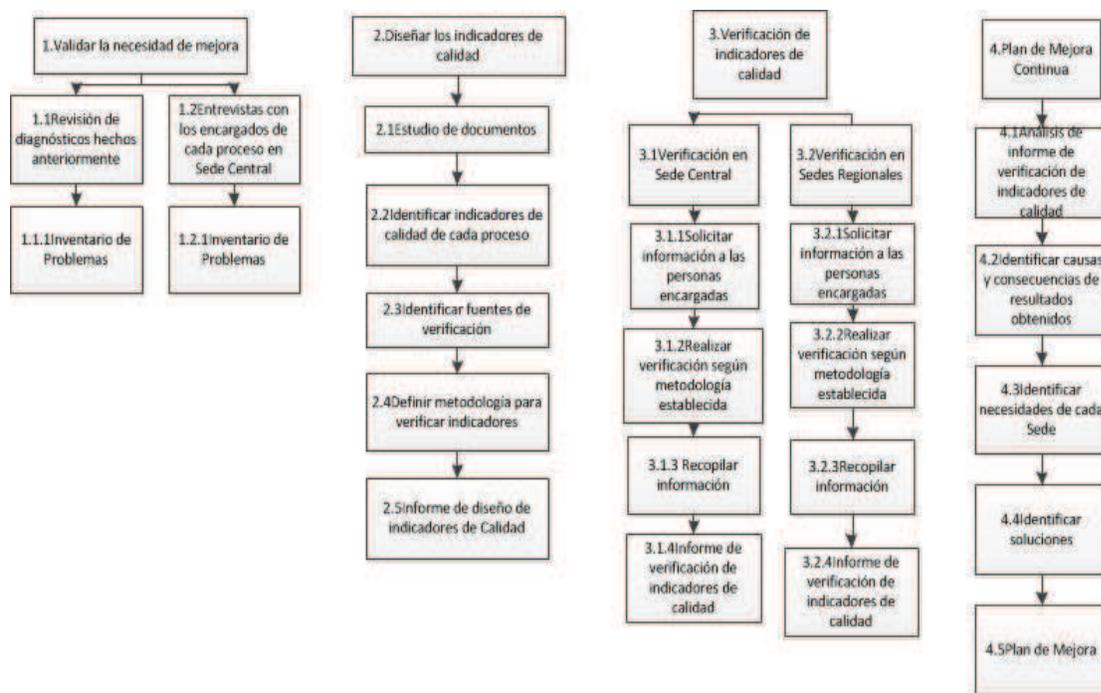


Figura 1. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), del Proyecto Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA

Como se observa en la **figura 1**, se definieron cuatro paquetes principales de trabajo, y a continuación se detalla el contenido de cada uno, así como las actividades para completar el trabajo

1. Validar la necesidad de mejora: actividades que deben realizarse para verificar que los procesos que incluye el Plan de Mejora Continua requieren ser fortalecidos.
 - 1.1 Revisión de diagnósticos hechos anteriormente: estudio y análisis de diagnósticos hechos por los vicerrectores de la Sede Central acerca de los seis procesos por mejorar (p. 12).
 - 1.1.1 **Inventario de problemas (Hito):** elaborar una matriz por sede donde se resuman los problemas encontrados.
 - 1.2 Entrevistas con los encargados de cada proceso en la Sede Central: conversar con quienes tienen a su cargo los procesos por mejorar en la Sede Central, para localizar problemas en las sedes regionales, según su experiencia.
 - 1.2.1 **Inventario de problemas (Hito):** elaborar una matriz por sede donde se resuman los problemas encontrados.

2. Diseño de los indicadores de calidad: establecer parámetros medibles que permitan comprobar la calidad de los procesos por mejorar.
 - 2.1 Estudio de documentos: revisión y análisis de reglamentación de CONESUP, procedimientos institucionales y otros documentos de referencia.
 - 2.2 Identificar indicadores de calidad de cada proceso: identificar datos relevantes que deben ser cumplidos para garantizar la calidad de cada proceso.
 - 2.3 Identificar fuentes de verificación: determinar si la información requerida para verificar el indicador de calidad identificado en el punto 2.2 se obtiene del Sistema, de los vicerrectores de la Sede Central o en la sedes regionales.
 - 2.4 Definir metodología para verificar Indicadores: describir detalladamente cómo se harán las mediciones para verificar el cumplimiento de los indicadores de calidad.
 - 2.5 **Informe de diseño de indicadores de calidad (Hito):** elaborar documento con los indicadores de calidad diseñados.
3. Verificación de indicadores de calidad: aplicar la metodología definida en el punto 2.4
 - 3.1 Verificación en la Sede Central: aplicar la metodología definida en el punto 2.4 de aquellos indicadores cuyas fuentes de información estén en la Sede Central.
 - 3.1.1 Solicitar información a personas encargadas: pedir a los encargados suministren la información necesaria para realizar la verificación.
 - 3.1.2 Realizar verificación según la metodología establecida: comparar y cruzar datos de las fuentes de información solicitadas.
 - 3.1.3 Recopilar información: tabular datos obtenidos
 - 3.1.4 **Informe de verificación de indicadores de calidad (Hito):** elaborar documentos con los datos encontrados
 - 3.2 Verificación en las sedes regionales: aplicar la metodología definida en el punto 2.4 de aquellos Indicadores cuyas fuentes de información estén en las sedes regionales.
 - 3.2.1 Solicitar información a las personas encargadas: pedir a los encargados suministren la información necesaria para realizar la verificación.
 - 3.2.3 Realizar verificación según la metodología establecida: comparar y cruzar datos de las fuentes de información solicitadas.

3.2.4 Informe de verificación de indicadores de calidad (Hito): elaborar documentos con los datos encontrados

4. Plan de Mejora Continua:

4.1.1 Análisis de informe de verificación de indicadores de calidad: revisión de los resultados obtenidos sobre indicadores de calidad.

4.1.2 Identificar causas y consecuencias de los resultados obtenidos: determinar las razones por las que se dan los resultados obtenidos y el impacto que estos tienen.

4.1.3 Identificar necesidades de cada sede: hacer un listado de categorías en las que se localizó debilidades y clasificar cada sede según la categoría que corresponda.

4.1.4 Identificar soluciones: proponer estrategias que contribuyan a mejorar los procesos evaluados según las necesidades que se hallaron en cada sede.

4.1.5 Plan de Mejora Continua (Hito): redacción del Plan de Mejora Continua diseñado.

La verificación del alcance se hará mediante la evaluación de cada entregable, y cada vez que se tenga listo uno, se realizará una reunión entre el equipo de trabajo y el supervisor del proyecto; en este encuentro se verificará que los entregables cumplan con los requisitos y criterios de aceptación definidos en el Acta de constitución y Alcance del Proyecto.

En caso de que por motivos extraordinarios se deba hacer algún cambio al Alcance del Proyecto, este debe modificar la declaración del alcance e incluir el alcance nuevo, de igual manera si el nuevo alcance incluye nuevas actividades, requisitos, riesgos, restricciones etc., tienen que hacerse los cambios respectivos en cada uno de estos rubros.

Gestión del tiempo

Para controlar el tiempo del proyecto, se creó un cronograma que incluye las actividades y duración estimada.

Cuadro 1. Cronograma del Proyecto Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA

Nombre de tarea	Predecesoras	Duración	Comienzo	Fin
Asesoramiento para la Mejora Continua de las sedes regionales de la Universidad Metropolitana Castro Carazo		146 días	lun 28/04/14	lun 17/11/14
Validar con los vicerrectores de UMCA en la Sede Central que los 6 procesos que incluye el proyecto requieren una mejora		11 días	lun 28/04/14	lun 12/05/14
Revisión de diagnósticos hechos anteriormente		1 día	lun 28/04/14	lun 28/04/14
Identificar las personas encargadas de cada proceso en la Sede Central	3	1 día	mar 29/04/14	mar 29/04/14
Entrevistas a los encargados de cada proceso en la Sede Central	4	7 días	mié 30/04/14	jue 08/05/14
Entrevista Proceso 1: Auditorias de Graduación	4	1 día	mié 30/04/14	mié 30/04/14
Entrevista Proceso 2: Matrícula	6	1 día	vie 02/05/14	vie 02/05/14
Entrevista Proceso 3: Ampliación de oferta	7	1 día	lun 05/05/14	lun 05/05/14
Entrevista Proceso 4: Área financiera	8	1 día	mar 06/05/14	mar 06/05/14
Entrevista Proceso 5: Verificación de la calidad de actas	9	1 día	mié 07/05/14	mié 07/05/14
Entrevista Proceso 6: Soporte técnico local	10	1 día	jue 08/05/14	jue 08/05/14
Recopilar los resultados de las entrevistas	5	2 días	vie 09/05/14	lun 12/05/14
Tabulación de datos recopilados	5	1 día	vie 09/05/14	vie 09/05/14
Elaboración de inventario de problemas	13	1 día	lun 12/05/14	lun 12/05/14
Entrega del inventario de problemas	14	0 días	lun 12/05/14	lun 12/05/14
Diseño de los indicadores de calidad	2	63 días	mar 13/05/14	jue 07/08/14
Recopilar los procedimientos relacionados con los procesos por mejorar	2	3 días	mar 13/05/14	jue 15/05/14
Estudio de los procedimientos recopilados	17	20 días	vie 16/05/14	jue 12/06/14
Identificar indicadores de calidad de cada proceso	18	5 días	lun 21/07/14	vie 25/07/14
Identificar fuentes de verificación del Sistema o personal de la Sede central	19	3 días	lun 28/07/14	mié 30/07/14
Identificar fuentes de verificación en las sedes regionales	20	3 días	jue 31/07/14	lun 04/08/14
Definir metodología para verificar indicadores	21	3 días	mar 05/08/14	jue 07/08/14
Informe de diseño de indicadores de calidad	22	0 días	jue 07/08/14	jue 07/08/14
Verificación de indicadores de calidad	16	52 días	vie 08/08/14	lun 20/10/14
Solicitar información a las personas encargadas	16	3 días	vie 08/08/14	mar 12/08/14
Verificación en la Sede Central	16	30 días	vie 08/08/14	jue 18/09/14
Proceso 1: Graduación	16	5 días	vie 08/08/14	jue 14/08/14
Proceso 2: Matrícula	27	5 días	vie 15/08/14	jue 21/08/14
Proceso 3: Ampliación de oferta	28	5 días	vie 22/08/14	jue 28/08/14

Proceso 4: Área financiera	29	5 días	vie 29/08/14	jue 04/09/14
Proceso 5: Verificación de la calidad de actas	30	5 días	vie 05/09/14	jue 11/09/14
Proceso 6: Soporte técnico local	31	5 días	vie 12/09/14	jue 18/09/14
Verificación en las sedes regionales	26	12 días	vie 19/09/14	lun 06/10/14
Verificación de los seis procesos en la Sede Regional de Puriscal	26	2 días	vie 19/09/14	lun 22/09/14
Verificación de los seis procesos en la Sede Regional de Palmares	34	2 días	mar 23/09/14	mié 24/09/14
Verificación de los seis procesos en la Sede Regional de Puntarenas	35	2 días	jue 25/09/14	vie 26/09/14
Verificación de los seis procesos en la Sede Regional de Pérez Zeledón	36	2 días	lun 29/09/14	mar 30/09/14
Verificación de los seis procesos en la Sede Regional de Paso Canoas	37	2 días	mié 01/10/14	jue 02/10/14
Verificación de los seis procesos en la Sede Regional de Limón	38	2 días	vie 03/10/14	lun 06/10/14
Análisis de verificación de indicadores de calidad	26;33	10 días	mar 07/10/14	lun 20/10/14
Analizar las causas de las deficiencias encontradas en los procesos críticos en cada sede	26;33	5 días	mar 07/10/14	lun 13/10/14
Analizar las posibles soluciones a las deficiencias encontradas en los procesos críticos en cada sede	41	5 días	mar 14/10/14	lun 20/10/14
Informe de análisis de la verificación de los indicadores de calidad	42	0 días	lun 20/10/14	lun 20/10/14
Diseño del plan de mejora	24	20 días	mar 21/10/14	lun 17/11/14
Preparar el plan de mejora según el análisis realizado	43	20 días	mar 21/10/14	lun 17/11/14
Entrega de informe del Plan de Mejora Continua	45	0 días	lun 17/11/14	lun 17/11/14
Presentar el Plan de Mejora Continua al comité de sistemas/del Consejo	46	0 días	lun 17/11/14	lun 17/11/14

Fuente: Elaboración propia

Para controlar el cronograma anterior (páginas 18 y 19) y asegurarse de que las actividades se realicen de acuerdo con el tiempo que se estableció y evitar retrasos, se tomarán las siguientes medidas puntuales:

- Se hará una revisión al final de la semana, entre los miembros del equipo del proyecto para evaluar el avance de la semana, y el estado con respecto al cronograma; si se localiza que hay retrasos, deben tomarse las medidas necesarias para poder cumplir con el tiempo establecido, como por ejemplo acelerar el ritmo de trabajo, solicitar un recurso más o trabajar horas extra.
- En caso de algún atraso ocurrido por una causa externa no contemplada dentro del análisis de riesgos, y que no existan opciones para que esta situación no impacte el cronograma, se le debe hacer una modificación a este y presentar su debida justificación.
- Debido a que los datos necesarios para poder desarrollar las actividades del cronograma, no están al 100% en custodia del equipo humano del proyecto, sino que deben ser solicitados a distintos funcionarios tanto en la Sede Central como en las sedes regionales, se procurará en la medida de lo posible pedir la información requerida en la Sede Central al menos con una semana de anticipación, y de igual manera comunicar a las sedes regionales la fecha en que se hará la visita y los documentos que se necesitarán en esa oportunidad.

Gestión de costos

Los costos identificados para el presente proyecto fueron aquellos en los que se incurra en las giras que se programen a las diferentes sedes regionales, pero no se contemplan como un costo del proyecto; además, los salarios del equipo del proyecto son sueldos que están incluidos en la planilla normal de UMCA y se consideran un gasto fijo; el presupuesto para este proyecto está destinado a los gastos extraordinarios que resulten de la puesta en marcha del Plan.

Los costos de las giras por realizar a cada una de las sedes se calcularon tomando la duración dos días por cada gira, junto con la participación en los viajes del director y asistente del proyecto; además se calculó un 40% del presupuesto total en caso de que se deba programar una o varias giras extraordinarias a alguna de las sedes regionales.

En el siguiente cuadro se detallan los costos asociados de las giras a las sedes regionales:

Cuadro 2. Costos (expresados en colones) asociados al Proyecto Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA

	Desayunos	Almuerzos	Cenas	Hospedaje	Gasolina	Total gira por sede
Gira Sede Limón	21 000	20 000	20 000	72 000	50 000	183 000
Gira Sede Palmares	14 000	20 000			50 000	84 000
Gira Sede Paso Canoas	21 000	20 000	20 000	72 000	75 000	208 000
Gira Sede Pérez Zeledón	21 000	20 000	20 000	72 000	75 000	208 000
Gira Sede Puntarenas	21 000	20 000	20 000	72 000	50 000	183 000
Gira Sede Puriscal	14 000	20 000			50 000	84 000
Total todas las giras						950 000
Giras extraordinarias						475 000
Presupuesto total						1 425 000

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al análisis financiero, debido a que este proyecto incluye únicamente la fase de diseño, no hay datos reales de los beneficios económicos que traerá el Plan de Mejora Continua, ni tampoco del costo que represente su implementación; sólo hasta que se haya diseñado el Plan se podrían hacer proyecciones realistas, para la elaboración de un flujo de caja y el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), razón por la cual no se calcula y sólo se incluye el cuadro de gastos.

Gestión de calidad

Dada la naturaleza del proyecto, cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de seis diferentes procesos en las sedes regionales, se deben tener en cuenta ciertos criterios de calidad, que garanticen que el Plan de Mejora Continua que se diseñe va a tener el impacto esperado.

Para garantizar la calidad del presente proyecto, se realizará una medición de ciertos parámetros en dos momentos claves del proyecto, los cuales son el diseño de indicadores de calidad y el diseño del Plan de Mejora Continua.

A continuación se detallan los parámetros y la metodología por seguir para garantizar en cada momento clave del proyecto.

Parámetros y metodología para garantizar la calidad de los indicadores de calidad

- Fácil medición
- Información vigente y disponible para medirlos

- Cualquier persona puede evaluarlos
- Se pueden medir a lo largo del tiempo para poder hacer comparaciones
- Deben ser claros y concisos
- De fácil interpretación
- Brindan información importante y necesaria
- Se ajustan a los reglamentos internos y las regulaciones de CONESUP

La metodología por seguir para garantizar que los indicadores de calidad diseñados cumplan con estos parámetros, consistirá en una lista de chequeo donde una vez que se tengan listos los indicadores, se debe corroborar que cumplan cada uno de estos parámetros en un 100%, y en caso de que haya algún indicador que no cumpla a cabalidad, este debe modificarse o eliminarse.

Parámetros y metodología para garantizar la calidad del Plan de Mejora Continua

Los parámetros de calidad del Plan de Mejora Continua que se diseñe, fueron establecidos según las recomendaciones recopiladas de la encuesta realizada a los funcionarios de las sedes regionales, los cuales respondieron que el Plan de Mejora Continua debe contener:

- Procedimientos que mejoren la comunicación entre las sedes regionales y la Sede Central
- Capacitaciones en cuanto a procedimientos, regulaciones de CONESUP y uso del Sistema de Información Institucional (Avatar)
- Métodos que permitan que las sedes regionales tengan acceso a los procedimientos actualizados
- El Plan de Mejora Continua no debe generalizarse para todas las sedes, pues debe ser un Plan específico para cada una, según sus necesidades y fortalezas específicas.
- Procedimientos que permitan medir y evaluar los resultados del Plan de Mejora Continua

De igual manera que para los indicadores de Calidad, la metodología para garantizar la calidad del Plan de Mejora Continua, consistirá en una lista de chequeo con estos parámetros, en la cual se verificará que el Plan abarque todos estos aspectos, y en caso de notar que no cumple en un 100% con los parámetros de calidad requeridos, deberá modificarse hasta que lo haga totalmente.

Gestión de Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente en las restricciones del proyecto (página 14), se cuenta con dos personas a tiempo completo para desarrollarlo, pero además el equipo lo completan la patrocinadora y el supervisor; en el siguiente cuadro se describen los roles del grupo de trabajo :

Cuadro 3. Descripción de los roles del equipo del Proyecto Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA.

Rol	Responsabilidades	Habilidades	Comunicación
Patrocinador	Financiamiento, establecer requisitos, aprobar el Plan de Mejora Continua	Visión, liderazgo, comunicación	Supervisor e interesados del proyecto
Supervisor	Comunicar al patrocinador, aprobar entregables, verificar alcance y requisitos	Comunicación, visión, liderazgo, planificación	Supervisor, director y asistente del proyecto
Director	Planificación y desarrollar el proyecto	Visión, planificación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, conocimiento técnico	Supervisor, interesados y asistente del proyecto
Asistente	Apoyar al director en la planificación y desarrollo del proyecto	Visión, planificación, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, conocimiento técnico	Supervisor , director e interesados del proyecto

Fuente: Adaptado de PMI (2008, p. 220).

Para lograr un mejor trabajo entre el director y el asistente del proyecto, se tomarán las siguientes medidas:

- Comunicación constante: el director y el asistente deben mantenerse constantemente informados del trabajo que cada uno hace , pero para facilitar esto ambos están ubicados en una misma oficina a la par, para que la comunicación sea lo más fluida posible
- Toma de decisiones en conjunto: cualquier decisión que se tome debe ser discutida por el director y el asistente del proyecto, y tiene que darse el espacio para que cada uno de sus ideas y en conjunto tomen una decisión con las que ambos se sientan satisfechos

- Reuniones con el supervisor del proyecto: cada vez que se programe un encuentro con el supervisor para presentar un entregable, asistirán tanto el director como el asistente, con el objetivo de que la realimentación dada por el supervisor sea para ambos, ya que el entregable que se está evaluando es producto del trabajo de las dos personas.

Gestión de las comunicaciones

En el siguiente cuadro se muestran las personas que se ven afectadas de una u otra manera con el presente proyecto, así como el papel que desempeñan dentro de su desarrollo.

Cuadro 4. *Interesados del Proyecto Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA.*

	Intereses	Participación	Impacto	Influencia	Interesado clave
Patrocinador	Mejorar procesos de la Universidad, para obtener mayor prestigio y más estudiantes	Media	Alto	Alta	No
Funcionarios de sedes regionales	Ejecución de los procesos en los que trabajan con menos errores, más tiempo para dedicarse a otras labores	Alta	Alto	Media	Sí
Directores de sedes regionales	Mayor eficiencia en recurso humano, calidad y eficiencia en los procesos, atraer más estudiantes	Media	Alto	Alta	Sí
Vicerrectores Sede Central	Su personal a cargo invertirá menos tiempo en atender consultas de funcionarios de sedes regionales	Media	Alto	Alta	No

Adaptado de PMI (2008, p.248).

Por otro lado, en el siguiente cuadro se detalla la información que será comunicada a cada uno de los interesados del proyecto, así como el método por emplear y la persona encargada de realizar la comunicación.

Cuadro 5. Plan de Comunicación con los interesados del Proyecto Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA.

	Información por comunicar	Método	Persona que comunica
Patrocinador	Informes de entregables del proyecto	Correo electrónico, reuniones presenciales	Supervisor del proyecto
Vicerrectores Sede Central	Listado de documentos requeridos para desarrollar el proyecto, propuestas del Plan de Mejora Continua	Correo electrónico, reuniones presenciales	Director del proyecto
Directores Sedes Regionales	Descripción del proyecto (objetivos, alcance y beneficios), listado de documentos requeridos, cronograma de giras	Correo electrónico, vía telefónica, reuniones presenciales	Patrocinador/supervisor del proyecto
Personal Sedes Regionales	Descripción del proyecto (objetivos, alcance y beneficios), listado de documentos requeridos, cronograma de giras	Correo electrónico, vía telefónica, reuniones presenciales	Director del proyecto

Adaptado de (PMI 2008, p. 246).

Como se detalla en el **cuadro 5**, existen interesados del proyecto que son claves para su desarrollo exitoso, y su falta de colaboración podría representar atrasos, e inclusive que no se finalice, por lo que la comunicación con estos interesados debe ser constante y transparente; en la sección de Gestión de Riesgos se detallará las medidas por tomar para contar con el apoyo de los interesados clave.

Con respecto a la comunicación con el personal de sedes regionales, la encuesta realizada reflejó que hay una necesidad de un mejor diálogo entre la Sede Central y las sedes regionales, por lo que como parte del plan de comunicación con los funcionarios de sedes regionales se tomarán las siguientes medidas:

- Capacitación del equipo de proyecto en cuanto al buen uso del correo electrónico
- Disponibilidad del director y asistente de proyectos para evacuar cualquier duda que tengan los funcionarios de las sedes con respecto al proyecto
- Tanto en las llamadas telefónicas (si es requerido) como en las reuniones presenciales, se levantará una minuta con los acuerdos tomados y los

compromisos adquiridos que, posteriormente, se enviará a las personas comprometidas, vía correo electrónico

Gestión de riesgos

Los riesgos identificados para el presente proyecto son:

1. Falta de colaboración por parte de los directores de las sedes regionales, para brindar información requerida para la ejecución del proyecto.
2. Falta de colaboración por parte de los vicerrectores de Sede Central, para brindar información requerida para la ejecución del proyecto.
3. Apatía de los funcionarios de sedes regionales hacia la medición de indicadores de calidad, lo que puede reflejarse en falta de colaboración de su parte para medir los indicadores diseñados.
4. Atrasos en la entrega de la información requerida por partes de funcionarios, tanto de Sede Central como de sedes regionales.

Una vez identificados los riesgos, se procedió a hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de ellos, con el objetivo de priorizar los riesgos, y así tomar acciones para prevenirlos. Para hacer este análisis, se tomaron como referencia las matrices de calor desarrolladas en el trabajo final del curso Gestión de Costos, desarrollado por Campabadal y Carvajal (2013).

Cuadro 6. Matriz de calor para el análisis cualitativo de los riesgos identificados del Proyecto Asesoramiento para el Plan de Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA.

		Impacto					Clasificación
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Impide cumplir objetivos	
Probabilidad	Casi seguro						Riesgo bajo
	Muy probable						Riesgo medio
	Probable				4	1,2	Riesgo alto
	Raro					3	Riesgo crítico
	Casi nulo						

Adaptado de Campabadal y Carvajal (2013).

Cuadro 7 Matriz de calor para el análisis cuantitativo (expresado en colones) de los riesgos identificados del proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA

		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Impide cumplir objetivos
Probabilidad	Casi seguro					
	Muy probable					
	Probable				684000	855000
	Raro					1140000
	Casi nulo					

Adaptado de Campabadal y Carvajal (2013).

Como se observa en los **cuadros 6 y 7**, los riesgos asociados al presente proyecto tienen un impacto crítico sobre él en caso de materializarse, por lo que es necesario tomar acciones preventivas para evitar que estos riesgos sucedan; en el **cuadro 8** se detallan las medidas por tomar para cada riesgo.

Cuadro 8. Acciones preventivas para evitar la materialización de los riesgos identificados del proyecto Asesoramiento para la Mejora Continua de las sedes regionales de UMCA.

Riesgo	Acciones Preventivas	Responsable
1. Falta de colaboración por parte de los directores de las sedes regionales, para brindar información requerida para la ejecución del proyecto.	Identificar las sedes regionales en las que sea más probable la materialización de este riesgo.	Director y asistente de proyecto
	Establecer un plan de comunicación para informar a las sedes sobre los beneficios del proyecto y la importancia que tiene el apoyo por parte de estas.	Director del proyecto
	Solicitar la colaboración del patrocinador, para que negocie con los directores de las sedes regionales identificadas con mayor probabilidad de ocurrencia de este riesgo, para que accedan a apoyar el proyecto.	Supervisor del proyecto
2. Falta de colaboración por parte de los vicerrectores de la Sede Central, para brindar información requerida para la ejecución del proyecto.	Establecer un plan de comunicación para informar a los vicerrectores de la Sede Central sobre los beneficios del proyecto y la importancia que tiene el apoyo por parte de estos.	Director del proyecto
	Negociar con los vicerrectores de la Sede Central y el patrocinador la inclusión de los resultados del proyecto a las metas operativas de desempeño de sus colaboradores.	Supervisor del proyecto
3. Apatía de los funcionarios de sedes regionales hacia la medición de indicadores de calidad, lo que puede reflejarse en falta de colaboración de su parte para medir los indicadores diseñados.	Tomando como insumo la encuesta realizada en la que el 84,28% de los funcionarios encuestados dijo estar de acuerdo con el Plan de Mejora Continua, establecer un plan de comunicación para informar a los colaboradores de las sedes sobre la importancia que tiene su colaboración en la medición de indicadores de calidad, y explicarles que esta medición no se hace para encontrar en qué fallan sino cómo ayudarlos a mejorar	Director y asistente del proyecto
	Solicitar a los directores de las sedes regionales que permitan la colaboración de sus empleados para la ejecución del proyecto	Patrocinador del proyecto
4. Atrasos en la entrega de la información requerida por parte de funcionarios la de Sede Central como de sedes regionales	En la medida de lo posible se solicitará la información con al menos una semana de anticipación	Director y asistente del Proyecto
	Negociar con los vicerrectores de la Sede Central y el patrocinador la inclusión de los resultados del proyecto a las metas operativas de desempeño de sus colaboradores.	Supervisor del proyecto
	Solicitar a los directores de sedes regionales que digan a sus colaboradores proporcionar la información solicitada a tiempo	Director del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Gestión de las adquisiciones

El alcance del presente proyecto consiste en el diseño de un Plan de Mejora Continua para las sedes regionales de UMCA, pero las adquisiciones y contratos que una vez diseñado el Plan se requieran para su implementación no forman parte del proyecto, y por esta razón y porque durante la etapa de diseño no se requiere hacer ningún tipo de compra ni contratar servicios externos, no se realizó un plan de gestión de las adquisiciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Según la encuesta realizada, el Plan de Mejora Continua que se pretende diseñar cuenta con el visto bueno de los beneficiarios de dicho Plan, con un 88,24% de aceptación del total de las personas consultadas.
- Para su cumplimiento, el proyecto requiere del apoyo y colaboración de diferentes funcionarios, por lo que el director debe sumar esfuerzos por mantener una comunicación clara y constante con cada uno de estos interesados.
- Para poder cumplir con el cronograma del proyecto, debe existir una perfecta coordinación entre el equipo del proyecto y los dueños de la información que requiera ese equipo, de modo tal que siempre se tenga la información necesaria a la mano según lo programado en el cronograma.
- Los riesgos identificados en el presente proyecto, tienen un impacto muy alto en él, por lo que es absolutamente necesario realizar las acciones preventivas establecidas, para garantizar que el Plan puede desarrollarse.
- Los indicadores de calidad que se diseñen son una de las claves del éxito del proyecto, pues a partir de ellos se evaluará y mejorará cada uno de los procesos definidos en el alcance.
- Dado que en este proyecto no se contempla la ejecución del plan de mejora, no es posible en este momento hacer un análisis financiero que permita conocer si el proyecto es viable desde el punto de vista económico.

- Dado que cada Sede Regional tiene debilidades y fortalezas distintas, el Plan de Mejora Continua que se diseñó no será un Plan genérico que se aplique a todas las sedes, sino uno adaptado a las necesidades de cada una de las sedes regionales según lo requieran.
- Las capacitaciones en cuanto a procedimientos y lineamientos del CONESUP son indispensables en el Plan de Mejora Continua por diseñar.
- Uno de los aspectos por contemplar en el Plan de Mejora Continua es lograr una comunicación rápida y eficaz entre los funcionarios de las sedes regionales y los de la Sede central.
- Se recomienda al equipo del proyecto valorar la posibilidad de hacer un *focus group* con las personas encargadas de los procesos por mejorar de todas las sedes, con el objetivo de identificar más requisitos que quizás no se hayan contemplado hasta el momento y así lograr un Plan de Mejora Continua más completo.
- Se recomienda el diseño y ejecución de una segunda fase del proyecto, cuyo objetivo sea el seguimiento del Plan de Mejora Continua, en el cual se verifique que cada una de las vicerrectorías de la Sede Central, implementó el Plan diseñado en cada una de las sedes y posteriormente se evalúen los resultados obtenidos del Plan mismo, mediante la comparación de los indicadores de calidad antes y después de haber implementado el Plan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campabadal, E y Carvajal, E. (2013). *Gestión de costos de proyectos*.
- Estado de la Nación. (2013). La evolución de la educación superior. Cuarto Informe Estado de la Educación. San José, Costa Rica.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. Bloomington, Indiana, USA: Global Bussiness Press.
- Guzmán, L. (2011). *Análisis del proceso de inducción del personal de la Universidad Metropolitana Castro Carazo y propuesta de un Manual de Inducción*. Tesis de Licenciatura no publicada, UMCA, San José, Costa Rica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a Ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, H. y Sánchez, V. (2013). *Indicadores cualitativos para la medición de la calidad en la educación*. Educación y educadores, 16(1), 9-24.
- Project Management Institute. (2008). *A guide to the Project Management body of knowledge (PMBOK Guide)*. (4th Ed.). Pennsylvania, U.S. : Project Management Institute
- Reglamento General del CONESUP. (1996). Decreto No. 29631. San José, Costa Rica.
- Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Universidad Metropolitana Castro Carazo. (2014). Visión. Recuperado de:
http://www.umca.net/acerca_vision

Anexos

Anexo 1: Encuesta

El objetivo de esta encuesta es recolectar información sobre la percepción que tienen los encargados en las sedes regionales de seis diferentes procesos que se ejecutan en dichas sedes, y conocer acerca de su disposición para participar de un Plan de Mejora Continua promovido por la Sede Central.

1. ¿En cuál o cuáles de los siguientes procesos de la Universidad participa usted de manera directa?

Graduación

Matrícula

Ampliación de oferta

Módulo Financiero

Calidad de actas

Soporte Técnico

2. De los procesos anteriormente seleccionados, ¿ha recibido usted capacitaciones de parte de los funcionarios de la Sede Central para realizar estos procesos?

Sí

No

3. ¿Alguna vez ha leído los procedimientos institucionales relacionados con los procesos anteriormente seleccionados?

Sí

No

4. ¿Conoce usted los lineamientos establecidos por CONESUP relacionados con los procesos anteriormente seleccionados?

Sí

No

5. Marque la clasificación que usted le daría a la manera en que se llevan a cabo los procesos con los que usted está relacionado directamente

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

6. Marque la variable o las variables que usted considera se podrían mejorar para agilizar los procesos con los que usted está relacionado directamente

Conocimiento de los procedimientos

Conocimiento de lineamientos de CONESUP

Conocimiento del sistema AVATAR

Equipo de cómputo

Infraestructura

Aumento de personal

Mayor apoyo de Sede Central

Otra, ¿cuál?

7. ¿Le gustaría que la Sede Central implementara un Plan de Mejora Continua para asesorar y apoyar a las sedes con el fin de obtener mayor calidad en los procesos con los que usted está relacionado?

Si su respuesta es sí, ¿qué elementos cree usted que debe tener ese Plan de mejora Continua? Especifique

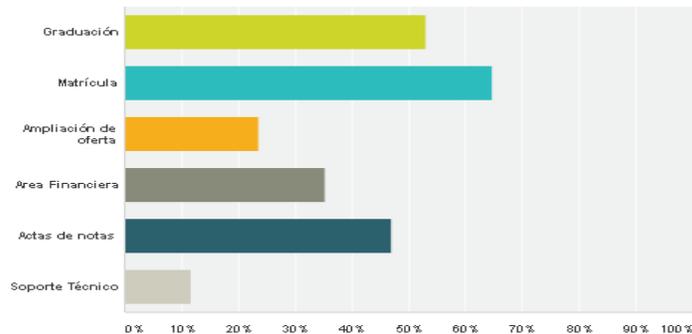
Si su respuesta es no, por ¿qué razón?

Anexo 2: Resultados de la encuesta

Pregunta 1

¿En cuál o cuáles de los siguientes procesos de la Universidad participa usted?

Respondido: 17 Omitido: 0

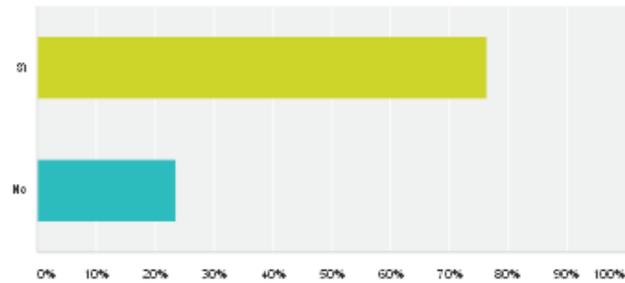


Opciones de respuesta	Respuestas
Graduación	52,94% 9
Matrícula	64,71% 11
Ampliación de oferta	23,53% 4
Área Financiera	35,29% 6
Actas de notas	47,06% 8
Soporte Técnico	11,76% 2
Total de encuestados: 17	

Pregunta 2

De los procesos anteriormente seleccionados ¿ha recibido usted capacitaciones de parte de los funcionarios de Sede Central para realizar estos procesos?

Respondido: 17 Omitido: 0

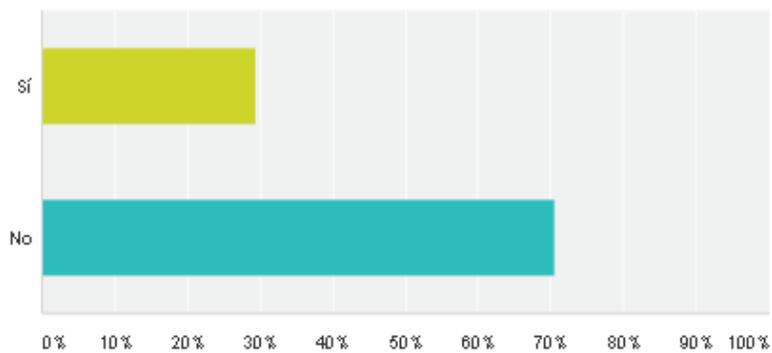


Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Sí	76,47% 13
▼ No	23,53% 4
Total	17

Pregunta 3

¿Alguna vez ha leído los procedimientos institucionales relacionados con los procesos anteriormente seleccionados?

Respondido: 17 Omitido: 0

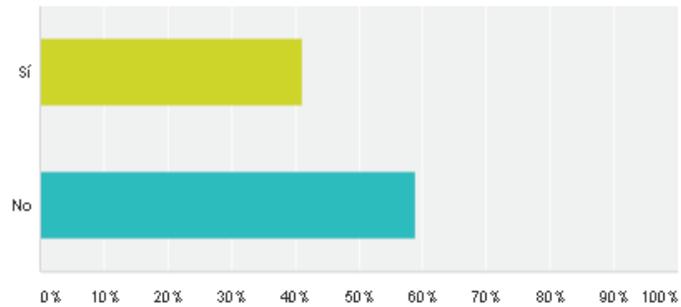


Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Sí	29,41% 5
▼ No	70,59% 12
Total	17

Pregunta 4

¿Tiene usted acceso a los procedimientos institucionales relacionados con los procesos anteriormente seleccionados?

Respondido: 17 Omitido: 0

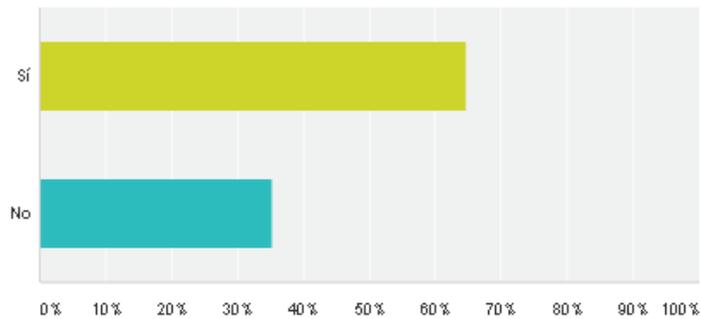


Opciones de respuesta	Respuestas	
▾ Sí	41,18%	7
▾ No	58,82%	10
Total		17

Pregunta 5

¿Conoce usted los lineamientos establecidos por CONESUP relacionados con los procesos anteriormente seleccionados?

Respondido: 17 Omitido: 0

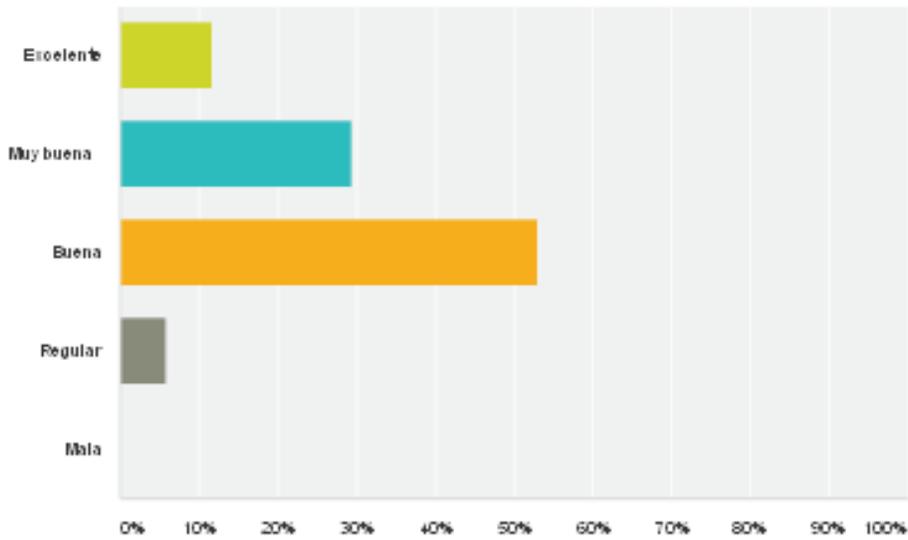


Opciones de respuesta	Respuestas	
▾ Sí	64,71%	11
▾ No	35,29%	6
Total		17

Pregunta 6

Marque la clasificación que usted le daría a la manera en que se llevan a cabo los procesos con los que usted está relacionado directamente

Respondido: 17 CmiHdo: 0

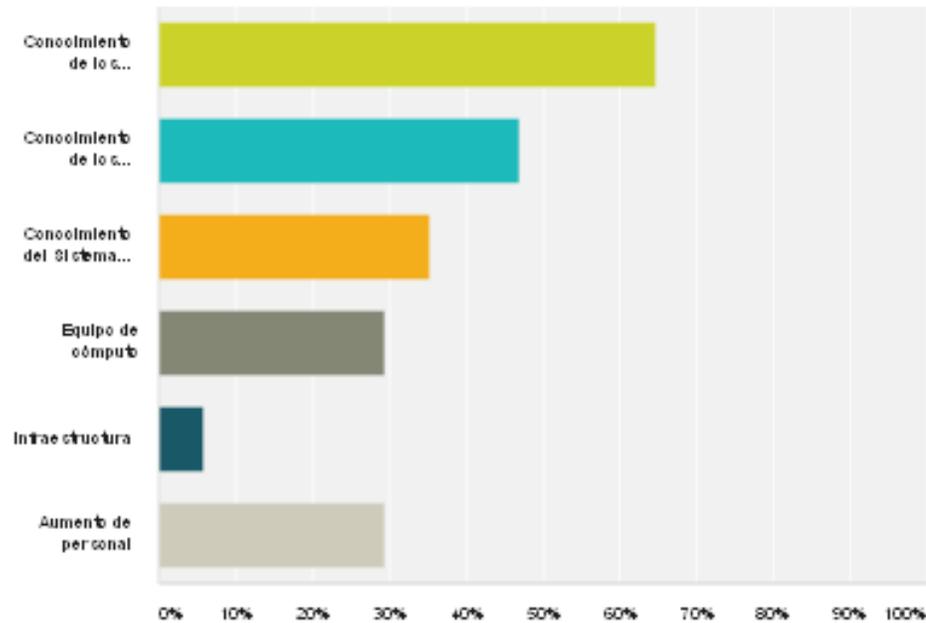


Opciones de respuesta	Respuestas
Excelente	11,76% 2
Muy buena	29,41% 5
Buena	62,84% 9
Regular	6,88% 1
Mala	0,00% 0
Total	17

Pregunta 7

Marque la variable o las variables que usted considera se podrían mejorar para agilizar los procesos con los que usted está relacionado directamente

Respondido: 17 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Conocimiento de los Procedimientos	64,71% 11
Conocimiento de los lineamientos de CONESUP	47,06% 8
Conocimiento del Sistema Avatar	35,29% 6
Equipo de cómputo	29,41% 5
Intraestructura	5,88% 1
Aumento de personal	29,41% 5
Total de encuestados: 17	

Otras:

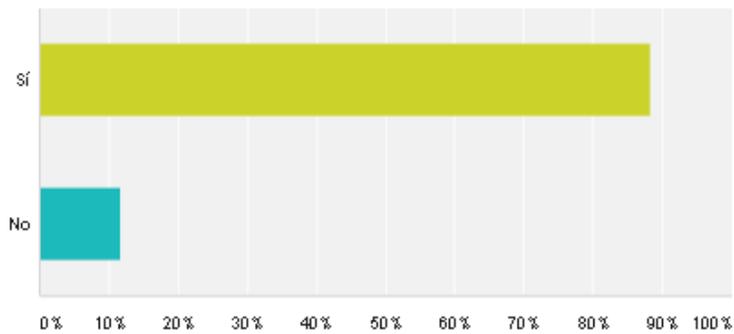
- Libertad para tomar decisiones sin que haya que dar cuentas por todo. Más colaboración de parte de los compañeros cuando se les solicita algo y mayor rapidez.
- Que las capacitaciones sean de manera continua pues al haber mejoras los procedimientos pueden cambiar.

- Mejorar la comunicación entre sede central y las sedes regionales (ambas partes).

Pregunta 8

¿Le gustaría que Sede Central implementara un Plan de Mejora continua para asesorar y apoyar a las Sedes con el fin de obtener mayor calidad en los procesos con los que usted está relacionado?

Respondido: 17 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Sí	88,24% 15
No	11,76% 2
Total	17

Pregunta 9

Categorías encontradas:

Mejorar servicio el servicio cliente, actualización en temas de CONESUP, mejorar la comunicación entre la Sede Central y sedes regionales, acceso a procedimientos, capacitaciones en el sistema AVATAR.