

TELESCOPI

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

Buena Práctica No. 24

Centro integral atención al estudiante CASA UR

Convocatoria de Buenas Prácticas 2019

Centro integral atención al estudiante CASA UR

Palabras claves: servicio, integral, estudiante.

Institución responsable de la práctica				
Nombre de la institución	Ciudad	País	Teléfono / Fax	Sitio web de la institución/Facultad/Centro
Universidad del Rosario	Bogotá	Colombia	2970200	www.urosario.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
Leonardo Arango Martínez	Director	Gestión Organizacional	leonardo.arango@urosario.edu.co	2970200 Ext. 2658	https://www.urosario.edu.co/Casa-ur/inicio/

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 Centro de Atención y Servicio al Estudiante CASA UR es un proyecto que se gestó en el año 2015, motivado por algunas situaciones que se identificaron interior de la Universidad: aumento de las quejas por parte del estudiante debido a que tenían que visitar varios sitios para lograr solucionar sus requerimientos, niveles de percepción de servicio por debajo de lo esperado para algunos de los servicios del estudiante, falta de oportunidad en la atención telefónica para información y/o orientación sobre servicios y trámites, resultados de evaluaciones de cliente incógnito que mostraban errores en la orientación o información proporcionada a estudiantes debido a la falta de integralidad en la prestación de servicios, falta de trazabilidad en la gestión de las solicitudes y el cumplimiento a la promesa de servicio, falta de homogenización en horarios de atención, en vacaciones y tiempos de respuesta entre las distintas áreas de servicio; Así como falta de capacidad de servicio en temporada alta por volúmenes de operación.

En el año 2016 se inicia el proyecto que tuvo como propósito “implementar un canal de atención para la gestión integral de servicios al estudiante durante la atracción, vinculación y permanencia, mejorando la experiencia de servicio mediante la reducción del número de interacciones, reclamos y la mejora de la satisfacción de los servicios”. Esta fue una apuesta en consonancia con el espíritu de la Universidad, en donde se habla que somos una universidad de y para los estudiantes, y que se enmarcó dentro de los retos trabajados en el marco del PID 2020. En febrero de 2017 abre sus puertas CASA UR con una gran acogida por parte de la comunidad universitaria, expresada en los más de 260.000 servicios atendidos durante estos más de dos años de operación, y con unas percepciones de servicio muy positivas (promedio en nuestro canal presencial de 99% y 89% en nuestro chat). Fieles al lema de la universidad “Nova et Vetera” que se refleja en su continuo mejoramiento e innovación, CASA UR desde su apertura ha experimentado un proceso de crecimiento y mejoramiento continuo. Es así como al día de hoy llegamos a más públicos objetivos, cubriendo atenciones a egresados, estudiantes de programas virtuales, estudiantes de regiones y participantes de eventos de educación continua.

Adicionalmente ampliamos nuestros canales de servicio y cobertura mediante la implementación de la aplicación CASA UR Virtual, la cual se puede acceder a través de dispositivos móviles o a través de una versión para computadores. Esta es una apuesta por una cobertura adecuada y un crecimiento sostenible para una universidad multi-campus, que apuesta por su presencia en las regiones y por la transformación digital. Es un orgullo presentar entonces este proyecto que consideramos una buena práctica en el ámbito universitario, que ha recibido excelentes comentarios por parte de pares de otras universidades, que han venido en visitas de acreditación y en referenciación en otros casos. Esperamos que esta experiencia siga siendo un valor agregado para otras instituciones educativas y que la información compartida les sea de utilidad.

2. Planificación de la Práctica

En el año 2015 se realizó un diagnóstico de la situación del servicio al estudiante identificando importantes oportunidades de mejora:

- Aumento de las quejas por parte del estudiante debido a que tiene que visitar varios sitios para lograr solucionar sus requerimientos. Al realizar un análisis de total de PQRS relacionadas para la universidad en 2015 se identificó un importante aumento, pasando de 163 en 2014 a 290 en 2015. Al analizar las principales causas se identificó que en el 2015 un 45% estaban relacionados con aspectos relacionados con la prestación del servicio.

- En las mediciones de percepción para 23 servicios con orientación al estudiante se identificaron servicios con niveles apenas cumpliendo la meta (85%) o incluso por debajo, como era el caso de devolución de matrículas con un 82.42% y legalización de ICETEX con un 85%.

- Falta de oportunidad en la atención telefónica para información y/o orientación sobre servicios y trámites. Se realizaron seguimientos telefónicos con las áreas de servicio identificando en gran parte de los casos que las llamadas no eran atendidas.

- Errores en la orientación o información proporcionada a estudiantes debido a la falta de integralidad en la prestación de servicios de apoyo al estudiante. Esto fue reflejado en un estudio de cliente incógnito realizado, en donde se obtuvo un puntaje promedio de 1.44/2.0 para 4 áreas evaluadas.

- Falta de trazabilidad en la gestión de las solicitudes y el cumplimiento a la promesa de servicio. Al realizar el entendimiento en las áreas de atención a estudiantes, se evidenció que no se dejaba registro de las atenciones en todos los casos, lo que a su vez dificultaba el seguimiento del cumplimiento sobre los tiempos definidos.

- Falta de homogenización en horarios de atención, vacaciones y tiempos de respuesta. Al realizar un análisis sobre los horarios y fechas de atención, se encontró una asimetría entre las distintas áreas, así como baja cobertura en horarios críticos para algunos públicos objetivos (Por ejemplo, después de las 3 pm para estudiantes de posgrado)

- Falta de capacidad de servicio en temporada alta por volúmenes de operación. Igualmente se realizaron varias referenciaciones a nivel nacional e internacional, para identificar modelos de servicio. La definición clave, y que para nosotros marca la diferencia de lo que es CASA UR frente otros centros de servicio al estudiante, fue optar por un modelo integral en donde un mismo asesor estuviera en capacidad de prestar asesoría frente a un amplio abanico de servicios. Esto implicó descartar la opción de un centro integrado, en donde en un mismo sitio estuvieran los puntos de atención de varias áreas, pero cada uno prestando su servicio de una manera independiente. La alternativa fue liderada desde la Sindicatura (equivalente a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera) y el área de Gestión Organizacional. Para su validación se tuvieron diversos espacios de presentación y revisión

con el equipo directivo de la Universidad, incluidos los decanos de las distintas unidades académicas. Una vez fue aprobado, el proyecto se constituyó como el proyecto estrella de la Sindicatura frente al Plan Integral de Desarrollo PID2020, apuntando a la aspiración 5

– Lograr la sostenibilidad de largo plazo sin sacrificar el posicionamiento a corto plazo, objetivo 5.2

– Lograr efectividad y calidad de los servicios académicos, administrativos y jurídicos. El objetivo principal definido fue Implementar un canal de atención para la gestión integral de servicios al estudiante durante la atracción, vinculación y permanencia, mejorando la experiencia de servicio mediante la reducción del número de interacciones, reclamos y la mejora de la satisfacción de los servicios.

3. Desarrollo y ejecución de la Práctica

Sobre los hallazgos identificados y los objetivos definidos se planteó un proyecto denominado “Centro de Atención de Estudiantes”, el cual fue estructurado bajo el marco de la metodología de la Oficina de Proyectos de la Universidad, que se basa en los estándares del Project Management Institute-PMI. Para el control se estructuró un cronograma (adjunto) en donde se contempló el alcance, los tiempos y los recursos involucrados en el proyecto. Este proyecto tuvo un alcance muy amplio e involucró un equipo de trabajo con recursos de las unidades académicas, el área de Registro y Control Académico, el área Financiera, el área de Admisiones, Dirección de Hábitat, Dirección de Tecnología y Gestión Organizacional. Durante el proyecto se abordaron principalmente procesos de atención a estudiantes.

Durante su ejecución fue necesario generar controles de cambio al proyecto, teniendo en cuenta algunas situaciones que surgieron durante el desarrollo. Temas como retos encontrados en la adecuación física que se estaba realizando, adecuación de herramientas tecnológicas y demoras en el traslado de los recursos humanos por temas emergentes en sus áreas originales, sumado a las estacionalidades tan marcadas que se tienen en los inicios y finales de los semestres, llevaron a tomar cerca de seis meses más para la salida en vivo de CASA UR. Igualmente, una vez ya en operación se presentaron situaciones que requirieron acciones para regularizar la operación. Temas como: novedades de personal, ajustes de puestos de trabajo, ajustes en herramientas informáticas, alineación de acuerdos de niveles de servicio con las áreas, desbordes en momentos puntuales y mayor cobertura de información a la comunidad rosarista, fueron aspectos que llevaron a desarrollar acciones continuas hasta lograr alcanzar una estabilidad en el servicio.

Hoy después de más de dos años de operación podemos compartir lo que consideramos son factores claves de éxito en una iniciativa de este tipo:

- Un apoyo gerencial decidido, con un “sponsor” de alto nivel que pueda apoyar el proyecto y tomar decisiones frente a situaciones que se presenten

- Gestión del cambio, porque cambiar los paradigmas en instituciones que llevan mucho tiempo con un esquema de trabajo y personas que están en un círculo de confort no es fácil. Mostrar unos racionales sólidos ayuda mucho, pero igual a veces hay que nadar contra la corriente de la cultura.
- Un equipo interdisciplinario comprometido e idóneo es la base para concretar un proyecto de esta envergadura.
- Construir una base de conocimiento de los servicios muy sólidos y de fácil acceso para el equipo, porque ampliar el espectro de los servicios que se presta es un reto.
- Apoyar la gestión con unas buenas herramientas tecnológicas que soporten la trazabilidad del servicio y el acceso a la información.
- Una muy buena capacitación para el equipo de servicio, en los temas técnicos y en los de servicio. Realizarlo de manera regular y metódica.
- Un muy buen análisis de las cifras que permita realizar los dimensionamientos adecuados

4. Resultados de la práctica

Los resultados obtenidos desde la apertura de CASA UR en febrero de 2017, se monitorean a través de un tablero en PowerBI, y las principales cifras se detallan a continuación:

Canal Presencial: 121.880 Turnos Solicitados, 117.080 turnos atendidos, 3.94% nivel de abandono, 00:06:03 tiempo promedio de espera en sala, 99.91% nivel de satisfacción (medido sobre el último año)

Canal telefónico: 151.082 llamadas presentadas, 131.000 llamadas atendidas, 80.60% llamadas atendidas antes de 30 segundos, 13.12% nivel de abandono, 00:03:57 tiempo promedio en llamada

Canal chat: 19.960 chats atendidos, 89% nivel de satisfacción (medido sobre el último año)
 Canal CASA Virtual (con operación desde mayo de 2018): 1.505 chats atendidos, 764 video llamadas atendidas y 231 citas agendadas.

Frente a los objetivos planteados en el proyecto, los resultados en cada frente son:

- Quejas de estudiantes. Pasamos de 290 PQRS en 2015 a 248 en 2018. Al revisar en detalle las quejas del último año (mayo de 2018 a mayo de 2019) las que están relacionadas con los servicios de CASA serían solo 101.
- Medición de percepción de servicio. El servicio en el canal presencial tiene niveles de 99.91% para el último año y en chat tenemos un 89%, lo que es claramente superior a la línea base, en donde teníamos servicios por debajo del 85%.

- Se lleva trazabilidad de todas las llamadas que ingresan a CASA, teniendo un cumplimiento del 80.6% en nuestra promesa de servicio (atender la llamada antes de 30 segundos) y manejamos un nivel de abandono del 13.12 %, explicado principalmente en las temporadas altas (épocas de alta demanda de servicios por cierre o inicio de semestre) en donde confluyen gran cantidad de llamadas en ventanas de tiempo reducidas.
- Mediciones de cliente incógnito. Pasamos de 1.44/2.0 en promedio de las áreas que se midieron antes de la salida de CASA a un 1.53/2.0 en la última medición realizada en CASA (2018)
- Falta de trazabilidad. Se deja registro de las solicitudes gestionadas y tenemos un indicador de resolución en CASA UR del 93%, lo que quiere decir que solo el 7% de las solicitudes son escaladas a otras dependencias.
- Falta de homogenización en horarios de atención, vacaciones y tiempos de respuesta. Se mantiene una oferta de valor con horarios de atención de lunes a viernes de 7 am a 7 pm y sábados de 8 am a 1 pm, en jornada continua.

Tenemos operación continua todo el año, salvo la última semana de diciembre y la primera de enero, así como en semana santa, que son fechas en donde no hay procesos de estudiantes en la universidad. Con los horarios ampliados que ofrece CASA UR hemos dado una oportunidad a diferentes públicos, teniendo en el último año 21.408 atenciones después de las 4 pm entre semana y los días sábados, equivalente a un 15 % del total de atenciones en ese periodo. Falta de capacidad de servicio en temporada alta por volúmenes de operación.

El equipo base de CASA UR nos permite tener flexibilidad para atender los principales picos de operación durante el año, salvo momentos muy puntuales en donde el equipo se refuerza con contrataciones temporales para atender las estacionalidades de los procesos en la universidad. Bajo este análisis concluimos que hemos cumplido con el objetivo del proyecto de contar con un centro integral de atención a los estudiantes, he incluso hemos ido más allá al abarcar nuevos públicos. Un valor agregado que ha tenido CASA es la transformación del espacio físico, dando una nueva imagen a la esquina de la plazoleta del Rosario, cuyo detalle se incluye en presentación anexa.

5. Evaluación y revisión de la práctica

El esquema de evaluación se ha dado en términos de los indicadores presentados en el ítem de resultados de la práctica. Como se comentó, contamos con un tablero de control que permite monitorear el comportamiento constantemente. Sobre estos resultados se realizan análisis de información diariamente y se van tomando acciones cuando se requiera. De igual forma, semanalmente se presenta un reporte al Síndico, en donde se detalla el análisis de las cifras y las principales acciones emprendidas sobre situaciones no deseadas. Uno de los retos que tiene CASA UR es lo que se ha denominado temporadas altas. Una de las buenas prácticas implementadas es realizar un dimensionamiento previo y realizar

un plan de acciones que permitan con el tiempo ir mitigando los desbordes en fechas puntuales. Un ejemplo de estas acciones fue el ajuste del calendario de fechas de pago de los recibos y las fechas de inscripción, para lograr no tener traslapes en estas fechas, porque eran motivo de importantes desbordes cuando se presentaban. Igualmente, al cierre de cada temporada alta se realizan reuniones de lecciones aprendidas con el equipo de CASA UR, con las otras áreas de servicio involucradas (unidades académicas, Registro y Control Académico, Admisiones, entre otros) y con la Sindicatura. En estos espacios se revisan situaciones a ajustar y eventualmente se identifican ajustes a los acuerdos de niveles de servicio entre las áreas. Como se puede ver CASA UR ya está sincronizada dentro del ciclo de efectividad institucional en su operación anual y diaria. Igualmente es un actor fundamental en apuestas institucionales, como en temas de regionalización o virtualidad, en donde ya se han realizado aportes con la definición de esquemas de públicos particulares, mediante canales y esquemas de servicio apropiados en cada caso.

6. Carácter Innovador de la práctica

La implementación de CASA UR significó un reto importante para la cultura y forma de trabajar en la Universidad del Rosario. Romper los silos funcionales para trabajar de forma integral fue definitivamente un desafío para la organización. Hoy en día la continuidad de CASA UR y las cifras que respaldan su dinámica en la vida universitaria dan cuenta del terreno abonado al interior de la organización. Frente a otras instituciones que también han implementado centros de atención al estudiante, el carácter diferencial ha sido lograr un centro integral, más allá de un centro integrado. Tener asesores que estén en capacidad de dar asesoría y gestionar trámites del ámbito financiero y académico, con un amplio abanico de servicios es una impronta que tiene CASA UR.

Esto ha sido reconocido por pares de otras universidades que han tenido oportunidad de visitar CASA UR, en algunos casos dentro de ejercicios de acreditación y en otros casos en referenciación de buenas prácticas. En esa última categoría hemos recibido visitas de universidades como los Andes y EAFIT. La práctica también se ha compartido en otros escenarios universitarios, como en el encuentro en el mes de abril de vicerrectores administrativos y financieros de las principales universidades del país, en donde se presentó CASA UR. El portafolio de servicios de CASA UR se puede consultar a través de la página <https://www.urosario.edu.co/Casa-ur/inicio/> Consideramos que este es un gran avance de la Universidad del Rosario en la gestión de servicios al estudiante, y representa claramente una gran oportunidad para otras instituciones, por lo que ponemos a disposición la información del camino recorrido.

7. Divulgación de la práctica

Para la comunicación de CASA UR se estructuró una campaña, que incluía una etapa de sensibilización, una de lanzamiento y una de sostenimiento (ver presentación adjunta). Para

tal efecto se desarrollaron diversas piezas (ejemplos adjuntos) que se enviaron por diversos medios (correo electrónico, redes sociales, página web). A la fecha la práctica no ha recibido reconocimientos, ni tampoco se ha identificado su replicación en otra institución. Las actividades de benchmarking se mencionaron en el punto anterior.

8. Fuentes complementarias

<https://www.facebook.com/URosario> <https://instagram.com/urosario/>

<https://twitter.com/urosario>