

TELESCOPI

**Red de Observatorio de Buenas Prácticas de
Dirección Estratégica Universitaria en América
Latina y Europa**

Buena Práctica No. 17

**Modelo y Proceso Atención a la Comunidad
Universitaria**

Convocatoria de Buenas Prácticas 2019

Modelo y Proceso Atención a la Comunidad Universitaria

Palabras claves: Atención, Experiencia, Servicio.

Institución responsable de la práctica				
Nombre de la institución	Ciudad	País	Teléfono / Fax	Sitio web de la institución/Facultad/Centro
Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano	Bogotá	Colombia	2427030	www.utadeo.edu.co

Datos de la persona responsable de la práctica					
Nombre y apellidos	Cargo	Unidad/Facultad/Escuela	Correo electrónico	Teléfono /Fax	Sitio Web de la Práctica
Nohemy Arias Otero	Vicerrectora Administrativa	Vicerrectoría Administrativa	vicerectoria.administrativa@utadeo.edu.co	2427030 Ext. 1300	www.utadeo.edu.co

Criterios de Excelencia en los cuales se enmarca la buena práctica (Marcar dos criterios como máximo)						
Liderazgo	Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Procesos, productos y servicios	Clientes	Responsabilidad Social
X				X		

1. Resumen ejecutivo de la Práctica:

El plan estratégico 2015-2020 definido por la Universidad Jorge Tadeo Lozano contempla 10 líneas de acción: cinco misionales y cinco de apoyo, en estas últimas esta la línea Gerencia Eficiente e Innovadora la cual tiene como propósito fortalecer varios frentes que, articulados entre sí, permitirán que la Universidad en el 2020 logre su visión de estar centrada en el estudiante y abierta a aspirantes de todas las condiciones académicas. Para dinamizar su nuevo rumbo estratégico, la Tadeo decide iniciar una transformación organizacional que la convertirá en una organización guiada por procesos y por servicios, por lo cual en el año 2015 crea el proceso de Atención a la Comunidad Universitaria cuyo objetivo principal es el de proporcionar a la comunidad o a terceros interesados, una respuesta eficiente y efectiva a las solicitudes y/o requerimientos de orientación, información, trámites administrativos o de apoyo académico de manera oportuna y dentro de los estándares de calidad. Dicho proceso comenzó alineando la planeación estratégica con la operación rutinaria, incorporó herramientas tecnológicas, desarrollo destrezas y habilidades en los trabajadores, adecuo instalaciones físicas y estableció la estructura organizacional requerida.

Como resultado de todo este trabajo, la universidad hoy cuenta con un modelo de atención a la comunidad universitaria denominado CREA Servicios el cual combina cuatro modalidades de atención: presencial, virtual, telefónica y autogestión. El punto de atención presencial optimiza tiempos de espera, atención y concentración de trámites para estudiantes, ofrece servicios para aspirantes, administrativos, profesores, proveedores y contratistas; CREA Soluciones en línea es un canal virtual de atención de incidentes y requerimientos dedicado exclusivamente a atender solicitudes de los estudiantes y aspirantes de la Universidad, el canal CREA telefónico ha permitido tener mayor contacto con la comunidad educativa, por último las plataformas de autogestión han permitido a estudiantes, profesores y administrativos gestionar directamente sus trámites y solicitudes sin intermediarios y desde cualquier lugar.

Es importante mencionar, que tenemos un punto principal de atención con cubrimiento total para toda la comunidad universitaria y cuatro puntos de atención (uno por cada facultad) para la atención de estudiantes y profesores. CREA Servicios ha permitido aumentar la satisfacción con los servicios ofrecidos por la Universidad, disminuir costos de operación, optimizar el tiempo de los servicios, mejorar la imagen institucional, maximizar sinergias entre áreas, prestar un servicio más cálido y de calidad y centrarnos en el estudiante.

2. Planificación de la Práctica

En el año 2015 la Universidad continuaba avanzando en el proyecto de transformación organizacional, por lo cual se tenía mayor información sobre la cadena de valor de los procesos, servicios y tramites que eran necesarios modernizar para mejorar el servicio prestado, también se tenía establecido el punto físico en donde comenzaba el servicio, la percepción del servicio estaba en 3.66/5.00 en la primera medición de la encuesta de

matrícula en el periodo del 2016-1S y teníamos 73% de tramites automáticos y/o semiautomáticos con respecto a la línea base establecida. Contábamos con 40 personas de atención distribuido en 11 puntos de servicio. Para el 2016 la Universidad ya tenía 38 procesos documentados, contaba con el sistemas de información destinados para el soporte y seguimiento de servicio, tales como Digiturno y HP Service Manager y comenzaba la planificación de la intervención de la obra física para adecuar el punto de atención principal y los puntos de las cuatro facultades, así como la formulación de indicadores de gestión y la medición del periodo base.

El año 2017 comienza con la decisión de mejorar la experiencia del estudiante, para lo cual se formula un modelo que tiene 7 componentes: Lineamientos políticas y métricas, Procesos, Personas, Productos y servicios, Infraestructura física, Infraestructura tecnológica y Cultura y Endomarketing, comienza la sensibilización de los trabajadores, se define una estructura matricial para enmarcar los roles y responsabilidades y definir el alcance del back office y el front office, se definen 27 ventanillas de servicio que se habilitan de acuerdo a la demanda de usuarios según la época del año y se inaugura el punto CREA en Septiembre, ya para ese entonces eran 9 áreas (Apoyo Financiero, Tesorería y Cartera, Contabilidad, Carnetización, Registro Académico, IPA, Egresados, Correspondencia y Admisiones), con 18 personas fijas durante todo el año y un refuerzo de 30 personas para atender las demandas de alto flujo de matrícula entre tercerizaciones inhouse y personal directo, así mismo incorporamos el sistema de medición telefónico SET CRM .

En el 2018 comenzó el trabajo de protocolos de servicio, el fortalecimiento de las competencias de servicio donde se logró sensibilizar a más de 600 trabajadores entre personal administrativo y académico. En el 2019 continuamos con el mejoramiento de los indicadores, los resultados puntuales se presentan en el apartado de Resultados de la práctica.

El plan de trabajo definido tenía las siguientes etapas:

- Análisis: identificar la situación actual, datos iniciales y detectar oportunidades de mejora
- Diseño: Diseñar procesos y servicios teniendo presente que estos debían ser enmarcados en la Gestión por Procesos, necesidades de sistemas de información y adecuaciones de infraestructura física.
- Implementación: Comunicar los cambios en procesos y capacitar a todo el personal involucrado, contratación y desarrollo de los nuevos sistemas de información, realizar las adecuaciones de infraestructura física.
- Mejoramiento: Consiste en realizar la revisión periódica de los resultados obtenidos con los diferentes actores (estudiantes, personal administrativo, personal académico, otros usuarios) para identificar aspectos a resolver que permiten trazar nuevos planes para mejorar la experiencia del estudiante.

Se establecieron objetivos específicos que permitían enmarcar las etapas de diseño e implementación:

- Identificación de servicios principales a estudiantes
- Ubicación física de los puntos de atención presencial a estudiantes y usuarios
- Disminuir los tiempos de espera en los puntos de atención presencial
- Eliminar el desplazamiento en la universidad entre las áreas que conforman el ciclo de matrícula
- Disminuir o eliminar desplazamientos a la universidad por parte de los estudiantes o usuarios para realizar trámites (sistematización)
- Mejorar los tiempos de respuesta para los trámites.
- Diseño o rediseño de trámites.
- Contar con datos y estadísticas que permitan tomar decisiones y acciones de mejora

El equipo de trabajo estuvo conformado por Directores de Área, Líderes funcionales, profesionales de las diferentes áreas con el acompañamiento de la Vice Rectoría Administrativa utilizando las instalaciones de la Universidad como base para el desarrollo del proyecto.

3. Desarrollo y ejecución de la Práctica

Como resultado de la fase de análisis y diseño se procedió a la implementación del modelo y proceso de Atención a la Comunidad Universitaria enmarcado en cuatro esquemas de atención:

Autogestión: El usuario puede resolver su solicitud de manera autónoma según los recursos dispuestos por la universidad para los trámites de: Inscripción y admisión, Reingreso, Reintegro, Doble Programa, Transferencia Interna, Descuentos, Extra Créditos Académicos, entre otros.

Interacción Telefónica: El usuario puede tener contacto por medio telefónico para su solicitud. Esta solicitud puede ser resuelta en términos de información y se permite el seguimiento de estadísticas sobre tiempos de espera en línea, duración de la llamada que permiten realizar análisis de datos para mejorar la prestación del servicio de acuerdo a los objetivos propuestos por la Universidad

Interacción Virtual: Creación del sistema “Soluciones en Línea” que permitió a los estudiantes tener un contacto directo y centralizado entre estudiante – universidad para atender sus incidentes o requerimientos cuando se realiza un trámite académico o administrativo, controlando la trazabilidad, tiempos de respuesta y calidad de la información proporcionada a los estudiantes, actualmente se encuentra en ejecución la actualización del sistema a CREA Soluciones en línea que se actualizó de acuerdo a las oportunidades de mejora detectadas.

Interacción presencial: El usuario requiere tener contacto de manera presencial para realizar un trámite en la universidad. Se creó CREA (Centro de Recursos y Experiencia Administrativa) Servicios unificando áreas de atención críticas de cara al estudiante y usuarios en un solo lugar. Algunos de los servicios y áreas son: Apoyo Financiero, Admisiones, Información de programas Académicos, Egresados, Registro Académico, Correspondencia, Contabilidad y Tesorería y Cartera.

De manera adicional se centralizaron las cuatro Facultades y sus programas académicos cada una en un mismo piso para facilitar al estudiante la comunicación con la misma. Durante la etapa de desarrollo y ejecución de la práctica se resalta la implementación de la estructura matricial, el mejoramiento de los indicadores desde su línea base a la última medición realizada para el periodo 2019-1S, el trabajo en equipo de los implementadores Dirección Gestión Humana, Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección de Tecnologías de información y comunicaciones, Dirección Administrativa y de los ejecutores áreas prestadoras de servicio como: Apoyo Financiero, Admisiones, Información de programas Académicos, Egresados, Registro Académico, Correspondencia, Contabilidad, Tesorería y Cartera y las cuatro Facultades de la Universidad que también tienen contacto directo con el estudiante durante toda su vida académica.

Los tiempos de implementación se vieron afectados por la mayor necesidad de ejecución de pruebas funcionales y retrasos en las adecuaciones físicas para el traslado de oficinas y nuevo mobiliario requerido para el punto CREA Servicios, sin embargo estos retrasos no afectaron las actividades propuesta pues estas se llevaron a cabo permitiendo realizar la correcta implementación.

Como aprendizajes se destacan la identificación de contar con grupos focales de estudiantes para el desarrollo de sistemas que van a interactuar con ellos, esto por ejemplo permitió generar la segunda fase del sistema de interacción virtual mejorando la usabilidad de la herramienta y la calificación de los usuarios, también se identificó que para tener éxito en mejorar la experiencia del estudiante, se requiere contar con trabajadores con la correcta formación y habilidades para la atención al público por lo cual se debe destinar tiempo de formación y desarrollo que ayuden a incrementar la satisfacción de los estudiantes o usuarios. También la implementación nos permitió definir la necesidad puntual de identificar riesgos del proyecto y establecer la forma de mitigación de los mismos en caso de materialización minimizando los impactos hacia los usuarios funcionales y estudiantes.

4. Resultados de la práctica

Implementación de la Estructura matricial para la ejecución del proceso de Atención a la comunidad universitaria. Diseñar y caracterizar más de 48 trámites para los estudiantes y usuarios que se hoy en día se atienden o por el canal de autogestión o por medio del canal presencial en el punto unificado de CREA Servicios.

Inauguración del punto CREA unificando servicios y áreas de atención en Septiembre de 2017 lo que ha permitido atender más de 71.000 servicios con 16.000 usuarios en un solo lugar obteniendo el 96% de turnos atendidos calificados con “Excelente” por parte de los estudiantes o usuarios.

Disminuir los tiempos de atención de espera presencial de 60min a 15min en promedio para el último periodo de matrícula (2019-1S).

Recepcionar y atender alrededor de 44.000 llamadas por temporada de matrícula disminuyendo las llamadas no atendidas que ingresan a las diferentes áreas de la Universidad.

Resolver más de 40.000 casos virtuales desde la primera fase de “Soluciones en línea” en el año 2017 con un cumplimiento promedio del 80% de los tiempos establecidos para respuesta, manteniendo la calidad en la información y solución dada al estudiante con solo el 5% de casos no conformes por parte de los usuarios estando dentro de las metas fijadas por la Universidad.

Permitir al estudiante auto gestionar más de 32 trámites de manera virtual permitiendo realizar sus solicitudes sin necesidad de desplazamientos a la Universidad y en cualquier horario según lo habilitado en el sistema.

Mejora del resultado de la encuesta de matrícula de un 3.64 de línea base en el 2017-1S a un 4.05 en el periodo 2019-1S de 5 puntos posibles como máxima calificación.

Como resultado de la buena práctica desde el año 2016, el Modelo y Proceso de Atención a la Comunidad Universitaria hace parte de los 17 procesos certificados por el Icontec bajo la Norma ISO 9001-2015 en los tres servicios establecidos: Aprovechamiento de bienes y servicios para unidades académicas y administrativas, Servicio de ,matrícula a estudiantes y Certificación Académica y Grados.

5. Evaluación y revisión de la práctica

Para el proceso de evaluación según cada sistema de información que apoya el proceso se establecieron métricas e indicadores que se miden mensualmente y para cada periodo de matrícula donde se presentan altos picos de atención, adicional se cuenta con la encuesta de matrícula que responden los estudiantes después de realizar el proceso de matrícula de cada periodo donde evalúa todos los aspectos de servicio, sistemas de apoyo, facilidades de acceso a la información. Los rangos e indicadores comparados para el 2018-1S y 2018-2S son los siguientes:

Cumplimiento Atención Centro soluciones al estudiante: Meta 85%

Resultado 2018-1S: 89%, Resultado 2019-1S: 85%

Cumplimiento de tiempo de espera antes de que inicie la atención en el área responsable (presencial): Meta 85%

Resultado 2018-1S: 88%, Resultado 2019-1S: 91%

Índice de satisfacción atención presencial turnos calificados con nota 3 ó 4: Meta 85%

Resultado 2018-1S: 99%, Resultado 2019-1S: 99%

Cumplimiento Atención CREA Soluciones en línea Primer Nivel: Meta 88%

Resultado 2018-1S: 96%, Resultado 2019-1S: 95%

Pérdida de llamadas en Atención telefónica: Meta menor al 25%

Resultado 2018-1S: 38%, Resultado 2019-1S: 34%

Reincidencias en servicios en "CREA Soluciones en Línea" (casos no conformes con la respuesta): Meta menor al 3%

Resultado 2018-1S: 3%, Resultado 2019-1S: 5%

Encuesta de matrícula: Meta nota general 4.00

Resultado 2018-1S: 3.81, Resultado 2019-1S: 4.05

Como evaluación del modelo y proceso se realiza periódicamente la socialización de resultados con las áreas que interactúan con los estudiantes buscando detectar oportunidades de mejora, con lo cual se traza un plan de trabajo para ejecutar las mismas.

6. Carácter Innovador de la práctica

Con la implementación del Modelo de Atención a la Comunidad Universitaria se logró la correcta ejecución de la Gestión por procesos y estructura matricial generando las sinergias necesarias entre las áreas para mejorar la experiencia centrada en el estudiante lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de las metas según los indicadores propuestos, así mismo generar un canal de interacción virtual dedicado de manera exclusiva a estudiantes para resolver incidentes y/o centralizar información ha sido ejemplo a seguir para otras áreas de la Universidad que manejan gran volumen de solicitudes buscando implementar este modelo de atención para sus usuarios internos y externos. Lograr identificar los canales de atención y contar los sistemas de información correctos ha permitido generar la trazabilidad, obtener datos más confiables sobre la satisfacción del usuario y poder generar planes de mejora con base en resultados históricos permitiendo aportar al cumplimiento de la visión de la Universidad.

La incorporación de los protocolos de atención y las auditorias de seguimiento como elemento fundamental del aseguramiento de la calidad ha sido de carácter innovador al

interior de la Universidad. El trabajo en equipo de los implementadores Dirección Gestión Humana, Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección de Tecnologías de información y comunicaciones, Dirección Administrativa donde pueden interactuar más de 30 personas fue fundamental para generar resultados positivos e innovadores en el desarrollo del modelo y proceso. La innovación para la Universidad vista desde la cadena de valor de procesos, ha consistido en generar conciencia sobre la importancia de atender a los estudiantes, padres de familia, proveedores y contratistas con una experiencia verdaderamente enriquecedora y grata para ellos, para generar en cada interacción aumentar el sentido de pertenencia, conexión y amor por la Universidad. <https://www.utadeo.edu.co/es/noticia/destacadas/home/1/conoce-el-nuevo-punto-de-atencion-utadeo> <https://www.utadeo.edu.co/es/noticia/destacadas/home/1/conoce-crea-soluciones-en-linea-la-plataforma-de-ayuda-para-tu-proceso-de-matricula>

7. Divulgación de la práctica

Para la divulgación del Modelo y Proceso de Atención a la Comunidad Universitaria se diseñó un plan de divulgación y comunicación basado en incluir a toda la comunidad, estudiantes, administrativos y profesores con el fin de lograr la apropiación por parte de usuarios y responsables de la ejecución del proceso.

Para esto se realizaron actividades tales como:

Identificación y clasificación de los grupos de interés Socialización del modelo, capacitación del proceso, roles y responsabilidades a cada grupo de interés Difusión de la campaña por medio de noticias en web, intranet (Entra) y redes sociales de la Universidad.

Capacitación en 5s para todo el personal directo de atención a estudiantes enmarcado en la necesidad de crear experiencias agradables a los usuarios cuando nos visitan.

Lanzamiento del punto CREA Servicios por parte de la Vice Rectora Administrativa a todos los trabajadores administrativos incluyendo una charla sobre servicio para generar mayor apropiación Conversatorio con la Rectora de la Universidad y especialistas en servicio para toda la comunidad administrativa con el fin de sensibilizar sobre la importancia de crear experiencias agradables a los estudiantes y usuarios.

Taller con empresa especializada en temas de Coaching y Servicio donde se obtuvo la participación de 600 personas del área administrativa de la Universidad generando mayor apropiación de la cultura de servicio y la carta de valores definida por la Universidad Generación y capacitación en los protocolos de servicio para Atención Presencial, Telefónica y Virtual.

Creación de la campaña Somos creadores de experiencias divulgada a toda la Comunidad Universitaria para generar la cultura y apropiación de servicio en la Universidad.

