



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

NUEVO MODELO DE ATENCIÓN AL USUARIO

Análisis y Propuesta



INTRODUCCIÓN	3
MEDOTODOLOGÍA DE TRABAJO.....	5
ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN AL USUARIO EN LA UNIVERSIDAD DE GRANADA ...	7
ANÁLISIS DE LOS CANALES DE ATENCIÓN AL USUARIO	8
ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS	15
ESTADO DEL ARTE. SISTEMAS UTILIZADOS EN OTRAS INSTITUCIONES.....	19
CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO-TECNOLÓGICO	19
ANÁLISIS DE BENCHMARKING	21
NUEVAS TENDENCIAS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO.....	22
PROBLEMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	24
PROPUESTA DE NUEVO MODELO. ALTERNATIVAS	27
ANÁLISIS DAFO	27
FACTORES PARA LA DEFINICIÓN DE ALTERNATIVA	28
DEFINICIÓN DE ALTERNATIVA. ESQUEMA	33
DEFINICIÓN DE ALTERNATIVA. DETALLE	37
PLANIFICACIÓN DE HITOS. PROPUESTA HOJA DE RUTA:.....	41
CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	47
ANEXOS	51
ANEXO 1. MAPA DE SITUACIÓN DE PARTIDA	51
ANEXO 2 . PARTICIPANTES EN EL PROYECTO	52
ANEXO 3. RESUMEN DE REUNIONES.....	54
ANEXO 4. DATOS GLOBALES DEL SISTEMA CIGES DURANTE EL AÑO 2019	58
ANEXO 5. MAPA DE EMPATÍA ESTUDIANTADO	59
ANEXO 6. MAPA DE EMPATÍA PDI	60
ANEXO 7. SONDEO DE MERCADO - UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.....	61
ANEXO 8. VALORACIÓN COLECTIVA DE ALTERNATIVAS.....	66

INTRODUCCIÓN

Las administraciones públicas y, en concreto, las universidades se enfrentan en la actualidad a un **entorno cada vez más complejo, en continua evolución**. Este tipo de entornos conocidos como VUCA, por los acrónimos de las palabras inglesas Volatility (volatilidad), Uncertainty (incertidumbre), Complexity (complejidad) y Ambiguity (ambigüedad), requieren que los sistemas organizativos estén en continuo estado de revisión con el objeto de anticipar futuros escenarios y aumentar la probabilidad de consecución de los objetivos estratégicos.

Ejemplo de ello es la crisis mundial provocada por los efectos de la pandemia Covid-19, que ha hecho estallar por los aires las previsiones estratégicas de todas las instituciones y ha impulsado el desarrollo de planes de adaptación o contingencia, que tienen como uno de sus ejes vertebradores la política de comunicación con todos sus grupos de interés.

La Universidad de Granada no es ajena a este fenómeno, es una institución que, tal y como establecen las bases metodológicas para la elaboración del próximo Plan Estratégico, ejerce un liderazgo indiscutible en la prestación de servicios a la sociedad, **ha de ser un referente para la creatividad**, para el desarrollo de proyectos humanos inteligentes y **ha de ser capaz de encontrar respuestas a las transformaciones sociales**. El 1er principio orientador del Plan Estratégico: *“Una Universidad que aprenda, abierta al conocimiento y al debate”*, subraya que ***“una universidad viva es aquella que está en proceso continuo de aprendizaje, que está abierta a nuevas ideas y procedimientos fruto de la innovación y el avance del conocimiento, que tiene sus estructuras adaptadas al cambio continuo y que trata de vencer las inercias y resistencias corporativas”***.

La adopción de un adecuado sistema de atención al usuario es una pieza clave dentro de todo el engranaje estratégico de una institución. La sociedad, en general, y la comunidad universitaria, en particular, demandan de manera urgente **una comunicación más eficiente, ágil y onmicanal**. Esta estrategia omnicanal implica una relación con los distintos públicos objetivos adaptada al medio que mejor le convenga. **Se trata de poder dar respuesta a cualquier consulta entrante por cualquiera de los canales que la**

institución tenga habilitados (página web, redes sociales, teléfono, correo electrónico, Apps, asistentes virtuales o físicamente a través de cualquiera de los centros o servicios de la institución).

En nuestra institución este sistema de atención al usuario no ha maniobrado al ritmo impuesto por la transformación digital y sigue siendo **excesivamente dependiente de la atención presencial y telefónica**.

Es cierto que en los últimos años, **la UGR ha desarrollado numerosas actuaciones de modernización ligadas a la administración electrónica y a la digitalización de los servicios** públicos impulsadas por la entrada en vigor de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, y fruto de ello es el incremento de uso de la [sede electrónica](#) en los últimos años.

Lamentablemente, la mejora efectuada en el desarrollo de procedimientos administrativos no se ha reflejado de manera paralela en los procesos de atención al usuario. La UGR está obligada a impulsar un nuevo modelo de atención que **homogenice la experiencia del usuario** en su relación con la institución a través de los diversos canales de comunicación y que permita definir una **estrategia basada en el trinomio: organizativo-tecnológico-normativo** alineada con los principios orientadores del próximo Plan Estratégico.

Este documento pretende realizar, de manera colaborativa y consensuada, un análisis de la situación de partida para definir una propuesta de futuro que dé respuesta a los retos que debe afrontar la Universidad de Granada en los próximos años.

MEDOTODOLOGÍA DE TRABAJO

Desde el Área de Coordinación y Proyectos del Vicerrectorado de Política Institucional y Planificación se viene trabajando en el desarrollo de proyectos institucionales de mejora con una metodología participativa basada en 4 etapas.

1. PREPARACIÓN.

Esta etapa aborda diferentes actividades, reuniones con actores clave y la consulta de documentos e investigación de otras instituciones con el propósito de identificar los factores de mayor relevancia para el proyecto.

En el marco del proceso de consulta y participación para el diagnóstico de los procesos de gestión llevado a cabo durante el último trimestre del año 2019, surge la necesidad de abordar de forma prioritaria la modernización de la atención al usuario. Esta propuesta es presentada en reunión de Equipo de Gobierno y, posteriormente, en el Foro de Administración realizado el día (24 de febrero de 2020) para solicitar personas voluntarias para participar en el mismo, vinculadas a servicios con un alto nivel de interacción con el usuario.

Paralelamente se comenzó a realizar un estudio de Benchmarking en otras instituciones y a buscar información sobre nuevas tendencias en la atención al usuario tanto en administraciones públicas como en otras instituciones de carácter privado.

2. LANZAMIENTO.

A partir de la información obtenida en la etapa anterior se procede a identificar y caracterizar el problema a resolver, los objetivos, beneficios, características del equipo de trabajo, el plazo de desarrollo y los obstáculos internos-externos que pueden influir en este.

La situación provocada por la pandemia de la Covid-19 retrasó el inicio del proyecto hasta el mes de junio, pero el resultado de esta 1ª fase se representa en el **Anexo 1. Mapa de situación de partida** y en el **Anexo 2. Participantes en el proyecto**.

No obstante, la situación vivida durante los meses de confinamiento y de obligada prestación de servicios vía telemática ha acentuado la necesidad de apostar por un modelo más flexible y cercano a las nuevas formas de interacción entre personas.

3. DESARROLLO.

En la 3ª etapa se realizan reuniones de trabajo con el equipo de personas que forman parte del proyecto y se avanza su desarrollo.

La elaboración del presente documento es el resultado del propio proyecto. Este documento se ha presentado tanto a la Gerencia como órgano responsable de los servicios administrativos y de gestión de la UGR y como órgano gestor de los recursos económicos, como a la Delegación de la Rectora para la Universidad Digital, como órgano responsable de la definición y desarrollo de la Estrategia TIC de nuestra institución. Por otro lado, ha sido sometido a consulta y propuesta de las personas que componen el equipo de trabajo y, por consiguiente, de los servicios con mayor implicación.

El **Anexo 3. Resumen de reuniones** enumera las reuniones realizadas y los resultados obtenidos en cada una de ellas.

4. DIFUSIÓN DE RESULTADOS.

La última etapa consiste en la difusión de los resultados obtenidos, en este caso, la presentación de este informe es el *output* deseado.

La presentación se realizará tanto al Equipo de Gobierno como a todas las personas responsables de servicios o unidades de administrativas y gestión en el seno del Foro de Administración.

El informe presentado servirá como punto de partida para el desarrollo y explotación de un nuevo modelo omnicanal de atención al usuario de la Universidad de Granada.

ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN AL USUARIO EN LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

La Universidad de Granada **presta el servicio de información y atención al usuario de forma descentralizada**. Tal y como indica el [Mapa de Procesos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad de los servicios de la UGR](#), este proceso se denomina “Información” y se engloba en el macroproceso: “[Gestión de estructuras institucionales](#)” considerado como proceso de soporte o de apoyo. Consultando la ficha de proceso se puede comprobar que **no hay ningún procedimiento que describa la sistemática para llevar a cabo la Información al usuario**, sin embargo, es un proceso que afecta a todos los servicios, centros o unidades de la UGR.

Surge aquí una primera valoración cualitativa, puesto que el proceso de información es considerado por un gran número de instituciones y empresas como un proceso estratégico, es decir, un proceso dirigido a aportar valor añadido y a diferenciarse de instituciones similares, concluyendo que **es un proceso para el que no existe una estrategia de servicio en nuestra institución**.

Ha existido, sin embargo, una **sección de “Información y Registro” adscrita al Servicio de Asuntos Generales** en la relación de puestos de trabajo de la Universidad de Granada hasta la modificación realizada por [resolución de 19 de julio de 2019](#), que ha eliminado esa estructura. Realizando una búsqueda del término “información” en el documento se comprueba que hay 2 estructuras que han incorporado un área de información, la Escuela Internacional de Posgrado y la Oficina de Relaciones Internacionales.

En la actualidad, la Sección de Información está en proceso de amortización y **el servicio de información y atención al usuario se ofrece por cada servicio, centro o unidad de manera heterogénea**, sin criterios comunes, lo cual no significa que no haya experiencias satisfactorias o buenas prácticas, sino que **no se puede garantizar una experiencia de usuario única de calidad en todos** y cada uno de los servicios ofrecidos.

ANÁLISIS DE LOS CANALES DE ATENCIÓN AL USUARIO

- **Canal Presencial**

El canal presencial se erige como la principal vía de atención al usuario, fundamentalmente porque la mayoría de los servicios ofrecidos se dirigen a la comunidad universitaria (estudiantes, PDI y PAS), es decir, una población muy bien identificada.

No obstante, la apuesta de los últimos años por **la administración electrónica ha reducido el número de atenciones presenciales** al evitar la obligatoriedad de la presencia física para el inicio de procedimientos administrativos.

En la totalidad de centros académicos y en un reducido número de servicios se trabaja con un **sistema de cita previa** (<https://ciges.ugr.es/>), que **cualitativamente ha mejorado el flujo de atención de usuarios**, aunque hay determinados picos de demanda que no pueden ser absorbidos por el sistema y se generan aglomeraciones puntuales en determinados centros académicos o en servicios como la Escuela Internacional de Posgrado o el Servicio de Becas.

El **Anexo 4. Datos globales del Sistema CIGES durante el año 2019** son una buena muestra de la demanda de información. A continuación, se muestran los datos totales:

Cita previa solicitada por Internet	66.309
Cita previa solicitada por APP	7.369
Cita previa atendida	41.963
Cita presencial solicitada físicamente	172.316
Cita presencial atendida	147.188
Citas totales atendidas	189.151
Relación cita presencial/cita previa	3,51

Tabla 1. Datos Sistema CIGES año 2019

Fuente: Elaboración propia

Estas estadísticas evidencian solo una parte de la atención presencial en la Universidad de Granada, puesto que hay servicios que todavía no utilizan CIGES y ciertos centros para los que la estadística no refleja el flujo real. En términos relativos, **cada estudiante de Grado requiere de información presencial en su secretaría 2,76 veces al año y cada estudiante de Posgrado la requiere 2,15 veces al año.**

Al estudiar los datos por centro o servicio, **la diferencia en los resultados de la relación cita previa/cita presencial evidencia nuevamente que no existe una experiencia de usuario homogénea en la UGR**, por ejemplo, un estudiante de la Facultad de Ciencias de la Educación está prácticamente obligado a pedir cita previa para ser atendido, situación que no ocurre con estudiantes de otros centros como la Facultad de Odontología.

- **Canal telefónico**

Este canal es **utilizado de manera secundaria** a la atención presencial. **No existe una política de ventanilla telefónica única salvo excepciones** (CSIRC o Servicio de Acceso, Admisión y Permanencia), y se publicitan tanto en las distintas páginas Web como en el directorio de personal todos los teléfonos corporativos. Un reflejo que ilustra esta circunstancia es que en el buscador de Google al teclear el término “Universidad de Granada” el teléfono asociado a la entidad cambia de manera periódica por reporte de usuarios o por el propio algoritmo de búsqueda, con la consiguiente confusión que esto genera en los usuarios y la pérdida de imagen para la institución.

A este hecho se suma que cuando hay demanda presencial en un determinado servicio y hay una llamada entrante, por regla general, el teléfono se deja sonar y solo se responde cuando no hay ninguna persona en espera para la atención presencial.

Lamentablemente, no existen datos de uso telefónico segmentados, estando asignada la estadística exclusivamente a centros de gasto y no al comportamiento del usuario, aunque se está estudiando un sistema que permita monitorizar el flujo telefónico de manera más eficiente.

En las sucesivas encuestas del Sistema Integrado de Calidad, el valor del “tiempo de espera para recibir atención personalizada” es uno de los ítems peor valorados, especialmente por el estudiantado (6,41 sobre 10 en el año 2018). Los comentarios

cuantitativos vertidos en esta herramienta reflejan el descontento con ciertos servicios sobre la atención telefónica recibida por parte de la institución.

- **Canal administración electrónica**

Los últimos años están suponiendo una revolución motivada por la digitalización de las administraciones públicas. El impulso definitivo ha sido provocado por la publicación de la Ley 39 y Ley 40/2015. La Universidad de Granada, no ha sido ajena a esta transformación a través del Plan de Administración Electrónica. La siguiente tabla ilustra el incremento de la actividad en sede electrónica y registro electrónico:

	2018-2019	2019-2020	Diferencia
Entradas sede electrónica	119.666	130.644	+10.978
Salidas sede electrónica	38.575	51.258	+12.683
Entradas registro electrónico (solicitud genérica)	9.975	40.913	+30.938
Salidas registro electrónico	336	3.416	+3.080
Entrada registro presencial	88.788	57.400	-31.388
Salida registro presencial	33.622	24.142	-9.480
Total entrada registro electrónico (sede electrónica + solicitud genérica)	129.641	171.557	+41.916
Total salida registro electrónico (sede electrónica + solicitud genérica)	38.911	54.674	+15.763

Tabla 2. Datos Administración Electrónica 2018-2020

Fuente: Elaboración propia

Los datos anteriores reflejan el aumento en trámites a través de sede electrónica y el impacto de la pandemia en la tramitación administrativa, el descenso de registro presencial es similar al aumento en registro electrónico, tendencia que debe continuar en los próximos años, especialmente tras la puesta en marcha de los próximos meses de la Oficina de atención en materia de registro y el avance en el proceso de interoperabilidad con el resto de administraciones públicas.

Sin embargo, este canal telemático no está dirigido desde una perspectiva de información general o atención personalizada al usuario, sino que es una vía para la realización de procedimientos con todas las garantías legales y debe estar soportado por una estrategia de información y comunicación.

- **Canal correo electrónico**

Se trata de **un canal preferente de atención al usuario**, siendo la situación del correo electrónico diferente a la atención telefónica, puesto que la respuesta es asíncrona, y todos los servicios tienen horarios de apertura al público limitados, lo que permite la respuesta ordenada de consultas vía correo electrónico.

Además, **la gran mayoría de los servicios disponen de cuentas de correo institucionales** que tienen como objeto dirigir la consulta de los usuarios, si bien es cierto que en ocasiones **se sigue abusando del uso de cuentas personales para la realización de trámites con usuarios**. Añadido a esto, durante el confinamiento decretado por el estado de alarma originado por la pandemia, se detectaron algunos casos aislados de servicios o centros que no contaban con cuentas de este tipo.

Tampoco existen estadísticas segmentadas de uso de correo electrónico en la Universidad de Granada, aunque se disponen de los siguientes **datos globales referidos al año 2019**:

Mensajes enviados a Internet desde estafetas centrales o departamentales	6.029.021
Mensajes recibidos de Internet y entregados en buzones de PAS y PDI	30.022.143
Mensajes recibidos de Internet y entregados por buzón de PAS y PDI	5.141
Mensajes recibidos de Internet y entregados por buzón de PAS y PDI al día	14,08
Mensajes recibidos de Internet y entregados en buzones de estudiantes	15.704.666
Mensajes recibidos de Internet y entregados por buzón de estudiante	304
Mensajes recibidos de Internet y entregados por buzón de estudiante al día	0,84

Tabla 3. Datos uso correo electrónico 2019

Fuente: Elaboración propia

Los datos relativos permiten interpretar esta información más fácilmente. Los datos apuntan a que este canal no es prioritario para los estudiantes (reciben 0,84 emails por día), aunque se sigue utilizando como vía preferente de atención al estudiante.

Los grandes hándicaps de este tipo de sistemas son, por un lado, **la respuesta asíncrona que no responde a la cultura de la inmediatez generada por la revolución digital** y, por otro lado, la falta de trazabilidad por su propia configuración, se pueden archivar correos de entrada y de salida, rescatar respuestas, pero es **difícil realizar un seguimiento a tiempo real** de qué está ocurriendo, las demandas más frecuentes o la eficiencia y eficacia en la respuesta de la administración, perdiendo una gran cantidad de información que podría ser usada en la mejora de servicios existentes o en el diseño de nuevos servicios.

A todo lo anterior hay que unir el hecho de que el estudiantado suele utilizar otros canales de comunicación con mucha más frecuencia que el email y que en la cuenta de email institucional reciben gran cantidad de información sin segmentar que no son capaces de filtrar, lo que convierte a este canal en un medio poco eficaz para sus necesidades reales de información.

- **Canal redes sociales**

El auge de este canal en la última década es una consecuencia de lo ya comentado anteriormente. Las **nuevas generaciones están sustituyendo el uso del correo electrónico como elemento de comunicación con otras personas por aplicaciones de mensajería, videoconferencia o redes sociales**, sistemas que dan respuesta a la ya mencionada cultura de la inmediatez, y que se sustentan en la omnicanalidad y la hiperconectividad.

Desde su lanzamiento en el año 2010 la Universidad de Granada ha venido impulsado sus perfiles institucionales en redes sociales (Facebook, Twitter o Instagram) situándose en estos años en una posición de liderazgo en dichas redes en términos de presencia.

En septiembre de 2020, los perfiles oficiales de la UGR superaban 132.000 seguidores en Twitter, 94.000 seguidores en Facebook y 15.000 seguidores en Instagram, aunque

esta última es la red con mayor tasa de incremento anual, un 59% respecto al 3% y al 5% de las anteriores.

Seguidores red social	2018-2019	2019-2020	Diferencia
Twitter	126k	129k	+3.05%
Facebook	89k	94k	+5.11%
Instagram	7336	12k	+59.08%

*k=1.000

Tabla 4. Seguidores redes sociales 2018-2020

Fuente: Elaboración propia

Según se recoge en el **Estudio de Generación de Valor de la UGR en su Entorno (2020)** elaborado a petición del Consejo Social, la UGR lidera las universidades españolas por presencia en **Twitter** (véase tabla siguiente)

Universidad	Nº seguidores	Universidad	Nº seguidores
1. Universidad de Granada	128.004	11. Universidad de Alc. Henares	53.235
2. Universidad de Sevilla	123.672	12. Universitat de Barcelona	52.572
3. Universidad de Málaga	117.574	13. Universidad Rey Juan Carlos	49.745
4. UNED	104.426	14. Universidad de Cádiz	49.576
5. Universidad de Murcia	101.715	15. Universidad Las Palmas GC	49.298
6. Universidad de Alicante	98.267	16. Universidad de Jaén	49.165
7. Universidad Comp. Madrid	83.642	17. Universidad de Valladolid	48.096
8. Universitat de València	62.433	18. Universidad de Córdoba	47.174
9. Universidad Aut. Madrid	53.431	19. Universidad de La Laguna	46.944
10. Universidad de Salamanca	53.354	20. Universitat Pol. València	45.654

Nota: datos a finales de 2019

Tabla 5. Comparación seguidores Twitter en universidades españolas diciembre 2019

Fuente: Estudio de Generación de Valor de la UGR en su Entorno (2020)

En la red social **Facebook** ese mismo estudio muestra con la UGR se sitúa en el puesto 8 por número de seguidores (véase siguiente tabla).

Universidad	Nº seguidores	Universidad	Nº seguidores
1. Universidad Internacional de Valencia	252.148	11. Universidad de Sevilla	86.849
2. Universitat de Barcelona	190.917	12. Universidad de Alcalá de Henares	80.068
3. Universidad Nacional de Educación a Distancia	156.380	13. Universitat de València	64.068
4. Universidad Complutense Madrid	131.964	14. Universitat Autònoma de Barcelona	63.060
5. Universidad Internacional de La Rioja	123.411	15. Universitat Politècnica de València	61.995
6. Universidad de Salamanca	103.256	16. Universidad de Alicante	54.241
7. Universidad Europea	96.906	17. Universidad Carlos III de Madrid	50.977
8. Universidad de Granada	94.733	18. Universidad de Murcia	47.307
9. Universidad Autónoma Madrid	88.169	19. Universidad Católica San Antonio de Murcia	42.624
10. Universitat Oberta de Catalunya	87.068	20. Universidad Rey Juan Carlos	41.820

Nota: datos a marzo de 2020

Tabla 6. Comparación seguidores Facebook en universidades españolas 2020

Fuente: Estudio de Generación de Valor de la UGR en su Entorno (2020)

Finalmente, la UGR también se sitúa en el top 20 en la red **Instagram**, en concreto, en el puesto 18 con un total de 12.465 seguidores (véase figura siguiente).

Universidad	Nº seguidores	Universidad	Nº seguidores
1. Univ. Cat. San Antonio de Murcia	39.325	11. Universidad Pompeu Fabra	16.087
2. Universidad Complutense Madrid	35.749	12. Universidad Internacional de La Rioja	15.966
3. Universitat de Barcelona	29.846	13. Universitat Politècnica de València	15.465
4. Universidad de Sevilla	27.760	14. Universitat Oberta de Catalunya	15.340
5. Universidad de Salamanca	21.460	15. Universidad Autónoma Madrid	14.195
6. Universidad Europea	20.466	16. Universidad Antonio de Nebrija	13.445
7. Universitat Aut. de Barcelona	18.898	17. Universidad de Murcia	13.300
8. Universidad de Alicante	18.549	18. Universidad de Granada	12.465
9. Universidad de Málaga	18.004	19. IE University	11.641
10. Universidad de Navarra	16.598	20. Universidad Francisco de Vitoria	11.581

Nota: datos a marzo de 2020

Tabla 7. Comparación seguidores Instagram en universidades españolas 2020

Fuente: Estudio de Generación de Valor de la UGR en su Entorno (2020)

Por el volumen de seguidores que tienen estos perfiles institucionales y su inmediatez se convierten en un canal ideal para informar al colectivo perteneciente a la comunidad universitaria, especialmente el estudiantado.

ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS

Un **paso previo obligatorio en la definición de un modelo de atención al usuario es identificar claramente los grupos de interés** de la institución y caracterizar aquellos para los que se va a definir principalmente el nuevo modelo de atención al usuario.

Existe múltiple bibliografía sobre grupos de interés en instituciones de educación superior, habiendo grandes coincidencias en la identificación de esos grupos. Una muestra de ello son los artículos académicos:

- H.Alves, E.W. Mainardes, M.Raposo (2010). *A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management*. Tertiary Education and Management
- J. Kettunen (2015). *Stakeholder relationships in higher education*. Tertiary Education and Management

El primero de ellos realiza un **compendio de grupos de interés** identificados por otros investigadores, como por ejemplo: gobierno, equipo de gobierno, PDI, PAS, estudiantes, familias, empleadores, la sociedad en general, proveedores, agencias reguladoras, medios de comunicación, asociaciones empresariales, alumni, público en general, comunidad local, autoridades locales y regionales, universidades socias, universidades competidoras, etc...

Este trabajo adopta la categorización establecida por J. Burrows en el año 1999 que, como se puede comprobar, sigue estando vigente en la actualidad:

Stakeholder category	Constitutive groups, communities, among others
Governmental entities	Government, boards of management, boards of directors, sponsors, support organisers.
Management	Rectors/presidents, vice-rectors/vice-presidents, directors.
Employees	Teaching staff, administrative and support personnel.
Clients	Students, parents, social financing entities, service partners, employers, employment agencies.
Suppliers	Secondary school institutions, former students, other universities and institutes, food providers, insurance companies, service suppliers, utilities.
Competition	Direct: public and private higher education establishments. Potential: distance higher education institutions, new alliances. Substitutes: company training programs.
Donors	Individual (including directors, friends, parents, former students, employees, industry, research boards, foundations).
Communities	Neighbouring, school systems, social services, chambers of commerce, special interest group.
Government regulators	Ministry of education, support entities, state financing agencies, research boards, research support bodies, fiscal authorities, social security, patent offices.
Non-governmental regulators	Foundations, accreditation bodies, professional associations, religious sponsors.
Financial intermediaries	Banks; fund managers, analysts.
Alliances and partnerships	Alliances and consortia, co-financiers of research and teaching services.

Figura 1. Categorización de grupos de interés de las instituciones de educación superior
Fuente: Burrows (1999)

Es preciso señalar la importancia no solo de realizar esa identificación de los grupos de interés sino de posicionar cada grupo de interés para determinar su importancia y relevancia en el funcionamiento de la institución.

El segundo artículo desarrolla un mapa de grupos de interés que puede extrapolarse a cualquier institución de educación superior, agrupándolos en 4 zonas bien diferenciadas (Procesos y colaboración – Impacto externo – Finanzas – Aprendizaje organizacional):

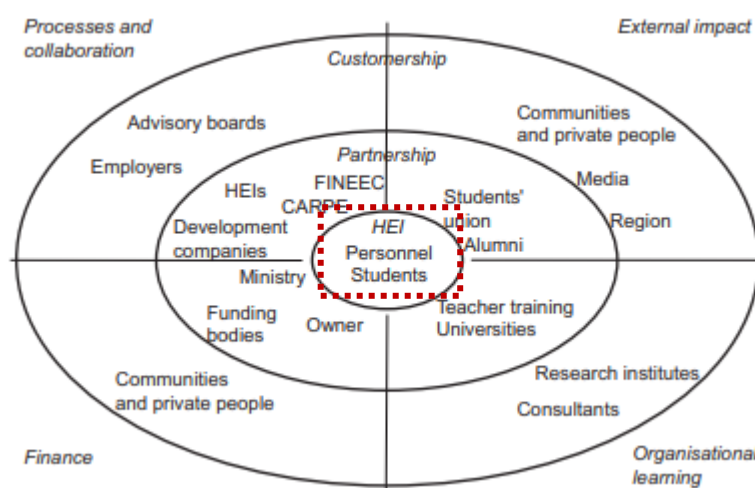


Figura 2. Mapa de posicionamiento de grupos de interés de instituciones de educación superior
Fuente: J. Kettunen (2015)

La figura deja en el núcleo del mapa **2 grupos de interés clave: Estudiantes y Personal**, que lógicamente son los 2 sectores de la comunidad universitaria a los que se dirigen la gran mayoría de servicios ofrecidos por la institución.

Desde una perspectiva más cercana, en el marco del Sistema Integrado de Calidad de los Servicios, el [Plan de Calidad de los servicios de la Universidad de Granada 2020](#) realizaba un estudio básico, identificando y analizando 14 grupos de interés:

ESTUDIANTADO	SINDICATOS
ESTUDIANTADO POTENCIAL	EGRESADOS
FAMILIAS	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
PDI	CIUDAD DE GRANADA
PAS	EMPLEADORES
ALIADOS (UNIVERSIDADES/REDES/FOROS, ETC...)	PROVEEDORES
SOCIEDAD EN GENERAL	TURISMO

Profundizando en ese análisis, una de las actividades realizadas por el equipo de trabajo constituido fue la definición de **Mapas de empatía de usuario** ([sesión del 16 junio de 2020](#)):

Anexo 5. Mapa de Empatía del Estudiantado

Anexo 6. Mapa de Empatía del PDI

Conclusiones Mapa de Empatía del Estudiantado	Conclusiones Mapa de Empatía del PDI
<ul style="list-style-type: none"> - demanda de rapidez y eficacia en los trámites, requieren más atención personalizada, - influencia de otros compañeros (círculos de confianza), - experiencia heterogénea (depende del empleado que atienda), - no hay un canal de atención preferido, algunas personas prefieren la presencialidad, aunque cada vez más se demanda la tramitación vía telefónica o vía telemática, 	<ul style="list-style-type: none"> - diferente comportamiento entre trámites relacionados con su labor docente o investigadora (mayor exigencia) y trámites de carácter más personal (mayor receptividad), - existencia de distintos perfiles, en función de la madurez o de la experiencia en la institución, o incluso de su personalidad, - queja generalizada sobre el exceso de información y la burocratización, requieren mayor participación del PAS en ciertos

<ul style="list-style-type: none">- existencia de distintos perfiles, en función de la madurez o de la experiencia en la institución, o incluso de su personalidad,- cultura de la inmediatez y de la hiperconectividad, queja generalizada sobre los tiempos de espera,- desconocimiento de normativa y de los procedimientos administrativo,	<p>procesos o trámites</p> <ul style="list-style-type: none">- cierto desconocimiento de normativa, procedimientos, incluso de la organización interna de la UGR- valoración positiva los avances tecnológicos
---	---

ESTADO DEL ARTE. SISTEMAS UTILIZADOS EN OTRAS INSTITUCIONES

CONTEXTO POLÍTICO-ECONÓMICO-TECNOLÓGICO

La Universidad de Granada, y el resto de administraciones, se encuentran inmersos en un período de pandemia repleto de incertidumbres, pero también es un tiempo de oportunidades. Todas las administraciones, a todos los niveles, están impulsando acciones para estimular la recuperación económica en los próximos años.



El Consejo de la Unión Europea acordó el 21 de julio de 2020 un instrumento excepcional denominado **“Mecanismo de Recuperación y Resiliencia- Next Generation EU”** dotado con 750.000 millones de euros desembolsados hasta finales de 2026, el cual se prevé esté operativo el 1 de enero de 2021.

Este Mecanismo implica la presentación de un **“Plan de recuperación, transformación y resiliencia”** por cada Estado miembro. Para la elaboración de estos planes, la Comisión Europea incluye entre sus orientaciones, los siguientes principios:

5. *Modernización: Digitalización de la administración y los servicios públicos.*
7. *Reciclaje y perfeccionamiento Profesionales: Adaptación de los sistemas educativos en apoyo de las competencias digitales y la educación.*

El documento presentado en Octubre de 2020 por el Gobierno de España, incluye como una de las directrices: **“España digital”**, perfectamente alineada con la estrategia **“Agenda España Digital 2025”** presentada el 23 de julio de 2020. Asimismo, define **“Una administración para el siglo XXI”** como una de las diez políticas palanca para la reforma estructural del Estado.





La ["Agenda España Digital 2025"](#)

recoge un conjunto de medidas, reformas e inversiones, articuladas en 10 ejes estratégicos. El eje estratégico: **5. Transformación Digital del Sector Público**,

define literalmente que "Tecnologías como la Inteligencia Artificial, el *blockchain*, o la

explotación de la información a través del *big data*, nos dirigen a una Administración Pública "*data-driven*", en la que la personalización de los servicios o conceptos de relación con la ciudadanía como Ciudadano 360° son clave".

Este documento manifiesta que "la mera existencia de servicios electrónicos no produce eficiencia ni reducción de cargas administrativas, sino que requiere de una modernización de procesos y adaptación de los canales...", lo que significa que **la tecnología debe ir acompañada de una reestructuración organizativa y de una redefinición de los servicios públicos.**

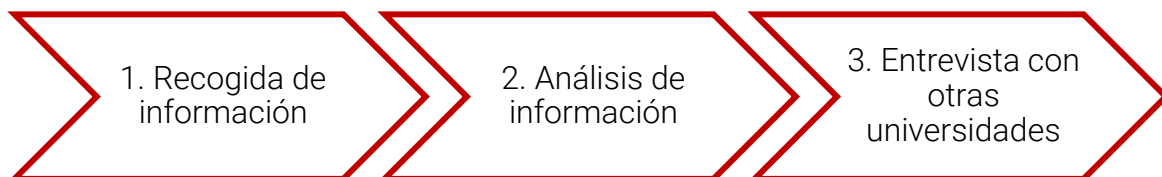
Algunos de los objetivos fundamentales de esta estrategia son:

- **Simplificar la relación de la ciudadanía con las Administraciones Públicas:**
 - Consolidar progresivamente todas las relaciones de ciudadanía y empresas en un único punto: la carpeta ciudadana.
 - Ampliar la proactividad mediante sistemas de notificaciones más adaptados a las demandas.
 - Potenciar una Administración digital con portales renovados y una estrategia "*click-less*",...permitiendo que los servicios más demandados tengan una orientación "omnicanal".
- **Personalizar los servicios públicos digitales. Hacia un modelo Ciudadano 360°:**
 - Minimizar la solicitud de los datos que ya obran en poder de las administraciones.
 - Fomentar la hiperconectividad de los servicios.

- Incorporar tecnologías de Inteligencia Artificial y de procesamiento del lenguaje natural en el diseño de nuevos servicios públicos digitales.
- Poner el foco en un modelo de atención a la ciudadanía personalizado, proactivo y omnicanal, abierto a la incorporación de nuevos canales y servicios de valor añadido, plenamente adaptativo en base a la experiencia de usuario.

ANÁLISIS DE BENCHMARKING

Antes de diseñar y desarrollar un nuevo servicio es conveniente realizar un análisis de benchmarking para **conocer distintas perspectivas y posibilidades, casos de éxito y de fracaso**. En este caso se ha planificado una sistemática para la investigación que se puede resumir en las siguientes etapas:



- 1. Recogida de información:** Se ha realizado un estudio de bibliografía y de sitios web de otras instituciones de educación superior.

Con toda la información analizada se ha elaborado el **Anexo 7. Sondeo de mercado**, en el que se subrayan aquellas alternativas que se han considerado como buenas prácticas.

- 2. Análisis de información:** Se ha desarrollado una técnica colaborativa conocida como “Brainwriting” que ha permitido identificar alternativas y valorarlas colectivamente. Los resultados obtenidos se desarrollan en el **Anexo 8. Valoración colectiva de alternativas**.

- 3. Entrevista con otras universidades:** Se han realizado entrevistas con responsables de otras universidades que se habían considerado como referentes para conocer sus casos de éxito:

- a. **Universidad Pompeu-Fabra:** Utiliza un sistema comercial muy conocido ([Jira Service Desk](#) de Atlassian) adquirido y gestionado conjuntamente con el resto de universidades catalanas.
- b. **Universidad de Almería:** Utiliza el sistema open-source ([OTRS](#)) que ha desarrollado y customizado por sus servicios informáticos.
- c. **Universidad Pablo Olavide:** Utiliza un portal de solicitudes e incidencias ([TIKA](#)) por tickets conectado vía web-service con el sistema OTRS Bussiness, adaptado por asesoría externa.
- d. **Universidad de Murcia:** Funcionalidad whatsapp y telegram.
- e. **Universidad Politécnica de Valencia:** Asistente conversacional (chatbot) para el proceso de acceso y admisión.

Del proceso de trabajo se han extraído las **siguientes conclusiones:**

- Se debe **apostar por un sistema tecnológico** (gestor de tickets – consultas) conectado con el resto de tecnología de la organización.
- La implantación de un sistema tecnológico debe ir **acompañado de una Estrategia de Servicio que incluya y coordine a todas las áreas de trabajo**, centrada en las personas (usuarios y trabajadores) y que plantee objetivos a medio-largo plazo.
- **Escalable y configurable**, para ir incorporando y adaptando todos los canales de comunicación e información que sea posible.

NUEVAS TENDENCIAS EN LA ATENCIÓN AL USUARIO

La tendencia de la última década en la atención al usuario o al cliente, desde una perspectiva pública o privada, desde una perspectiva de servicio o comercial, está basada en el desarrollo de **Modelos de Gestión de la Relación con el Cliente o Customer Relationship Management**, sistemas conocidos por el uso de sus siglas en inglés: CRM.

Este tipo de sistemas tiene como objetivo **obtener la mayor cantidad de información posible de sus usuarios o clientes para mejorar la relación con estos a largo plazo** e impactar positivamente sobre el grado de satisfacción.

Integran a las personas de la organización con los procesos de trabajo a través de la tecnología, siendo mucho más que una aplicación o software informático (existe una gran cantidad de versiones comerciales). El desarrollo de un CRM define y despliega la estrategia de la organización en su relación con los usuarios y al mismo tiempo permite conocer con mayor precisión a los mismos y a la propia organización para tomar las mejores decisiones en términos de cumplimiento de necesidades y expectativas y en términos de eficiencia de procesos y, por otro lado, en términos de marketing.

Los sistemas CRM han evolucionado desde su nacimiento al final de la década de los 90 y primeros años del siglo XXI, momento en el que la tecnología existente era todavía un factor limitante y se manifestaba en una alta tasa de fracaso en su implementación. Históricamente, los CRM han sido diseñados para además de dar servicio al cliente o usuario, integrar los sistemas de información de ventas (sales) y la creación de perfiles de consumidor para optimizar las operaciones de marketing:

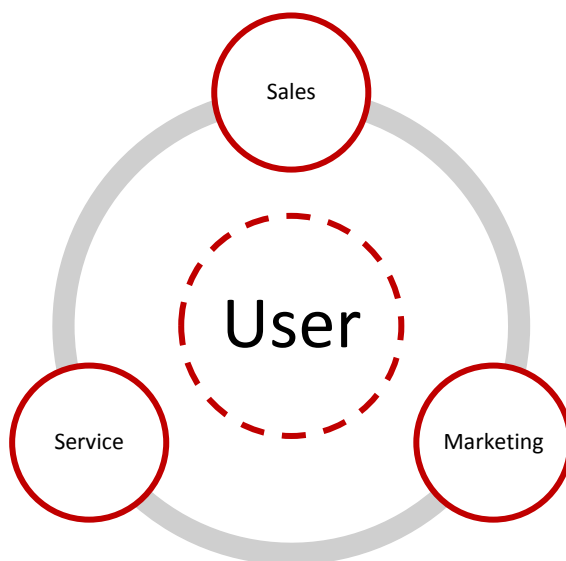


Figura 3. Componentes de un sistema CRM
Fuente: Elaboración propia

Más adelante estos sistemas han incorporado nuevos conceptos como la **visión de 360°** del cliente (una sola interfaz reúne todas las interacciones o contactos con este) o el **Customer Experience o Experiencia del Usuario**, concepto que implica que una organización tenga en cuenta todas las acciones que realiza el usuario para generar valor y para hacer que su relación con esta sea única.

El uso de este tipo de aplicación está muy extendido en el mundo empresarial, muestra de ello es el dato proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística a partir de la Encuesta anual sobre el uso de TICS en las empresas, que indica que **en el año 2019, el 59,9% de las empresas con más de 249 empleados contaban con alguna aplicación informática para gestionar la información de clientes (CRM) en España.**

A partir de estos datos es evidente que la adopción de un CRM en una organización tiene múltiples ventajas y propósitos.

En el contexto de la Universidad de Granada, se podrían precisar los siguientes **objetivos:**

- Imagen de modernidad de la institución.
- Obtención de datos fiables a tiempo real sobre demandas de información.
- Identificación de embudos de información para la toma de decisiones.
- Integración de todos los procesos de comunicación y difusión de la información.
- Gestión integral de la reputación y la imagen de la marca.
- Mejora de la coordinación entre unidades y servicios implicados.
- Gestión automatizada de consultas e incidencias.
- Mejorar los sistemas de medición de la satisfacción y los mecanismos de identificación de necesidades y expectativas.
- Facilitar la mejora de servicios existentes y la implantación de nuevos servicios.
- Aumento del grado de satisfacción con la experiencia en la UGR de los distintos colectivos, especialmente el estudiantado.
- Corregir disfuncionalidades y evitar cuellos de botella en servicios y centros.

PROBLEMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Un factor crítico en el desarrollo de un proyecto de este tipo es identificar problemas potenciales en su implementación, desde una perspectiva global, estudiando bibliografía y casos de éxito y fracaso documentados, y desde una perspectiva más cercana, conociendo cuáles de los factores anteriores podrían ser influyentes en nuestra institución.

Empezando desde una perspectiva más amplia, se pueden citar **algunos de los errores más repetidos en la implementación de un CRM:**

- Impulsar el desarrollo del CRM desde una única área. La implementación de un CRM requiere de un esfuerzo colectivo y el éxito sólo está asegurado cuando todo el equipo se siente propietario del proceso.
- Creer que un CRM es solo software. Un CRM es una estrategia, una cultura, el software no resuelve los problemas, todo el mundo debe esforzarse en aprender y mejorar diariamente.
- Lanzar el proceso sin conocer con detalle tu organización: estructura de datos, procesos, interacciones, grupos de interés, etc...
- No aportar los recursos (económicos, humanos y físicos) necesarios para su desarrollo.
- Obviar la opinión de los empleados en el diseño y en la implementación del CRM y pensar exclusivamente en el usuario final. Establecer vías de consulta y comunicación.
- No invertir en formación, tanto sobre el software como de la nueva estrategia de relación con el usuario. Realizar la formación en el momento adecuado.
- No escuchar a los expertos en el desarrollo de CRM y a otras instituciones que hayan implantado un CRM.
- Ignorar y no integrar los canales digitales y especialmente las redes sociales como una funcionalidad del CRM.
- Utilizar un software no escalable o un software demasiado complejo, con muchas funcionalidades, desde el principio.
- Pensar que el CRM mejorará la integridad de los datos que actualmente almacena la institución.
- Ignorar posibles integraciones con otros softwares o plataformas comerciales (Google Suite) o propias (Sede UGR, Acceso Identificado, etc....)
- Olvidar que un sistema CRM debe evolucionar constantemente, probar nuevas funcionalidades e integrar nuevas formas de comunicación con el usuario.

En definitiva, la implantación de un CRM en una organización como la UGR, en la que hasta el día de hoy basa su proceso de atención al usuario en el trío: presencial-teléfono-email de una forma totalmente descentralizada supone una **apuesta disruptiva que implica poner en marcha reingeniería de procesos, una revisión y rediseño radical del proceso de información o atención al usuario** y, por lo tanto, antes de dar ese paso, debe haber una apuesta decidida de la dirección y una inversión de tiempo en explicar y convencer a todos los actores.

PROPUESTA DE NUEVO MODELO. ALTERNATIVAS

Una vez analizada la situación actual de la Universidad de Granada y del contexto social, tecnológico que puede afectar al desarrollo de un proyecto de este tipo, se realiza un resumen a modo de análisis DAFO:

ANÁLISIS DAFO

INTERNO	EXTERNO
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y preparación de la plantilla - Desarrollo y utilización de herramienta de ticketing por parte del CSIRC - Capacidad tecnológica del CSIRC, tanto de recursos físicos como humanos - Experiencia en el desarrollo e implantación de proyectos de gran envergadura (administración electrónica) - Existencia de buenas prácticas en nuestra organización - Conocimiento previo acumulado en ciertas herramientas como los asistentes virtuales - Liderazgo de la UGR en presencia en redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - El contexto de la pandemia ha acentuado la necesidad de cambiar de modelo de atención al usuario - Existencia de Estrategias y Planes de recuperación y reforma europeas y nacionales, con gran dotación presupuestaria. - Competencias digitales de la mayor parte de la comunidad universitaria y, especialmente, del estudiantado - Evolución y auge de los sistemas tecnológicos de atención al usuario por el desarrollo de Big-data y de la Inteligencia Artificial, existencia de numerosas alternativas y casos de éxito - Hábito del usuario en el uso de estos sistemas desarrollados para compañías privadas de gran demanda (sector bancario o comercio electrónico) - Impulso de sistemas similares en otras universidades con las que se mantiene buena relación

INTERNO	EXTERNO
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio en la organización, dificultad para realizar cambios con agilidad - Saturación del CSIRC - Estructura heterogénea - Ausencia de una estructura centralizada que coordine el proceso de información y atención al usuario 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbre derivada de la pandemia - Evolución constante de la tecnología y de las demandas sociales - Adaptación rápida de competidores (universidades privadas) - Posible dependencia de sistemas externos - Falta de empatía del colectivo con la implantación del sistema

FACTORES PARA LA DEFINICIÓN DE ALTERNATIVA

Queda claro que el objetivo del nuevo modelo debe ser la definición de una **Estrategia de Atención al Usuario 360°**, dinámica y flexible, que sea soportada por el desarrollo de un CRM (o una parte de este). Este sistema tecnológico debería concebirse como un sistema ágil y adaptable, que integre distintas soluciones y funcionalidades en función del estado del arte. En los últimos años, se están añadiendo sistemas de chat o de atención vía aplicaciones de mensajería instantánea, **el presente y el futuro más próximo pasa por la integración de herramientas basadas en la Inteligencia Artificial y por el procesamiento de los datos obtenidos (Big Data)**.

Antes se ha mencionado la existencia de múltiples soluciones comerciales CRM. La elección de esta herramienta es una etapa fundamental, especialmente en una institución como la Universidad de Granada, que cuenta con un Centro de Servicios de Informática y Redes de Comunicaciones (CSIRC) con una amplia trayectoria, y cuya participación en esta etapa es fundamental para decidir entre las **opciones disponibles**:

1. **adquisición de software comercial** (en modalidad On demand o en modalidad On premise) y su posterior consultoría de implantación
2. **adaptación de un software open-source**
 - a. *desarrollo y adaptación íntegra*
 - b. *desarrollo y adaptación guiada por la empresa que soporta el software*
3. **desarrollo de una herramienta propia**

Para tomar esta decisión es importante tener en cuenta varios factores, aplicados a cada una de las opciones anteriores:

Factores	Punto de partida
<p>Inversión económica a realizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La opción 1 (adquisición de software) requiere de una inversión económica muy importante. Ejemplo de ello es la licitación de la herramienta comercial Jira Desk y el servicio de consultoría por parte del Consorcio de servicios universitarios de Cataluña para 5 universidades (que fue adjudicado en abril de 2018 sobre un Presupuesto de licitación de 515.452,00 € sin IVA (ver anuncio de adjudicación)) - En las opciones 2 y 3 la inversión económica debe valorarse en términos de tiempo (sueldo) de las personas del CSIRC encargadas del desarrollo y futuro mantenimiento y en términos de adquisición de hardware (servidores-espacio en disco-etc...). - La opción 3 requeriría de mayor inversión porque el número de horas a dedicar sería superior. - Habría que contemplar otra serie de gastos comunes a todas las opciones: Gastos de formación, desarrollo web, plan de comunicación (diseñadores gráficos)

Factores	Punto de partida
<p>Número de personas-gestores de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El número de personas depende del alcance del sistema, y puede ir escalonándose en el tiempo. A mayor número de personas implicadas, mayor inversión en coordinación o formación, en preparación de materiales y mayor complejidad organizativa. - El número aproximado de personas a contemplar: <ul style="list-style-type: none"> o Centros académicos-Secretaría: 120 o EIP: 50 o Servicios centrales: 300 o CSIRC: 80 o Biblioteca: 120
<p>Número de usuarios utilicen CRM (al año)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiantes: 52.000 - PDI: 3.720 - PAS: 2.100 - Futuros estudiantes: 80.000 (cifra estimada) - Usuarios externos: 10.000 (cifra estimada)
<p>Adaptabilidad a los sistemas de información de la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Este factor es crítico, puesto que el sistema a implantar debe comunicarse continuamente con las bases de datos institucionales. - La opción 1 requeriría de un proceso de consultoría y asesoría por parte de la empresa contratada para optimizar esas interacciones. - La opción 2 ya ha sido explorada por el CSIRC por el ya comentado desarrollo del sistema IRIS, pero deberá ampliarse en función de las funcionalidades que se requieran. Por ejemplo, la conexión del sistema con una centralita telefónica.

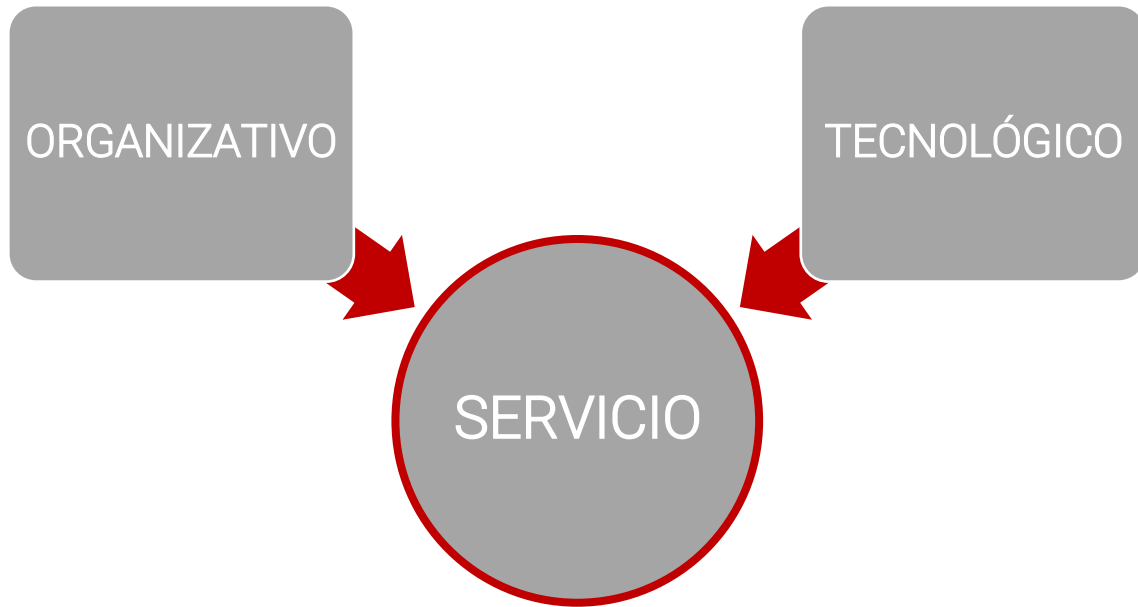
Factores	Punto de partida
<p>Situación actual del CSIRC para el desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desde el punto de vista de recursos humanos, el CSIRC es un servicio saturado y muy demandado. El área responsable de la implantación de un sistema de ticketing de este tipo está dotada con 3 personas, que debe seguir dando soporte al resto de servicios y proyectos de los que son responsables, como el Acceso Identificado. - Desde un punto de vista tecnológico: <ul style="list-style-type: none"> o el CSIRC utiliza desde finales de 2017 una herramienta de ticketing (Iris), basada en el software libre osTicket, herramienta muy parecida al sistema OTRS explotado por otras universidades como por ejemplo la Universidad de Almería o la Universidad Pablo Olavide. o la infraestructura de hardware no debe ser un factor limitante para dar soporte a un sistema de este tipo, aunque requiere de una etapa de dimensionamiento (sizing) para determinar necesidades.
<p>Aplicaciones, funcionalidades a integrar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La visión 360° de los sistemas CRM implica conectar todas las posibles interacciones del usuario (teléfono-presencial- email- redes sociales- mensajería instantánea- chatbot- acceso identificado- sede electrónica). - A mayor número de funcionalidades, canales de comunicación a integrar, mayor inversión económica (en términos de tiempo para las opciones 2 y 3).

Factores	Punto de partida
Experiencia de usuario	<ul style="list-style-type: none">- Este factor es inversamente proporcional a la inversión económica realizada. La opción 1 debe garantizar una experiencia de usuario depurada por el uso de estas herramientas en compañías de todo tipo.- Las opciones 2 y 3 requieren de mayor tiempo para conseguir una mejor experiencia de usuario y un coste de mantenimiento mayor. Es posible, además, que haya limitaciones tecnológicas en el desarrollo, especialmente en la opción 2.

Analizando los factores anteriores, de forma consensuada con la Gerencia y el CSIRC, se considera que la alternativa más realista pasa por el desarrollo de una **ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA PARA LA ATENCIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA** integrada con la opción 2, en concreto, la **ADAPTACIÓN Y DESARROLLO DE UN SISTEMA OPEN-SOURCE**.

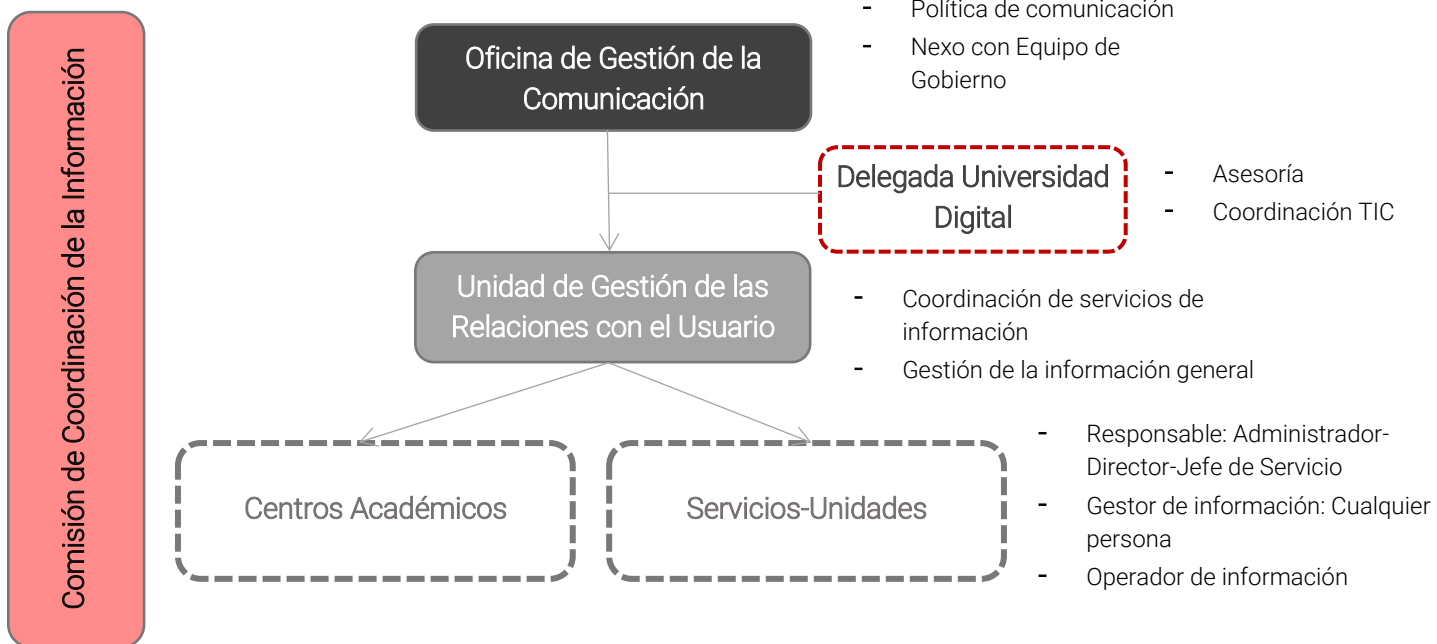
DEFINICIÓN DE ALTERNATIVA. ESQUEMA

La nueva estrategia pasa por el desarrollo de 3 componentes bien diferenciadas pero con múltiples conexiones entre sí:



Componente Organizativo:

Se propone la siguiente estructura organizativa:



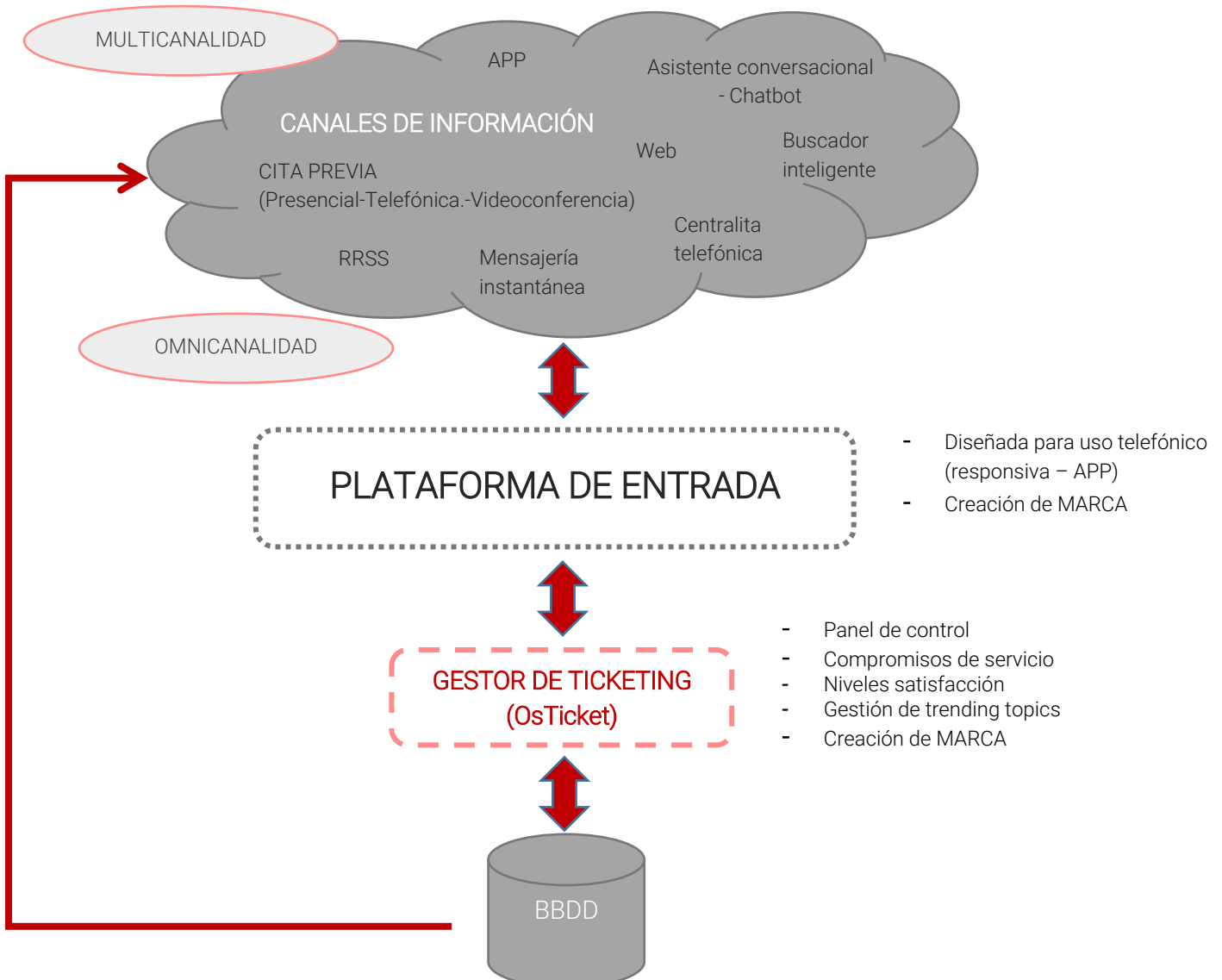
- Revisión y propuesta de política y herramientas de información
- Estudio de incidencias y mejoras

Actuaciones a desarrollar:

- 1. CREACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL USUARIO:**
 - Modificación de RPT
 - Aprobación de Consejo de Gobierno
 - Dotación
- 2. CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN DE COORDINACIÓN DE LA INFORMACIÓN:**
 - Composición: Director OGC, responsable de la Unidad de gestión de las relaciones con el usuario, representantes de áreas por determinar
 - Reunión semestral ordinaria
- 3. REUNIÓN CON RESPONSABLES PARA LANZAMIENTO DEL SERVICIO**
- 4. DESIGNACIÓN INTERNA DE GESTORES DE INFORMACIÓN**

Componente Tecnológico:

El esquema tecnológico se ilustra en la siguiente figura:



Actuaciones a desarrollar:

1. ADAPTACIÓN Y DESARROLLO DE OsTicket:

- Definición de requisitos de diseño
- Establecimiento de etapas de desarrollo
- Temporización de desarrollo
- Desarrollo

2. CREACIÓN DE MARCA:

- Creación de logo, lema, etc...
- Definición de protocolo de uso de la marca

3. DESARROLLO WEB:

- Definición de requisitos de diseño
- Desarrollo
- Integración en el site: ugr.es

4. DESARROLLO APP:

- Elección: Integrar en APP o desarrollar nueva APP
- Desarrollo

5. DESPLIEGUE DE CANALES DE INFORMACIÓN

- Estudio de opciones (asistente conversacional, mensajería instantánea, buscador,...)
- Contratación externa o despliegue

Componente Servicio:

La estrategia de servicio vendría definida con la siguiente secuencia lógica:



Actuaciones a desarrollar:

1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y CRITERIOS COMUNES:

- Comisión

2. DEFINICIÓN DE PROTOCOLOS-PROCEDIMIENTOS:

- Coordinación por Servicio
- Equipos de trabajo transversales

3. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIA INDIVIDUAL DE SERVICIO:

- Contenidos para respuestas automáticas y buscador de información
- Designación de roles entre las personas que forman parte del servicio o unidad
- Definición de SLA (Service Level Agreements)

4. DISEÑO Y DESARROLLO DE PRUEBAS DE SERVICIO:

- Pruebas piloto
- Evaluación

5. FORMACIÓN DE OPERADORES:

- Estudio de opciones (chatbox, mensajería instantánea, buscador,...)
- Contratación externa o despliegue

6. ADAPTAR INTERACCIONES CON CANALES DE INFORMACIÓN Y OTROS SERVICIOS:

- Directorio
- Páginas Web
- Acceso identificado
- Sede electrónica

DEFINICIÓN DE ALTERNATIVA. DETALLE

El horizonte temporal o meta de la implantación completa de la nueva Estrategia de Atención al Usuario en la UGR se fija en **diciembre del año 2022**, y por lo tanto, el **período de implantación estimado es de 24 meses**.

El esquema presentado en el anterior epígrafe debe desarrollarse con detalle para realizar una estimación de la necesidad de recursos, humanos, económicos y físicos para el desarrollo de la propuesta.

La determinación de los recursos necesarios viene determinada principalmente por la ambición de la propuesta desde el punto de vista tecnológico. A mayor omnicanalidad, mayor integración con bases de datos institucionales o mejor experiencia del usuario, mayor necesidad de recursos. El abanico de opciones es amplísimo, la tecnología existente permite llevar a cabo innumerables soluciones.

Una apuesta decidida por un proyecto de este tipo requiere de una inversión inicial elevada, no sería aconsejable proyectar de forma tímida. Sin embargo, el retorno en competitividad, posicionamiento y visibilidad, reducción de errores, productividad y calidad de servicio debería manifestarse a corto-medio plazo y de forma proporcional a la inversión realizada.

Es decir, una adecuada implantación de la estrategia debería reducir la carga de trabajo de forma transversal y, por lo tanto, permitiría dedicar recursos humanos actuales a otros procesos.

Fuentes de información para la planificación:

Una de las fuentes de información han sido las actuaciones desarrolladas por otras administraciones y universidades. Se ha realizado para ello:

- búsqueda exhaustiva de expedientes de contratación pública
- reuniones con universidades que han implantado soluciones tecnológicas (sistema de ticketing, asistentes conversacionales –chatbot-, herramientas de mensajería instantánea, portales de usuario)
- reuniones con empresas internacionales (Liveperson) o nacionales (1millionbot,

Eyos-comunicación digital) que han trabajado con instituciones de educación superior o con otras administraciones en la implantación de diversas soluciones.

Premisas básicas para la planificación:

1. IMPLANTACIÓN PROGRESIVA:

Un proyecto de tal magnitud, ambicioso en su concepción, requiere de ser conservador en su implantación.

Se propone realizar la implantación en dos Fases:

- **FASE 1 [Enero 2021-Septiembre 2021]:** Creación de la Unidad de gestión de las relaciones con el usuario - Implantación parcial del sistema de tickets - Desarrollo de canales específicos.
- **FASE 2 [Septiembre 2021-Diciembre 2022]:** Desarrollo extendido de la Estrategia – Implantación global del sistema de tickets – Contratación y conexión de canales de información

Se plantean dos opciones para la Fase 1, comenzando por un ámbito de gestión concreto:

- Focalizar la implantación en un grupo de interés: “Futuros estudiantes”, comenzando por el Servicio de Acceso, Admisión y Permanencia.
- Focalizar la implantación en una unidad administrativa básica y fácilmente replicable: Secretaría académica de un centro específico.

El éxito del proyecto está vinculado al desarrollo de este prueba piloto. Desde un punto de vista interno, el personal implicado será el altavoz de las bondades y de las debilidades del nuevo sistema. Desde una perspectiva externa, los estudiantes implicados también pueden amplificar los posibles fallos del nuevo modelo.

Cada una de las opciones anteriores lleva aparejada una serie de ventajas y riesgos operativos:

Opción prueba piloto	Ventajas operativas	Riesgos operativos
Servicio admisión, acceso y permanencia	<ul style="list-style-type: none"> - El estudiantado que utilice el nuevo sistema estará familiarizado con él para el resto de su vida universitaria. - El usuario de este servicio no conoce otra vía de relación con la institución, por lo que se presume que será más fácil dirigirlo. - Este servicio es un ejemplo de buena práctica en el proceso de información. Cuenta con varios canales: centralita telefónica o app exclusiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - El estudiantado no conoce el sistema actual de atención al usuario, y no percibirá las mejoras introducidas. - El sistema de colas-subcolas (catálogo de trámites) no será exportable a ningún otro servicio. - Dificultad desde el punto de vista del empleado para utilizar un sistema para relacionarse con el usuario y otro sistema para relacionarse con otros servicios
Secretaría Centro académico	<ul style="list-style-type: none"> - La información que se genere en la prueba piloto será fácilmente trasladable al resto de secretarías. - Todas las secretarías cuentan con personas dedicadas a la información al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad desde el punto de vista el usuario para utilizar un sistema para relacionarse con el centro, y otro sistema con el resto de servicios. - Dificultad desde el punto de vista del empleado para utilizar un sistema para relacionarse con el usuario y otro sistema para relacionarse con otros servicios

2. RESPONSABILIDAD EN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS:

Para la Fase 1 se realiza la siguiente estimación de recursos adicionales a los existentes:

- Recursos humanos extra:
 - o Adaptación Plataforma Ticketing: 2 técnicos CSIRC
 - o Unidad de gestión de las relaciones con el usuario: 1 Responsable + 2 Gestores
- Recursos económicos fijos:
 - o Adquisición de complementos para Osticket
 - o Diseño gráfico
 - o Formación
 - o *Total: 10.000€*
- Recursos económicos variables:

- Explotación de asistente conversacional para un ámbito específico
- Sistema de comunicación por mensajería instantánea para la Unidad de gestión de las relaciones con el usuario
- *Total: 30.000€*

Para la Fase 2 se realiza una estimación de recursos variable, que está vinculada al número y funcionalidad de canales integrados en la Estrategia:

- Recursos humanos extra:
 - Adaptación Plataforma Ticketing: 2 técnicos CSIRC
 - Unidad de gestión de las relaciones con el usuario: 1 Responsable + 4 Gestores
 - Cada canal adicional conectado, requeriría de la participación temporal y asesoramiento de un técnico del CSIRC.
- Recursos económicos fijos:
 - Infraestructura tecnológica (pendiente dimensionamiento)
 - Diseño gráfico
 - Formación
 - *Total: 10.000€*
- Recursos económicos opcionales:
 - Desarrollo de APP
 - Ampliación de asistente conversacional
 - Sistema de comunicación por mensajería instantánea
 - *Total: 150.000€*

Resumen de recursos:

	Fase 1	Fase 2	Total (2 años)
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Jefe Servicio CSIRC (Plataformas Institucionales) - 2 técnicos CSIRC - 1 Responsable Proyecto Unidad Gestión Relaciones Usuario - Gestores Información (2 en Fase 1; 4 en Fase 2) - Participación Ofiweb - Participación OGC - Participación Técnicos CSIRC (variable) 		
Recursos económicos	40.000€	160.000€	200.000€

Planificación de Hitos. Propuesta Hoja de ruta:

En esta planificación se han agrupado los hitos por categorías:

1. **Coordinación-Estrategia:** Relaciona las áreas relacionadas con la toma de decisiones sobre el proyecto
2. **Desarrollo de osTicket:** Integra las tareas relacionadas con la adaptación técnica del software.
3. **Información para osTicket:** Contiene todas las tareas que alimentarán la información contenida en el software y que requieren de una colaboración activa entre el CSRIC y las unidades gestoras de la información
4. **Portal de acceso:** Tareas de diseño y desarrollo del portal único de acceso, y su integración con osTicket
5. **Canales de información:** Tareas de estudio, contratación e integración de canales de información
6. **Creación servicio:** Recoge todos los pasos necesarios para la creación de la Unidad de gestión de las relaciones con el usuario
7. **Formación:** Tareas vinculadas al desarrollo y preparación de los gestores de información
8. **Adaptación otros servicios UGR:** Relaciona las tareas vinculadas a las conexiones de la Estrategia con el resto de ámbitos de gestión de la institución
9. **Base de conocimiento:** Tareas de generación de información para homogeneizar y automatizar la respuesta.

Cada una de las tareas identificadas se han caracterizado en base a los siguientes criterios:

- Fase implantación: 1-2-ambas
- Dificultad: Baja-Media-Alta
- Duración: En semanas
- Carácter: Esencial – Opcional

Grupo tarea	Tipo tarea	Dificultad	Carácter esencial	Fase implantación	Implicados	Duración estimada (semanas)	Información adicional
1. Coordinación-Estrategia	Definir Equipo de trabajo	Media	SI	1		1	Multidisciplinar, 7-8 personas, capacidad para tomar decisiones sobre el proyecto
1. Coordinación-Estrategia	Definición de indicadores	Media	SI	2	Equipo trabajo	2	Capacidad de solución por servicio - capacidad solución por agente - tiempo gestión ticket por cola -...
1. Coordinación-Estrategia	Criterios generales de homogeneización de información	Alta	SI	1	Equipo trabajo	3-4	Para banco de conocimiento-webs-redes-etc...
1. Coordinación-Estrategia	Criterios comunes para elaboración de plantillas y respuestas osticket	Media	SI	1	Equipo trabajo	3-4	Plantillas que puedan ser utilizadas por los gestores de manera recurrente
1. Coordinación-Estrategia	Definir protocolos-instrucciones respuesta: servicios-redes sociales-internos	Media	SI	1	Coordinadores	4-6	Que permita homogeneizar la respuesta y clarificar todos los flujos de trabajo
1. Coordinación-Estrategia	Adaptación de información en páginas web	Alta	SI	Ambas	Coordinadores	6-8	Enlazar portal - Modificación contenidos - Eliminación de emails - Identificación de teléfonos - Campaña informativa
1. Coordinación-Estrategia	Evaluación Fase 1	Alta	SI	2	Equipo trabajo	3-4	Evaluación de problemas y propuesta modificación
1. Coordinación-Estrategia	Seguimiento funcionamiento	Media	SI	Ambas	Equipo trabajo	2	Periódicamente tras lanzamiento del servicio para realizar ajustes.
1. Coordinación-Estrategia	Identificación de indicadores facilitados por Osticket	Media	SI	2	CSIRC	2	Comprobar que información extra
1. Coordinación-Estrategia	Definición de SLA (estándares) de indicadores	Alta	SI	2	Coordinadores	3-4	Revisión a los 6 meses de funcionamiento para adaptar
1. Coordinación-Estrategia	Adaptación de información en páginas web	Alta	SI	Ambas	Coordinadores	6-8	Enlazar portal - Modificación contenidos - Eliminación de emails - Identificación de teléfonos - Campaña informativa
1. Coordinación-Estrategia	Creación cuadro de mando de indicadores	Alta	SI	2	CSIRC-VPIP	4-6	Portal dinámico para seguimiento de resultados
2. Desarrollo osticket	Estudiar y determinar opciones de definición de la herramienta: Clasificación tickets, gestión colas, roles, etc...	Media	SI	1	CSIRC-VPIP	4-6	Esta información debe ser el punto de partida para la definición de la herramienta por el equipo de trabajo
2. Desarrollo osticket	Diseño e implementación de infraestructura de hardware y soporte de BBDD	Media	SI	1	CSIRC	4-6	

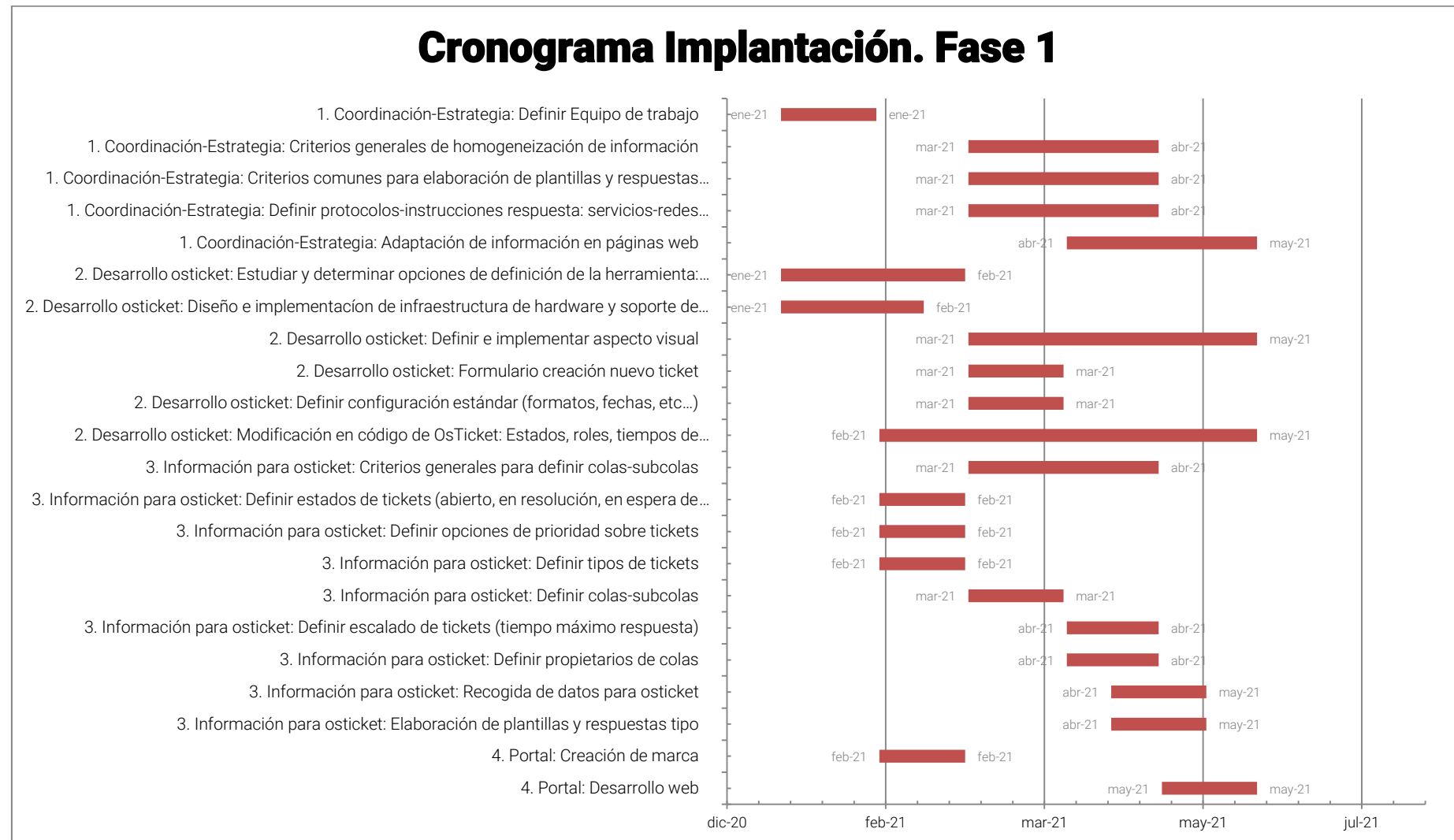
2. Desarrollo osticket	Modificación en código de OsTicket: Estados, roles, tiempos de respuesta, temas de ayuda, árbol de departamentos, colas, respuestas tipo, firmas	Media	SI	1	CSIRC	12-16	Definidos por el Equipo de trabajo
2. Desarrollo osticket	Definir e implementar aspecto visual	Alta	SI	1	CSIRC-VPIP	6-8	Decisión muy importante: Experiencia usuario. Previa al desarrollo de materiales para formación
2. Desarrollo osticket	Formulario creación nuevo ticket	Media	SI	1	CSIRC-VPIP	3-4	Campos - adjuntos - conexión BBDD
2. Desarrollo osticket	Definir configuración estándar (formatos, fechas, etc...)	Media	SI	1	CSIRC-VPIP	2	
2. Desarrollo osticket	Modificación en código de OsTicket: Estados, roles, tiempos de respuesta, temas de ayuda, árbol de departamentos, colas, respuestas tipo, firmas	Media	SI	2	CSIRC	12-16	Definidos por el Equipo de trabajo
2. Desarrollo osticket	Desarrollo de portal de administración: gestión de agentes, firmas, respuestas, temas de ayuda, indicadores, etc...	Alta	SI	2	CSIRC	12-16	Definidos por el Equipo de trabajo
2. Desarrollo osticket	Adaptación de plantillas y respuestas tipo	Baja	SI	2	CSIRC	3-4	Definidos por los coordinadores
2. Desarrollo osticket	Definir auto respuestas osticket	Baja	SI	Ambas	CSIRC-VPIP	2	Apertura - cambio de estado - cierre - reapertura
2. Desarrollo osticket	Desarrollo de tickets específicos	Media	NO	2	CSIRC	12-16	Para automatizar o dirigir ciertas consultas
2. Desarrollo osticket	Estudiar la posibilidad de conectar centralita telefónica de forma automática	Alta	NO	2	CSIRC	3-4	Automatizar la centralita para generar tickets a partir de llamadas
3. Información para osticket	Definir estados de tickets (abierto, en resolución, en espera de 3º, en espera de usuario, cerrado,...)	Media	SI	1	Equipo trabajo	3-4	Muy importante para formación. No deberían ser demasiado específicos
3. Información para osticket	Definir opciones de prioridad sobre tickets	Baja	SI	1	Equipo trabajo	3-4	Por ejemplo, se podría definir tickets de carácter urgente, o tickets de largo plazo.
3. Información para osticket	Definir tipos de tickets	Media	SI	1	Equipo trabajo	3-4	Telefónico-interno-redes sociales
3. Información para osticket	Criterios generales para definir colas-subcolas	Media	SI	1	Equipo trabajo	2	Determinar si será por servicios, por procesos
3. Información para osticket	Definir colas-subcolas	Alta	SI	1	Equipo trabajo	2	Comprobar si cumplen criterios
3. Información para osticket	Definir escalado de tickets (tiempo máximo respuesta)	Alta	SI	1	Equipo trabajo	3-4	Determinar si será por perfil, por cola, por sub-cola (si es posible)
3. Información para osticket	Definir propietarios de colas	Baja	SI	1	VPIP- Coordinadores	3-4	Cada servicio

3. Información para osticket	Recogida de datos para osticket	Media	SI	1	VPIP- Coordinadores	3-4	Crear una plantilla o formulario web para recoger información
3. Información para osticket	Elaboración de plantillas y respuestas tipo	Media	SI	1	Coordinadores	3-4	Deben incluir campos automatizados (nombre, número de ticket, ...)
3. Información para osticket	Determinar perfiles (Estud, PDI, PAS, Futuros, Externo, Incoming)	Alta	SI	2	Equipo trabajo	2	Esta etapa influirá en todo el proceso: definición colas-desarrollo portal
3. Información para osticket	Definir colas-subcolas	Alta	SI	2	Equipo trabajo	2	Comprobar si cumplen criterios
3. Información para osticket	Definir escalado de tickets (tiempo máximo respuesta)	Alta	SI	2	Equipo trabajo	3-4	Determinar si será por perfil, por cola, por sub-cola (si es posible)
3. Información para osticket	Definir propietarios de colas	Baja	SI	2	VPIP- Coordinadores	3-4	Cada servicio
3. Información para osticket	Recogida de datos para osticket	Media	SI	2	VPIP- Coordinadores	3-4	Crear una plantilla o formulario web para recoger información
3. Información para osticket	Elaboración de plantillas y respuestas tipo	Media	SI	2	Coordinadores	3-4	Deben incluir campos automatizados (nombre, número de ticket, ...)
3. Información para osticket	Definir modelo firma respuesta	Baja	SI	2	Equipo trabajo	3-4	Firma estándar para todos los gestores
3. Información para osticket	Valorar incorporación trámites internos (p.e.: trámites económicos)	Alta	NO	2	Equipo trabajo	3-4	Aprovechar oportunidad para evitar trámites que aún se realizan en papel-formulario email
3. Información para osticket	Definir método de asignación de colas	Media	SI	2	Equipo trabajo	2	Automático - Manual (alguien actúa de filtro)
4. Portal	Creación de marca	Alta	SI	1	Comunicación	4-6	Imagen-logo-lema-etc...
4. Portal	Desarrollo web	Media	SI	1	Ofiweb	6-8	Desarrollo de formulario por perfiles
4. Portal	Conexión del portal con Osticket	Alta	SI	1	CSIRC	3-4	Conectar formulario con colas/subcolas
4. Portal	Desarrollo de base de conocimiento	Media	SI	2	Ofiweb	6-8	Si así se decide. Ver portales de información (https://www.uco.es/pie/ , https://www.uca.es/estudiantes/)
4. Portal	Integración con otros canales: RRSS -chatbot	Media	NO	2	Ofiweb	6-8	Si así se decide.
5. Canales información	Búsqueda opciones chatbot-mensajería-etc...	Alta	SI	Ambas	CSIRC-VPIP	4-6	Buscar opciones de chatbot y su adaptación al sistema
5. Canales información	Identificación requisitos técnicos chatbot-mensajería-etc...	Media	SI	Ambas	Equipo trabajo	6-8	
5. Canales información	Definir call-center	Media	NO	1	Equipo trabajo	3-4	Determinar estructura-centralita
5. Canales información	Creación call-center	Media	NO	1	CSIRC	3-4	Crear call-center

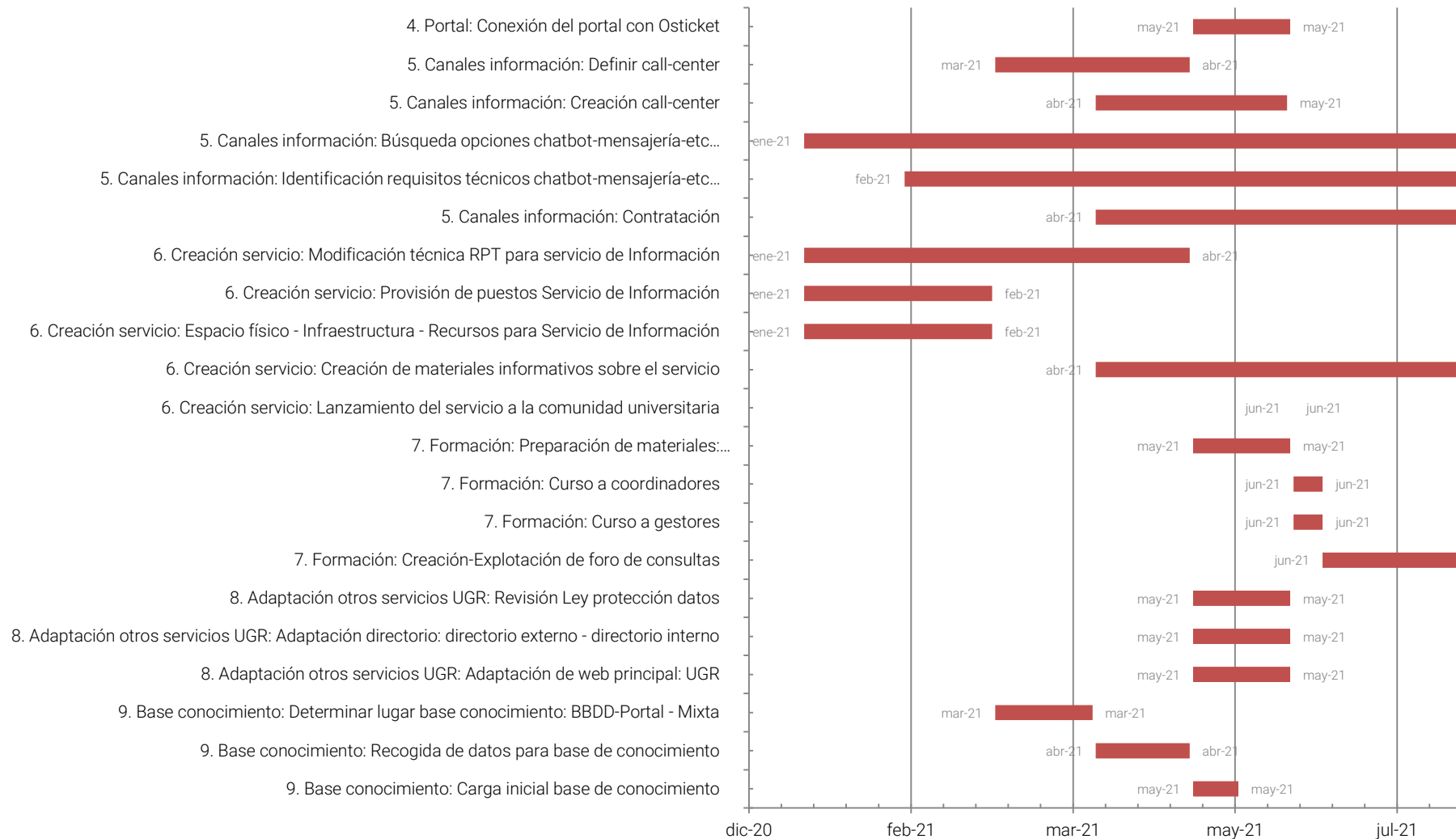
5. Canales información	Contratación	Alta	SI	Ambas	Gerencia-CSIRC-VPIP	12-16	Expediente contratación
6. Creación servicio	Modificación técnica RPT	Media	SI	1	Gerencia	6-8	
6. Creación servicio	Espacio físico - Infraestructura - Recursos	Media	SI	1	Gerencia	3-4	
6. Creación servicio	Provisión de puestos	Media	SI	1	Gerencia	6-8	
6. Creación servicio	Creación de materiales informativos sobre el servicio	Media	SI	Ambas	Comunicación	6-8	Videos - infografías
6. Creación servicio	Lanzamiento del servicio a la comunidad universitaria	Media	SI	1	Comunicación	1	Tiene que estar todo preparado y testado. Prepara checklist para evitar errores
7. Formación	Preparación de materiales: - Audiovisuales - Escritos	Media	SI	1	CSIRC-VPIP	4-6	Fomentar el uso de screencast-materiales gráficos
7. Formación	Curso a coordinadores	Baja	SI	1	Gerencia-CSIRC-VPIP	1	
7. Formación	Curso a gestores	Baja	SI	1	Gerencia-CSIRC-VPIP	2	
7. Formación	Creación-Explotación de foro de consultas	Baja	SI	Ambas	Gerencia-CSIRC-VPIP	12-16	Consultas-Incidencias-Comunicación
7. Formación	Preparación de materiales: - Audiovisuales - Escritos	Media	SI	1	CSIRC-VPIP	4-6	Fomentar el uso de screencast-materiales gráficos
7. Formación	Curso a coordinadores	Baja	SI	1	Gerencia-CSIRC-VPIP	1	
7. Formación	Curso a gestores	Baja	SI	1	Gerencia-CSIRC-VPIP	2	
8. Adaptación otros servicios UGR	Revisión Ley protección datos	Baja	SI	1	Equipo trabajo	3-4	Comprobar afecta LOPD. Consentimiento en automatrícula, etc...
8. Adaptación otros servicios UGR	Adaptación directorio: directorio externo - directorio interno	Media	SI	1	Ofiweb	3-4	Eliminar correos electrónicos y teléfonos personales
8. Adaptación otros servicios UGR	Adaptación de web principal: UGR	Media	SI	1	Ofiweb	3-4	Enlace al portal - revisión de contenidos
8. Adaptación otros servicios UGR	Conectividad con CIGES	Media	SI	2	Equipo trabajo	3-4	Comprobar cómo se puede conectar. Por ejemplo, definir un estado: "Cita CIGES"
8. Adaptación otros servicios UGR	Revisión Ley protección datos	Baja	SI	2	Equipo trabajo	3-4	Comprobar afecta LOPD. Consentimiento en automatrícula, etc...
8. Adaptación otros servicios UGR	Adaptación directorio: directorio externo - directorio interno	Media	SI	2	Ofiweb	3-4	Eliminar correos electrónicos y teléfonos personales

8. Adaptación otros servicios UGR	Adaptación de web principal: UGR	Media	SI	2	Ofiweb	3-4	Enlace al portal - revisión de contenidos
9. Base conocimiento	Determinar lugar base conocimiento: BBDD-Portal - Mixta	Media	SI	Ambas	Equipo trabajo	3-4	Estudiar posibilidades de osticket, valorar si crear una base de conocimiento en BBDD puede ser más accesible para un chatbot o sistema de mensajería instantánea
9. Base conocimiento	Recogida de datos para base de conocimiento	Alta	SI	1	Coordinadores	3-4	Crear una plantilla o formulario web para recoger información
9. Base conocimiento	Carga inicial base de conocimiento	Alta	SI	1	Coordinadores	2	
9. Base conocimiento	Recogida de datos para base de conocimiento	Alta	SI	2	Coordinadores	8-12	Crear una plantilla o formulario web para recoger información
9. Base conocimiento	Protocolo de actualización de base de conocimiento	Media	SI	1	VPIP- Coordinadores	2	Determinar quién, cómo y cuándo se haría
9. Base conocimiento	Carga inicial base de conocimiento	Alta	SI	2	Coordinadores	3-4	

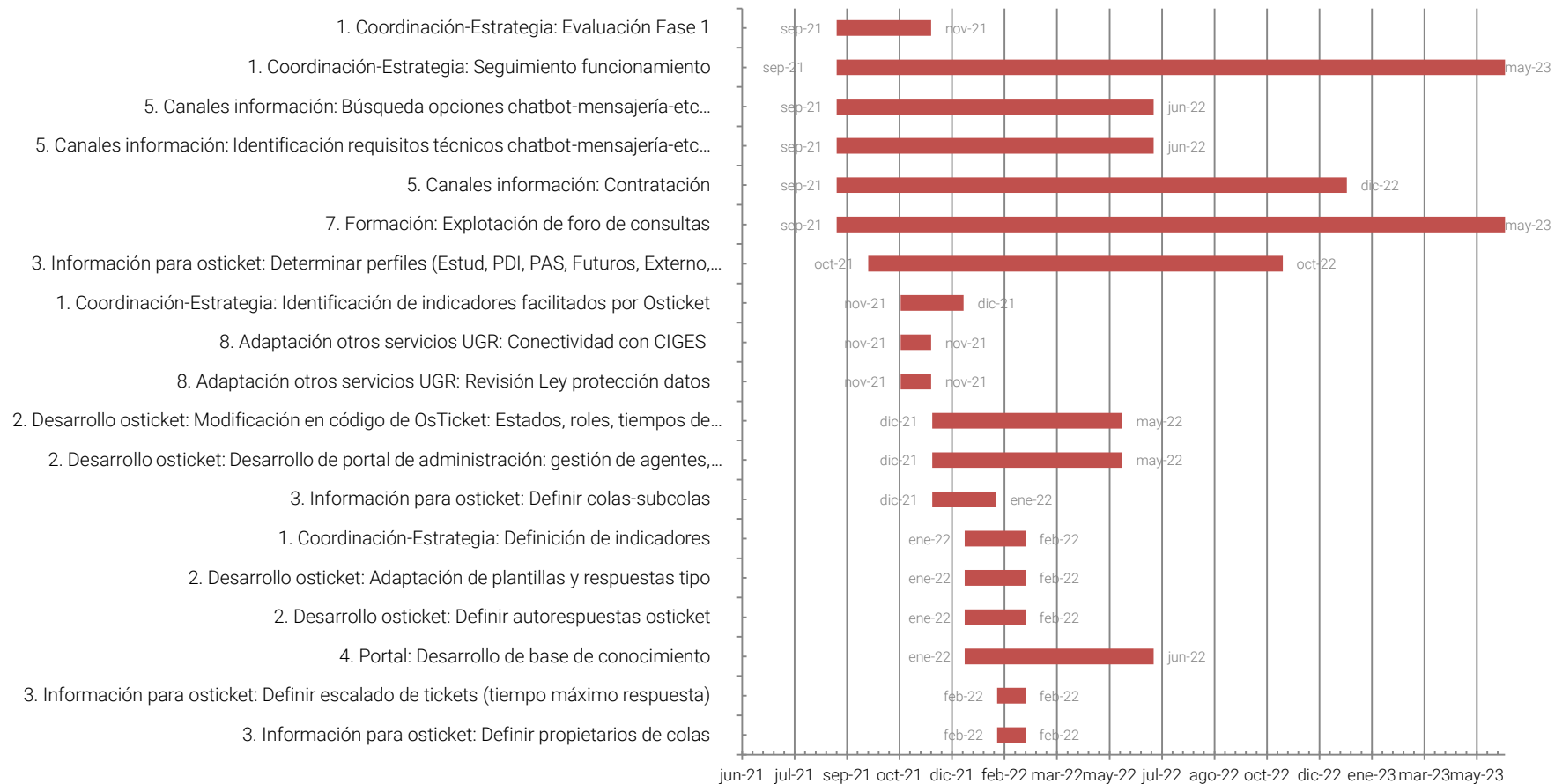
Cronograma de implantación



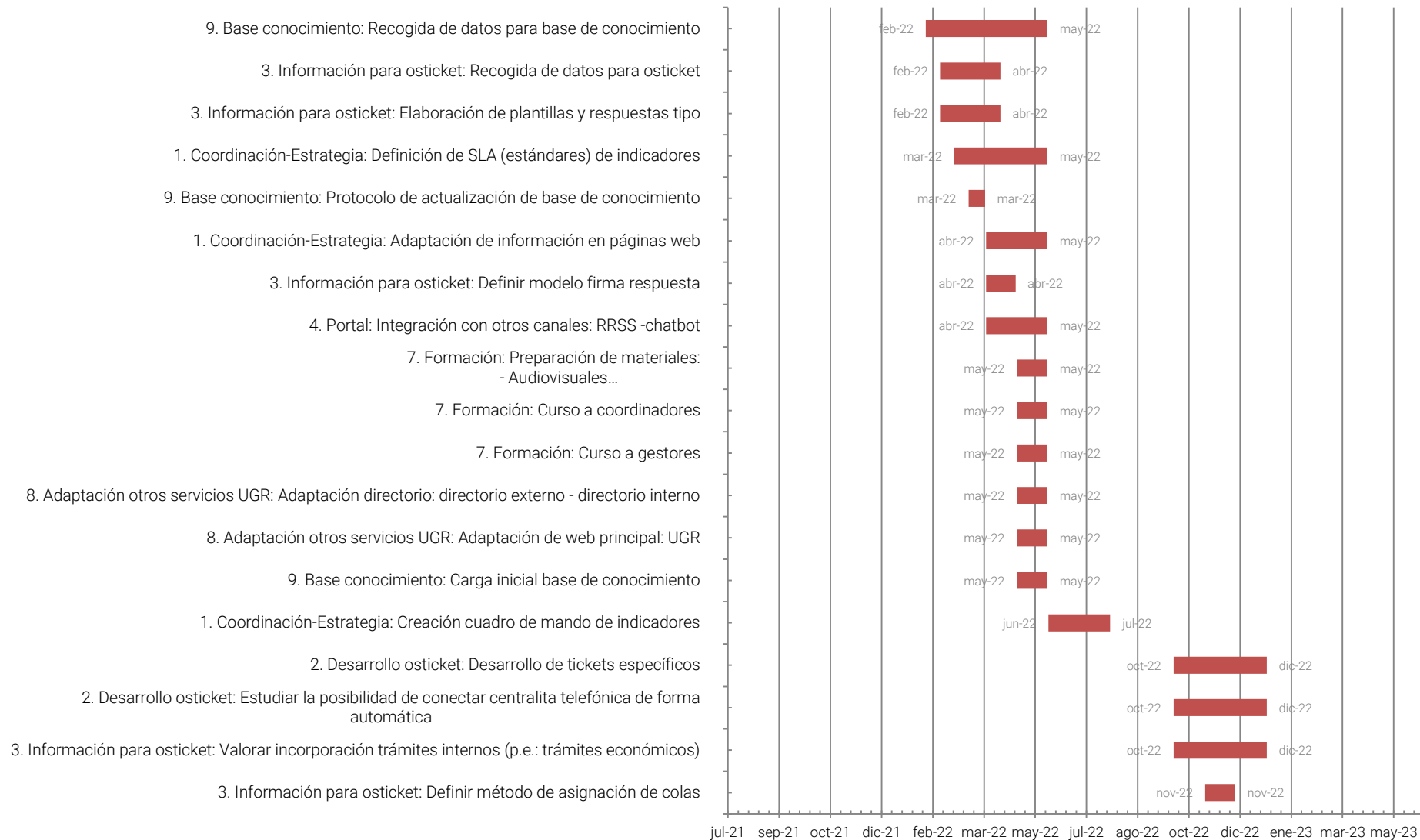
Cronograma Implantación. Fase 1



Cronograma Implantación. Fase 2

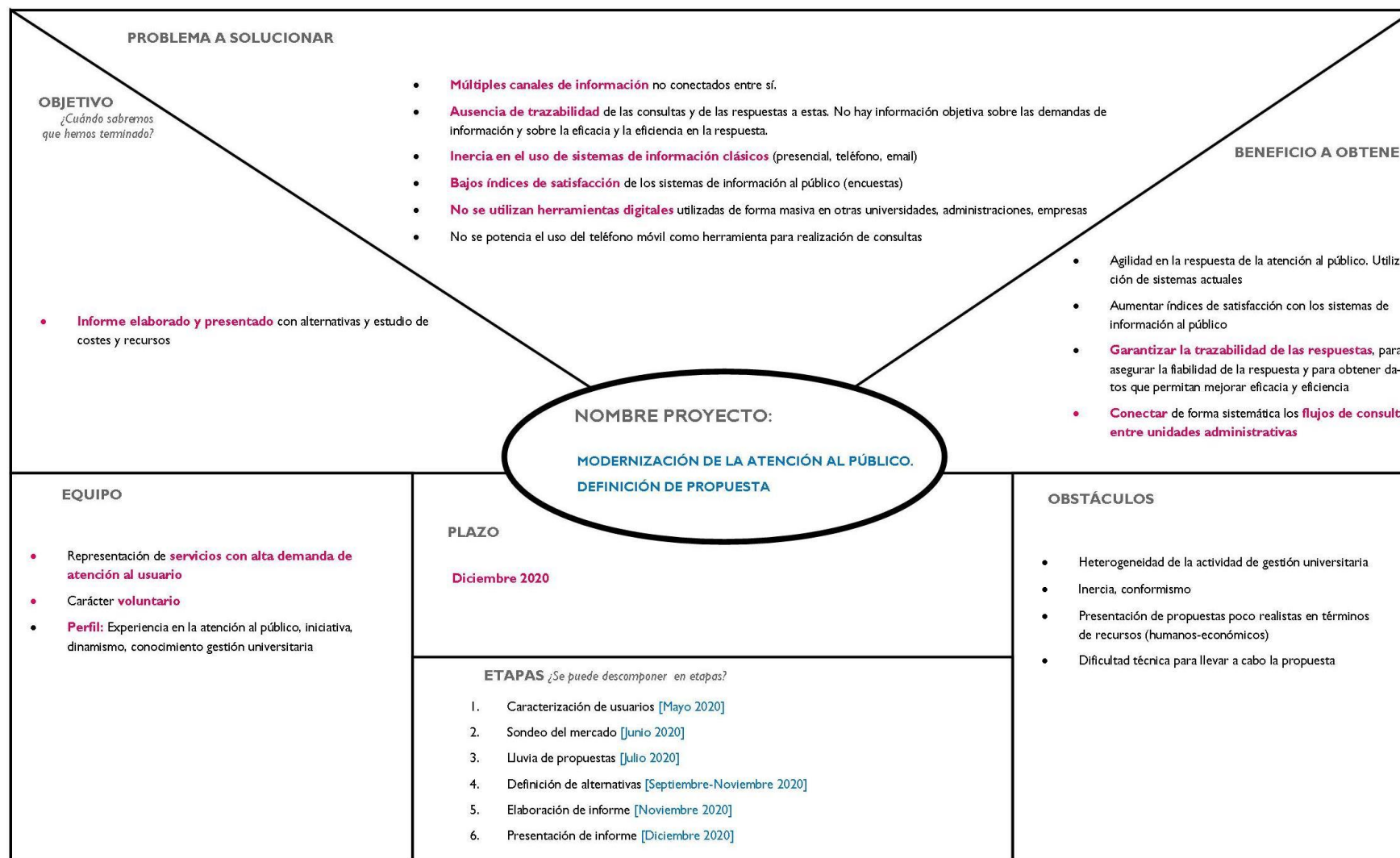


Cronograma Implantación. Fase 2



ANEXOS

ANEXO 1. Mapa de Situación de Partida



ANEXO 2. Participantes en el Proyecto

Servicio/Estructura/Unidad	Voluntario	Cargo
Oficina de Relaciones Internacionales	Carolina González Madrigal	T.S Genérico
Servicio de Personal Docente e Investigador	Juana Olmedo Cardenete	Jefa de Sección
	Esther Fernández Rodríguez	Responsable de Negociado
	Isabel Díaz Blanco	Administrativa Puesto Base
Servicio de Becas	Juanjo Avila Marfil	Responsable de Negociado
	Begoña Solis Molina	Administrativa Puesto Base
Biblioteca E.T.S. de Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos	Esther Torres Montoya	T.E Biblioteca, Archivo Y Museo
Servicio de Deportes	Ana M ^a Pulido Cuberos	Responsable de Gestión
	Noelia Terrón Arenas	Administrativa Puesto Base
Asistencia Estudiantil	Antonio Ramírez García	Responsable de Negociado
Servicio de Acceso, Admisión y Permanencia	Begoña Linares Sánchez	Responsable De Negociado
Servicio de Contabilidad y Presupuesto	Rafael López Peral	Jefe de Servicio
Facultad de Relaciones Laborales y Recursos Humanos	Inmaculada Benavides López	Responsable de Negociado
	Carmen Quirantes Sierra	Administrativa Puesto Base
	Silvia Rojas González	Responsable de Negociado
Facultad de Derecho	Sara García Almendros	Administrativa Puesto Base
	Antonio Jesús Ortiz Ortega	Administrativa Puesto Base

Centro de Promoción de Empleo y Prácticas	Alicia Martinez Martin	Administrativa Puesto Base
Facultad de Ciencias del Deporte	María José Fernández Titos	Responsable de Negociado
CSIRC	José Ramón España	CSIRC
Escuela Internacional de Posgrado (Doctorado)	Enrique Molina Gálvez	Administrativa Puesto Base
Escuela Internacional de Posgrado (Máster)	Luis Alberto Aranda Polo	Administrativa Puesto Base
Escuela Internacional de Posgrado (Títulos Propios)	María José Díaz Caba.	Responsable de Gestión
Departamento de Anatomía Patológica e Historia de la Ciencia (Facultad de Medicina)	Montserrat Alcaina Ortiz	Responsable Negociado Afd

ANEXO 3. Resumen de Reuniones

Fecha	Reunión	Objetivo	Resumen de la reunión	Resultados obtenidos
08/01/2020	Equipo de Gobierno	Presentación de los proyectos propuestos para su desarrollo por el Área de Coordinación y Proyectos al Equipo de Gobierno	Tras las visitas realizadas a los Servicios/Unidades/Centros de la Universidad de Granada desde la Unidad de Política Institucional y Planificación, se detectan una serie de áreas de mejora que se agrupan y presentan al Equipo de Gobierno como proyectos propuestos para su desarrollo. Con una priorización según los indicadores: impacto, urgencia, necesidad de coordinación, facilidad y previsión CSIRC.	
14/01/2020	Dirección del CSIRC	Conocer la viabilidad previa	Reunión con la dirección del CSIRC para conocer la viabilidad previa que a nivel técnico pudiera tener un proyecto de este tipo.	
24/02/2020	Foro de Administración	Presentación de los proyectos propuestos para su desarrollo por el Área de Coordinación y Proyectos al Foro de Administración	Tras las visitas realizadas a los Servicios/Unidades/Centros de la Universidad de Granada desde la Unidad de Política Institucional y Planificación, se detectan una serie de áreas de mejora que se agrupan y presentan en el Foro de Administración como proyectos propuestos para su desarrollo. Con una priorización según los indicadores: impacto, urgencia, necesidad de coordinación, facilidad y previsión CSIRC. Entre ellos se presenta el proyecto de modernización de la atención al usuario y se solicitan voluntarios para su desarrollo entre los diferentes servicios y unidades.	Voluntarios que participaran en el desarrollo del proyecto.

16/06/2020	Inicial con los voluntarios	Definición de los distintos perfiles de usuario y propuesta de sondeo de mercado	Todos los voluntarios realizaron aportaciones, con diferentes perspectivas y sensaciones, que ayudaron a enriquecer el proyecto y a elaborar un mapa de empatía por perfil de usuarios (Estudiantes y PDI) Se solicitó que realizaran individualmente un sondeo de mercado y expusieran qué sistemas de atención al público de otras empresas/instituciones/organismos consideran destacables y sus porqués.	Elaboración de un mapa de empatía por perfil de usuarios (Estudiantes y PDI) donde se daban respuesta a las siguientes preguntas: 1 ¿Qué desean? ¿Qué demandan? 2 ¿Cómo se comportan? 3 Obstáculos en su relación con la UGR 4 ¿Qué dicen? ¿Qué opinan?
15/07/2020	Brainwriting virtual	Puesta en común de las propuestas de los voluntarios tras el sondeo de mercado para su valoración individual y colectiva	Con las propuestas enviadas por los voluntarios tras su sondeo de mercado, se hizo una puesta en común para que cada participante hiciera una valoración cualitativa y cuantitativa de cada una de ellas. A continuación, se expusieron los principales conceptos cualitativos recogidos y los valores cuantitativos medios obtenidos.	Listado de propuestas de métodos de atención al usuario valoradas cuantitativa y cualitativamente y su priorización
27/07/2020	Universidad de Murcia	Presentación método de atención al usuario vía WhatsApp y Telegram de la Universidad de Murcia	El jefe de servicio de información de la Universidad de Murcia hace una presentación del funcionamiento y organización del servicio que se encarga de la atención al usuario vía whatsapp y telegram. Expone los pros y los contras con los que se han encontrado tanto para su implantación como en su funcionamiento diario.	Principales conclusiones extraídas: - Telegram: buen sistema como lista de difusión de novedades. No ha tenido gran impacto como intercambio directo de mensajes. - En general, la productividad de estos sistemas es baja (en relación con el teléfono), es difícil informar sin generar confusión, se necesita un tiempo elevado para terminar una contestación. - Es un sistema adicional como puerta de entrada, para derivar hacia otros mecanismos. - No tienen seguimiento de la derivación de consultas a otros servicios. - Son sistemas con muchos riesgos, muy absorbentes. Es conveniente rotar. - En whatsapp aunque parezca raro, se pierde inmediatez, por los tiempos de fuera de línea. - La demanda es desigual a lo largo del año y es difícil la organización del servicio.

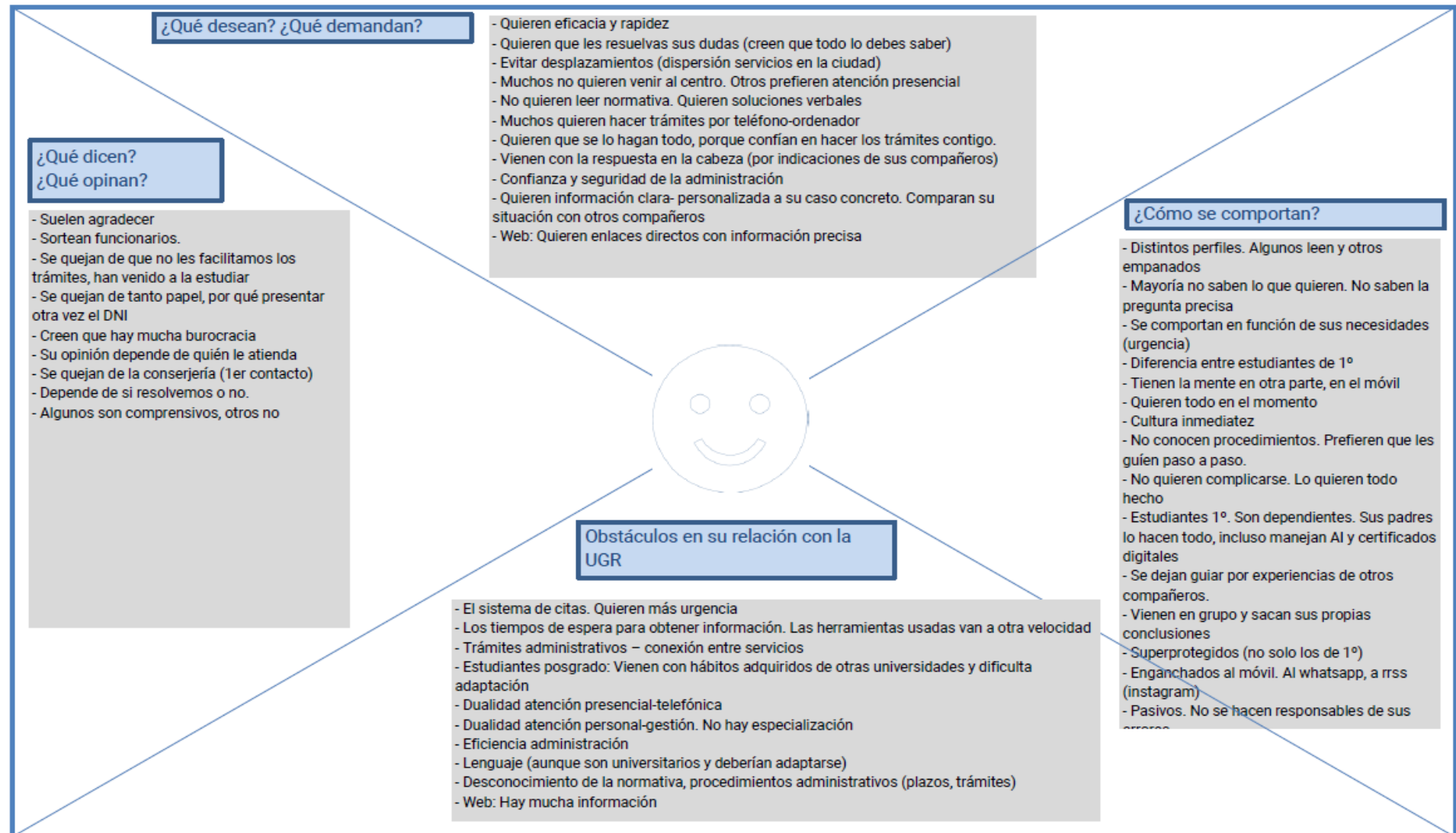
29/07/2020	Universidad de Almería	Presentación del sistema de gestión de ticket de la Universidad de Almería	Por parte del jefe de servicio de Gestión Administrativa de Alumnos, se presenta el sistema de gestión de ticket de la Universidad de Almería a través del Software OTRS.	<p>Principales conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de formación inicial. - Resistencia al cambio y al uso - Necesidad de crear protocolos de respuesta o plantillas. - Inversión inicial costosa. - Interferencias con la sede. Cuando hay problemas con la sede o con la automatrícula, avalancha de tickets - Tickets repetidos no se detectan - Trazabilidad-mecanismo normalizado - Sustituye en gran medida al correo electrónico - Tienen un wiki en el sistema. Mejor en la web - Permite introducir compromisos de calidad (acuerdo de prestación del servicio). - Permite preguntar si está cerrado satisfactoriamente (Sí/No) - Lo utilizan también como comunicación de noticias importantes (tipo foro sin respuesta).
09/09/2020	Reunión Servicio de Informática de la UGR	Presentación OSTICKET	Reunión con el servicio de informática de la Universidad de Granada para conocer qué software sería el más idóneo para su implantación como gestor de ticket. Nos presentan la herramienta osTicket.	

16/09/2020	Universidad Pablo Olavide	Presentación del sistema TIKA	Reunión con el responsable de aplicaciones y sistemas, el coordinador de equipamientos, aulas y laboratorios y la jefa de datos de la Universidad Pablo Olavide para presentarnos su gestor de ticket "sistema TIKA". Software utilizado OTRS.	Principales conclusiones: <ul style="list-style-type: none">- Actualmente utilizan OTRS solo para PDI y PAS. Con estudiantes y personal externo no por problemas de registro de usuarios.- Software gratuito en su versión básica. Pero se necesita la versión más completa.- Cada servicio define sus "colas" en función de las áreas existentes.- El sistema emite las notificaciones a través de correo electrónico.- No tienen implementado un histórico. Lo tienen pendiente.- Posibilidad de configurar los tiempos de respuesta- No todos los tickets generan el mismo trabajo. No se puede medir el trabajo por número de ticket resueltos.- Estadísticas no desarrolladas. Se generan los Excel y se envían a los servicios para que ellos sean quien decidan qué información quieren.- Plantillas con respuestas frecuentes no automáticas
------------	------------------------------	-------------------------------	--	--

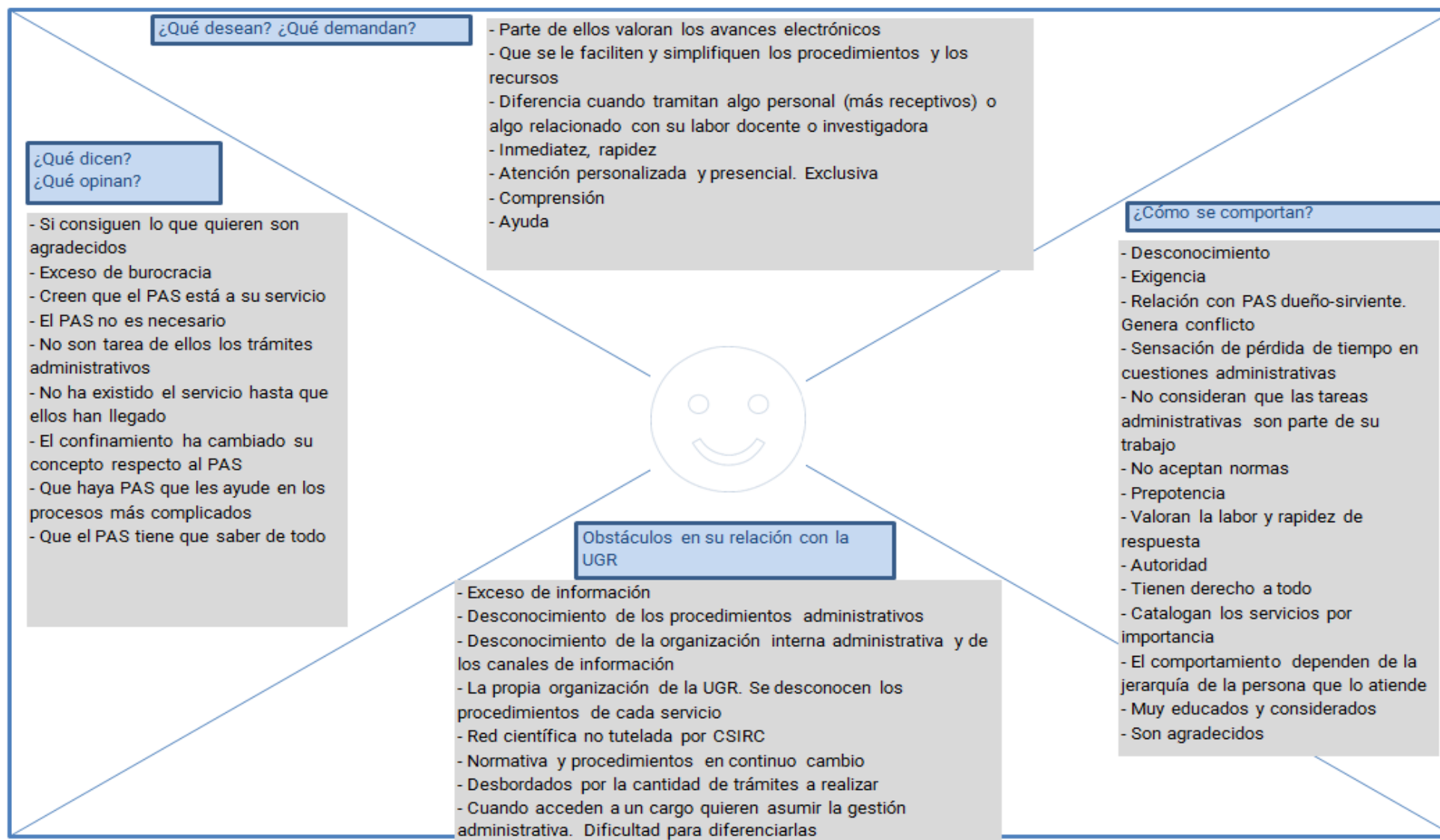
ANEXO 4. Datos globales del Sistema CIGES durante el año 2019

CENTRO	C. PREVIA (Solicitadas Internet)	C. PREVIA (Solicitadas APP)	C. PRESENCIAL (Solicitadas)	C. PREVIA (Atendidas)	C. PRESENCIAL (Atendidas)
Facultad de Bellas Artes	494	0	4822	485	4341
Facultad de Ciencias	3429	579	23770	1904	19658
Facultad de Ciencias del Deporte	288	58	4210	168	3819
Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales	7232	1323	8113	4117	7091
Facultad de Ciencias Politicas y Sociologia	940	157	6997	456	5855
Facultad de Derecho	4067	817	7093	1516	6083
Facultad de Farmacia	3330	608	10560	1694	8068
Facultad de Filosofia y Letras	1834	0	12850	1106	10254
Facultad de Medicina	1824	324	3398	1140	3038
Facultad de Odontologia	51	13	1568	17	1237
Facultad de Psicologia	973	157	4364	473	3839
Facultad de Traducccion e Interpretacion	1624	345	3563	1165	3087
E.T.S. DE ARQUITECTURA	1636	332	2655	1106	2108
E.T.S.I. Informatica y Telecomunicaciones	2430	450	4461	1607	3985
E.T.S. de Caminos, Canales y Puertos	386	67	4699	203	4124
E.T.S.I. Edificacion	127	15	3027	50	2800
Facultad de Comunicacion y Documentacion	96	26	2026	43	1837
Facultad de Ciencias de la Salud	2602	409	2852	2516	2514
Facultad de Relaciones Laborales y RR HH	34	12	4827	308	4332
Facultad de Trabajo Social	187	38	2	0	0
Campus Universitario Ceuta	42	7	0	0	0
Campus Universitario Melilla	110	10	8120	92	7546
Registro General	6	0	430	6	274
S.Salud y Prevencion de Riesgos Laborales	2513	0	852	1328	529
Centro de Promocion de Empleo y Practicas	1049	339	4885	547	4167
Servicio de Becas / Asistencia Estudiantil	7765	1283	10519	3436	8741
Admision de Pacientes	5	0	14632	5	14523
Escuela Internacional de Posgrado	4580	0	10968	3790	9251
Facultad de Ciencias de la Educacion	16655	0	6053	12685	4087

ANEXO 5. Mapa de empatía estudiantado



ANEXO 6. Mapa de empatía PDI



ANEXO 7. Sondeo de Mercado - Universidades Españolas

Universidad	Sistema de atención	¿Buenas prácticas?
Universidad de Sevilla	Tiene un Centro de Atención al Estudiante y un Portal de Atención	Sí
Universidad de Almería	Centro de Atención al Usuario para alumnos y personas externas. Además utilizan Whatsapp.	Sí
Universidad de Cádiz	Tiene un Centro de Atención al Estudiante con acceso identificado y un centro de Atención al usuario (CAU) , independiente en la oficina de Coordinación de Posgrado	Sí
Universidad de Córdoba	Tiene un portal de información	No
Universidad Loyola Andalucía	No tienen ningún portal o similar	No
Universidad de Huelva	Tiene un servicio de atención al usuario para alumnos de enseñanzas virtuales pero hay que ser alumno	SI
Universidad de Jaén	No tienen ningún portal o similar	No
Universidad de Málaga	Atención mediante acceso identificado o formulario si eres externo. La Biblioteca tiene un servicio de atención por CHAT	SI
Universidad Internacional de Andalucía	No tiene, sólo formulario de consultas	No
Universidad Pablo de Olavide	Sistema TIKKA, para canalizar aquellas incidencias, consultas o solicitudes ordinarias , que no inicien procedimientos administrativos	SI, la clasificación previa que hacen antes de hacer la consulta
Universidad de San Jorge	Tiene es una secretaría virtual, pero únicamente dan información general (está bien estructurada)	No
Universidad de Zaragoza	No tiene	No
Universidad de Oviedo	Tiene un servicio de atención al usuario, en formato formulario.	SI
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	No tiene pero sí atienden whatsapp	No

Universidad de La Laguna	No tiene	No
Universidad de Cantabria	No tiene	No
Universidad de Castilla-La Mancha	Tiene un portal online de atención al usuario	SI
Universidad Católica De Ávila	No tiene	No
Universidad de Burgos	No tiene	No
Universidad de León	No tiene	No
Universidad Pontificia de Salamanca	Tienen un servicio de Información al Estudiante	No
Universidad de Salamanca	Tienen un Servicio de Información al Estudiante donde algunas acciones se pueden consultar directamente mediante acceso identificado y otras hay que contactar directamente con ellos. Está bien organizado.	No
IE University	No tiene	No
Universidad Europea Miguel de Cervantes	Tiene un Centro de Atención al Estudiante	-
Universidad de Valladolid	No tiene	No
Universidad Abat Oliba CEU	No tiene, o es por acceso identificado	No
Universitat Autònoma de Barcelona	No tiene	No
Universidad de Barcelona	Atienden a través de un Servicio de Atención al Estudiante pero es presencial o por teléfono.	No
Universitat Internacional de Catalunya	No tiene o es por acceso identificado	No
Universitat Oberta de Catalunya	Parece que tienen a través de acceso identificado	-

Universitat Politècnica de Catalunya	No tiene	No
Universitat Pompeu Fabra	Si tiene	SI
Universitat Ramon Llull	No tiene	No
Universitat de Vic	No tiene	No
Universitat de Girona	Muchos trámites se solicitan a través de acceso identificado	-
Universitat de Lleida	No tiene	No
Universitat Rovira i Vigili	No tiene	No
Universidad Internacional Menendez Pelayo	No tiene	No
Universidad Nacional de Educación a Distancia	Parece que se hace por acceso identificado	-
Universidad de Alicante	No tiene aunque si tiene un portal con acceso identificado que engloba multitud de acciones.	SI
Universidad Miguel Hernandez de Elche	No tiene	No
Universitat Jaume I	No tiene	No
Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir	No tiene	No
Universidad CEU Cardenal Herrera	No tiene	No
Universitat Politècnica de València	No tiene	No

Universitat de València	No tiene	No
Universidad de Extremadura	No tiene	No
Universidad da Coruña	Tiene un portal de información y una página de información a futuros estudiante que funciona como un formulario para que planteen la pregunta y contacten con el futuro alumno	No
Universidad de Santiago de Compostela	Tienen una oficina Virtual para estudiantes que funciona con usuario y contraseña	No
Universidad de Vigo	Tienen el SIE sección de información al estudiante. Es un portal de información al estudiante	No
Universitat de les Illes Balears	No tiene	No
Universidad Internacional de La Rioja	Tienen un portal de información. Rellenas un formulario con opciones desplegadas	Sí
Universidad de La Rioja	Tienen una oficina del Estudiante donde puedes solicitar cita previa	No
Universidad de Alcalá	Tiene un centro de información	No
Universidad Alfonso X El Sabio	Formulario petición información y atención por Whatsapp	Sí
Universidad Antonio de Nebrija	Tienen un teléfono genérico para solicitar información y un Servicio de Atención al Estudiante que requiere usuario y clave	No
Universidad Autónoma de Madrid	tiene un portal de información y una página de información al estudiante que funciona como un formulario para que planteen la pregunta y contacten él	No
Universidad Camilo José Cela	Atención a través de formulario	No
Universidad Carlos III de Madrid	Página de ayuda con artículos de distintas temáticas y posibilidad de dejar tu email y que ellos contacten directamente contigo	No
Universidad CEU San Pablo	Atención a través de formulario	No
Universidad Complutense de Madrid	Tienen una oficina de información	No

Universidad a Distancia de Madrid	Formulario de solicitud de información genérica para que contacten contigo de la forma que elijas.	Sí
	Posibilidad de contactar también vía whatsapp, teléfono e email	
Universidad Europea de Madrid	Formulario de solicitud de información genérica para que contacten contigo. Para alumnos ya matriculados atención a través de un área privada	No
Universidad Francisco de Vitoria	Atención a través de formulario, o vía email y whatsapp	Sí
Universidad Politécnica de Madrid	No tiene	No
Universidad Pontificia de Comillas	No tiene	No
Universidad Rey Juan Carlos	Sí, tienen una oficina del Estudiantes	si
Universidad Católica San Antonio de Murcia	No tiene	No
Universidad de Murcia	Tiene un servicio de información al universitario (SIU)	Si
Universidad Politécnica de Cartagena	No tiene	No
Universidad de Navarra	No tiene	No
Universidad Pública de Navarra	No tiene	No
Universidad de Deusto	Atención para no estudiantes a través de chat en directo	si
Euskal Herriko Unibertsitatea	No tiene	No
(País Vasco)		
Mondragon Unibertsitatea	Tienen un servicio de "Pregunta te respondemos" a través de formulario con compromiso de respuesta en 48 horas	No

ANEXO 8. Valoración colectiva de alternativas

Nombre del método de atención al usuario	Nombre de la Universidad-empresa-institución	¿Por qué es interesante?	¿Cómo podría implantarse en la UGR? ¿Qué objetivo tendría?	Valoración Media (Valores 1-10)
Sistema ticketing o historial	Amazon Universidad de Málaga Universidad Rey Juan Carlos Universidad Pablo de Olavide UGR CSIRC	<p>Es por acceso identificado y permite realizar trámites o consultas, a la par que hacer un seguimiento al estado del trámite y ver el historial.</p> <p>Punto único para realización de consultas/trámites</p>	<p>Crear un portal que permita el acceso a la comunidad universitaria y a la no universitaria. Los posibles objetivos serían, reducir el número de llamadas y visitas presenciales</p> <p>Poder realizar el rastreo del estado de la solicitud por parte del PAS y del usuario</p> <p>Permitiría mantener informado en tiempo real al usuario</p>	8,81
Call center	Hammam Al-Andalus Baños Árabes	Sistema de llamadas atendido por personal especializado	<p>Creación de una plantilla de trabajadores especializados</p> <p>El objetivo sería que el correo electrónico pase a segundo plano</p>	6,64
Web para reservas, citas	Hammam Al-Andalus Baños Árabes	Disponen de una web de reservas donde se elige el centro donde quieres ser atendido, fecha y turno.	<p>Cada Centro de la UGR tenga en su web un apartado de solicitud de citas</p> <p>Al tener las citas programadas, el PAS podrá organizarse mejor el trabajo</p>	5,93

<p>Aplicación (CRM)</p>	<p>Universidad de Cádiz Universidad de Almería Universidad Pompeu Fabra Universidad Pablo de Olavide</p>	<p>Permite consultas/trámites con personas de la comunidad universitaria o personas externas.</p> <p>Se puede estructurar la información y dividir los trámites, consultar el estado de las tramitaciones</p> <p>Agilidad en las solicitudes y la atención</p>	<p>Crear una página web o app adaptada</p> <p>Centralizar las consultas y gestiones evitando la dispersión por los distintos centros y unidades, agilizando así la atención y facilitando la homogeneidad en las respuestas</p> <p>Aumentar la transparencia de la institución al poder realizar el seguimiento de las consultas/trámites</p> <p>Evitar colapsos en las llamadas telefónicas y atención presencial</p> <p>Aumentar la confianza y fiabilidad en el servicio ofrecido por la Universidad</p>	<p>8,81</p>
<p>Feedback automático</p>	<p>Iberia Telefónica</p>	<p>Sistema que permite valorar la calidad de la atención</p>	<p>Se podría implantar un sistema muy parecido de encuesta o valoración del 1 al 10 con un cuestionario breve sobre la calidad de las llamadas</p> <p>El objetivo sería conocer los puntos débiles del sistema según los usuarios y así poder corregirlos</p>	<p>7,43.</p>
<p>Buscador y formulario de consultas inteligente</p>	<p>Universidad Rey Juan Carlos UNIR la Universidad a distancia Iberia</p>	<p>Simula la atención personalizada</p> <p>Con pocas palabras que se escriban muestra la posible respuesta</p>	<p>Implantación mediante página web adaptada</p> <p>Como objetivo, dar respuesta inmediata a consultas básicas o simples y así despejar la atención personalizada para consultas o trámites más complicados.</p>	<p>8,25</p>

<p>Chat o asistente virtual</p>	<p>Universidad Deusto Movistar Iberia Vodafone</p>	<p>Atención al usuario en tiempo real</p> <p>Asistente que te guía y acompaña</p> <p>Algunas empresas recuerdan cual fue tu última consulta</p>	<p>Implantación mediante página web adaptada</p> <p>Permitiría dar respuesta inmediata a consultas básicas o simples y así despejar la atención personalizada para consultas o trámites más complicados</p>	<p>8</p>
<p>App móvil (con biometría para asegurar trámites)</p>	<p>Vodafone Universidad de Sevilla</p>	<p>Método basado en biometría para reconocimiento de personas a través de la huella, lo que permite la identificación para realización de procesos, solicitudes, etc.</p> <p>Punto único de tramitación, rápido y seguro</p>	<p>Se podría implantar a través de una app de la universidad y el teléfono personal de cada usuario Facilitar al usuario las consultas y tramitaciones</p> <p>Reducir el número de llamadas y atención presencial</p>	<p>7,18</p>
<p>Red social interna (estudiantes-PDI-PAS)</p>	<p>No existe</p>	<p>La conexión directa entre los distintos colectivos de la universidad permitiría que la información fluyera con mayor facilidad</p>	<p>Una red social intranet, solo para la comunidad universitaria, que puedan utilizar profesores, alumnos y PAS</p> <p>Conectar a los distintos colectivos entre sí</p> <p>Reducir la sensación de desinformación</p>	<p>5,43</p>
<p>Adaptar conserjerías</p>	<p>No existe</p>	<p>Readaptar al personal de conserjería para que, junto con un PAS experimentado, pueda ofrecer información básica</p>	<p>Colocarlos en una ubicación estratégica donde poder atender en primer lugar a los usuarios y así guiarlos o incluso resolver cuestiones básicas</p> <p>Evitaría en gran medida la atención presencial para cuestiones simples dejando más tiempo para aquellas que realmente la necesiten</p>	<p>6,05</p>



UNIVERSIDAD DE GRANADA

Cuesta del Hospicio s/n. 18071. Granada

Tfno. +34 958 24 8723

institucional@ugr.es

institucional.ugr.es