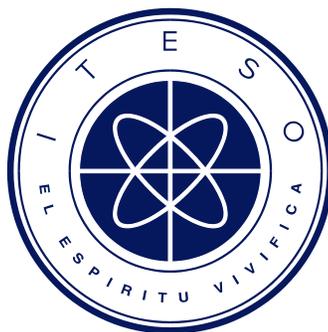


Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL USUARIO PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE SERVICIO: EL CASO DE LA ADMISIÓN E INSCRIPCIÓN A LOS POSGRADOS DEL ITESO

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: Luz Estela Álvarez Iturriaga

Tutor: Ignacio Francisco Moreno Muñoz

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Diciembre de 2016.

Dedicatoria

A mis hijas Ana Sofía y Mariana por ser mi motor, mi motivo e inspiración.

A mis Padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, gracias por su apoyo incondicional que me permite seguir cumpliendo metas.

A Jorge Pérez por su apoyo incondicional durante toda la maestría.

A Catalina Morfín por impulsarme y apoyarme a conseguir este título.

A Christopher Estrada por su invaluable tutoría y apoyo para la elaboración de este trabajo.

A José Habvi Espinoza por su paciente asesoría.

A Daniela Gloss por su invaluable apoyo.

A todos los que de alguna manera colaboraron para la realización del proyecto, gracias.

Abstract

El presente trabajo de investigación e intervención persigue tres objetivos principales: 1) Definir una metodología para evaluar la experiencia del usuario en los procesos de servicio del posgrado en el ITESO; 2) Evaluar la experiencia de servicio de los alumnos de primer ingreso de posgrados del ITESO, en el proceso de admisión e inscripción, y 3) Identificar la brecha de calidad en el proceso de admisión e inscripción al posgrado. La metodología utilizada para alcanzar dichos objetivos incluye tres técnicas de recolección de información, centradas en la evaluación de calidad de los servicios: planos de servicio (Zeithaml, Bitner y Gremler, 1999), investigación cualitativa (Técnica de incidentes críticos y Entrevista semi-estructurada) y el Servqual (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1999). La combinación de estas tres técnicas, aplicadas a una muestra de 120 personas, permitió generar una valoración rigurosa de la percepción de los alumnos con respecto a la calidad del servicio que reciben en su proceso de admisión e inscripción. Entre los resultados de esta investigación, destaca la necesidad de considerar herramientas que brinden información cualitativa en los procesos de evaluación de la experiencia de servicio; además, se extienden una serie de recomendaciones y un plan de acción para mejorar la experiencia de los estudiantes en el proceso de admisión e inscripción al posgrado del ITESO. De este proyecto de investigación se obtiene, como resultado más significativo, un mapeo general del proceso de admisión e inscripción al posgrado del ITESO, que podrá servir como herramienta para la toma de decisiones y en la búsqueda de innovación en los procesos de servicio a los alumnos.

Palabras clave: Calidad, servicio, evaluación, Servqual, innovación, posgrado.

This research and intervention project pursues three main objectives: 1) To define a methodology users' experience evaluation in the postgraduate study programs services at ITESO; 2) To evaluate the admission and inscription processes service experience of the incoming students of ITESO's postgraduate study programs, and 3) To identify the quality breach in the postgraduate study programs admission and inscription processes. The methodology that was applied for this purposes includes three information gathering techniques, centered on the quality service evaluation: service plans (Zeithaml, Bitner y Gremler, 1999), qualitative research (critical incidents technique and semi-structured interview) and Servqual (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1999). The combination of these techniques, applied to a sample of 120 subjects, allowed a rigorous evaluation of the students' perception about the quality of the services they received during their admission and inscription process to a postgraduate study program at ITESO. The main result of this investigation project is a general mapping of the actual admission and inscription to postgraduate studies processes at ITESO, which represents a useful tool for decision making and in the search for innovation in the student service processes.

Keywords: Quality, services, evaluation, Servqual, innovation

Índice

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I. Introducción | 9 |
| CAPÍTULO II. Contexto y justificación del proyecto | 11 |
| 2.1 Descripción del contexto del ITESO | 11 |
| 2.1.1 Contexto de la industria | 12 |
| 2.1.1.1 Análisis de la Competencia | 16 |
| 2.1.1.2 Comparativo de costos con respecto a la competencia..... | 19 |
| 2.1.2 Contexto de la empresa..... | 21 |
| 2.1.3 Proceso a intervenir..... | 28 |
| 2.2 Descripción del problema | 29 |
| 2.3 Justificación | 33 |
| 2.4 Objetivos..... | 36 |
| 2.4.1 Propósito del proyecto | 36 |
| 2.4.2 Alcances y límites del proyecto | 36 |
| CAPÍTULO III. Sustento teórico-metodológico | 38 |
| 3.1 Gestión de la calidad | 38 |
| 3.2 Modelo de Brechas..... | 39 |
| 3.3 Calidad en el servicio..... | 41 |
| 3.4 Investigación de Mercado..... | 42 |
| 3.4.1 Elaboración de planos de servicio | 43 |
| 3.4.1.1 Los componentes del plano | 44 |
| 3.4.1.2 Leer y usar los planos de servicio..... | 46 |
| 3.4.2 La investigación cualitativa | 47 |
| 3.4.3 Estudios de incidentes críticos | 47 |
| 3.4.4 Entrevista semiestructurada | 48 |
| 3.4.5 Modelo SERVQUAL | 48 |
| CAPÍTULO IV. Estrategia Metodológica | 51 |
| 4.1 Metodología, herramientas y técnicas. | 51 |
| 4.1.1. Elaboración de Planos de Servicio | 52 |
| 4.1.2. Investigación Cualitativa | 53 |
| 4.1.2.1 Técnica de incidente crítico | 54 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.2.2 Entrevistas semi-estructuradas..... | 55 |
| 4.1.3 Servqual | 55 |
| 4.2 Sobre la aplicación de la metodología | 56 |
| 4.2.1 Elaboración del plano de Servicios..... | 57 |
| 4.2.2 Entrevista semiestructurada e Identificación de incidentes críticos | 57 |
| 4.2.3 Clasificar y agrupar los incidentes críticos en indicadores de satisfacción | 57 |
| 4.2.4 Distribuir indicadores de satisfacción en cinco dimensiones (Servqual)..... | 57 |
| 4.2.5 Adaptar el instrumento del Servqual..... | 58 |
| 4.2.6 Aplicación del Servqual vía Google Forms | 58 |
| 4.2.7 Procesamiento y medición de brechas | 59 |
| 4.3 Definición de la metodología de la muestra | 59 |
| 4.3.1 Para la investigación cualitativa..... | 59 |
| 4.3.2 Para la aplicación del instrumento con la metodología Servqual..... | 60 |
| 4.4 Diseño del cuestionario | 62 |
| 4.5 Metas de información | 63 |
| 4.6 Trabajo de Campo | 64 |
| 4.6.1 Investigación cualitativa para la definición del proyecto | 64 |
| 4.6.2 Entrevistas para los planos de servicio..... | 65 |
| 4.6.3 Identificación de los incidentes críticos del servicio | 65 |
| 4.6.4 Aplicación de encuestas a los perfiles elegidos..... | 66 |
| CAPÍTULO V. Sistematización y análisis de los resultados..... | 69 |
| 5.1 Análisis de Resultados | 69 |
| 5.1.2 Brecha del conocimiento (brecha 1) | 70 |
| 5.1.3 Brecha del cliente (brecha 5)..... | 73 |
| 5.1.3.1 Elementos tangibles | 78 |
| 5.1.3.2 Confiabilidad | 80 |
| 5.1.3.3 Capacidad de respuesta..... | 82 |
| 5.1.3.4 Seguridad | 84 |
| 5.1.3.5 Empatía | 86 |
| CAPÍTULO VI. Conclusiones y recomendaciones..... | 88 |
| 6.1 Conclusiones..... | 88 |
| 6.2 Recomendaciones y plan de acción | 91 |
| 6.3 Reflexión final..... | 96 |

Referencias Bibliográficas97

Anexos99

Anexo 1. Análisis de mercado del ITESO.....99

Anexo 2. Organigrama del ITESO101

Anexo 3. Planos de Servicio.....102

Anexo 4. Especificaciones de los planos de servicio.....107

Anexo 5. Guía entrevistas semiestructuradas para incidentes críticos.....111

Anexo 6. Indicadores de Satisfacción a partir de los incidentes críticos.....112

Anexo 7. Cuestionarios Servqual117

Anexo 8. Cuestionario en Google Form.....126

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Evolución de la matrícula de educación 1970-2012.....12

Gráfica 2. Gasto Federal en Educación 2006-2012.....14

Gráfica 3. Matrícula en licenciatura y posgrado en instituciones públicas y privadas.....16

Gráfica 4. Matrícula de licenciatura en instituciones privadas 2010 vs 2014.....17

Gráfica 5. Matrícula de posgrados instituciones privadas 2010 vs 201418

Gráfica 6. Matrícula de posgrados en el Top 10 (universidad públicas y privadas).....18

Gráfica 7. Distribución de Alumnos de posgrado por edad26

Gráfica 8. Ingreso promedio de los alumnos de posgrado26

Gráfica 9. Ubicación socioeconómica de los alumnos.....27

Gráfica 10. Porcentaje de colegiatura cubierto directamente por el alumno.....28

Gráfica 11. Matrícula de Alumnos y número de programas 2012-201630

Gráfica 12. Matrícula de posgrados por área de conocimiento 2012-201630

Gráfica 13. Resultados Ponderados Brecha 1, por declaración71

Gráfica 14. Resultados Ponderados Brecha 1, por Dimensión.....72

Gráfica 15. Resultados Ponderados Brecha 5, por declaración74

Gráfica 16. Resultados Ponderados Brecha 5, por Dimensión.....75

Gráfica 17. Diferencia Brecha 5, por Dimensión.....76

Gráfica 18. Resultados Brecha 5 por Dimensión: Tangibilidad.....78

Gráfica 19. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Confiabilidad80

Gráfica 20. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Capacidad de Respuesta.....82

| | |
|--|----|
| Gráfica 21. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Seguridad..... | 84 |
| Gráfica 22. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Empatía..... | 86 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Programas de posgrado ITESO por áreas | 25 |
| Tabla 2. Definición de las dimensiones de calidad | 49 |
| Tabla 3. Descripción de la muestra para entrevistas de incidentes críticos..... | 59 |
| Tabla 4. Descripción de la muestra para entrevistas de planos de servicio | 60 |
| Tabla 5. Muestra final del Perfil 1 | 61 |
| Tabla 6. Muestra final del Perfil 3 | 61 |
| Tabla 7. Muestra final del Perfil 2: Personal administrativo y académico del ITESO..... | 62 |
| Tabla 8. Metas de información | 63 |
| Tabla 9. Síntesis del trabajo de campo | 67 |
| Tabla 10. Índices de calidad en el servicio | 69 |
| Tabla 11. Brecha 1: resultados ponderados por dimensión | 71 |
| Tabla 12. Brecha 5: resultados ponderados por dimensión | 73 |
| Tabla 13. Valoración global de la brecha 5..... | 77 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Comparativo de precios de posgrados | 20 |
| Figura 2. Línea histórica de los posgrados y la investigación en el ITESO | 23 |
| Figura 3. Problema del proyecto de intervención | 32 |
| Figura 4. Modelo de Brechas..... | 40 |
| Figura 5. Para la elaboración de planos de servicio | 44 |
| Figura 6. Componentes del plano de servicio..... | 44 |
| Figura 7. Elaboración de un plano de servicio | 45 |
| Figura 8. Componentes de la metodología de la intervención..... | 52 |

Índice de Siglas

| | |
|---------|--|
| AMAI | Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública |
| AUIP | Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado |
| AUSJAL | Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina |
| CAP | Coordinación de Admisión al Posgrado |
| CEGINNT | Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología |
| CIP | Coordinación de Investigación y Posgrado |
| CLACSO | Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales |
| COMEPO | Consejo Mexicano de estudios de Posgrado |
| CONACYT | Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología |
| CUE | Centro Universidad-Empresa |
| DAF | Dirección de Administración y Finanzas |
| DGA | Dirección General Académica |
| DIC | Dirección de Integración comunitaria. |
| DRE | Dirección de Relaciones Externas |
| DSE | Dirección de Servicios Escolares |
| EMFP | Especialidad en Mejoramiento de la Función pública |
| FIMPES | Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior |
| GESTALT | Instituto de Terapia Gestalt Región Occidente, S.C. |
| IDI | Materias de Investigación, Desarrollo e Innovación |
| IES | Institución de Educación Superior |
| IJJ | Instituto Jalisciense de la Juventud |
| ITESO | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente |
| MA | Maestría en Administración |
| MCCC | Maestría en Comunicación de la Ciencia y la cultura |
| MDCA | Maestría en Derecho Constitucional y Argumentación Jurídica |
| MDH | Maestría en Desarrollo Humano |
| MDHP | Maestría en Derechos Humanos y Paz |
| PNPC | Programa Nacional de Posgrados de Calidad |
| SEP | Secretaría de Educación pública |
| SICYT | Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología |
| SNI | Sistema Nacional de Investigadores |
| SUJ | Sistema Universitario Jesuita |
| TEC | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey |
| TOG | Trabajo de Obtención de Grado |
| UAG | Universidad Autónoma de Guadalajara |
| U de G | Universidad de Guadalajara |
| UNIVA | Universidad del Valle de Atemajac |
| UP | Universidad Panamericana |
| UTEJ | Centro Universitario UTEG |
| UVM | Universidad del Valle de México |

CAPÍTULO I. Introducción

Para mi proyecto de obtención de grado elegí la modalidad de intervención, buscando realizar algo que impactará directamente y de manera positiva en mis actividades laborales en la Coordinación de Investigación y Posgrado (CIP) del ITESO, que es la instancia de la Universidad que busca entre otras cosas, impulsar, fortalecer y mantener la calidad académica del posgrado y la investigación, así como orientar, de manera integral, las funciones sustantivas de la Universidad en estas áreas.

Mi proyecto se enfocará en evaluar la calidad percibida por los alumnos del ITESO sobre su proceso de admisión e inscripción al posgrado. Esto en el contexto de la implementación del proyecto de Reestructura del posgrado, que inició en 2005 como:

Un proceso de revisión de la oferta de sus programas de posgrado, con el fin de definir un modelo de organización y fortalecimiento que transformara su estructura y preparara a la universidad para los retos de la educación superior que entonces se vislumbraba. Con el tiempo, el proceso derivó el Proyecto de Reestructura del Posgrado e involucró a una gran cantidad de miembros de la comunidad universitaria. El proyecto fue encargado a la CIP, que forma parte de la Dirección General Académica (DGA) de la Universidad, y desde entonces ha tenido impactos de distinto tipo en la vida universitaria (Estrada, 2016, pp. 2-3).

En 2012 comenzó la implementación del proyecto, es decir la reestructura académica de cada uno de los programas ya existentes y de los nuevos programas.

Con la puesta en marcha de los programas reestructurados, se presentó la necesidad de revisar y adecuar los procesos, la reglamentación y las funciones ya existentes de las instancias involucradas. El arranque de los programas reestructurados permitió identificar deficiencias, cuellos de botella o poca claridad en los procesos, problemas de comunicación y falta de acuerdos entre las instancias involucradas.

En este proyecto buscó además retomar mi propia experiencia como funcionaria en la CIP, donde durante 14 años he dado seguimiento a proyectos como Estudios estratégicos sobre la percepción de los programas de posgrado del ITESO, la reestructuración del posgrado, seguimiento a actividades de promoción, acompañamiento a los procesos de acreditación de los programas con reconocimiento de Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional para la Ciencia y la Tecnología (CONACYT), gestiones sobre los investigadores adscritos al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), entre otros. Por ello cuento con información de primera mano sobre prioridades institucionales, proyectos y cambios de enfoque.

En 2015, como parte de la materia de Inteligencia de Mercados de la Maestría en Mercadotecnia Global, llevé a cabo una investigación cualitativa bajo el título *Revisión del proceso de promoción, admisión e inscripción al posgrado del ITESO*. Gracias a este trabajo, encontré que los entrevistados (coordinadores de programa de posgrado, promotores de posgrado y alumnos de programas de posgrado del ITESO) coincidieron en

señalar que existen algunos problemas para la gestión de los programas posgrados y la atención a los alumnos. Por otro lado, los coordinadores y promotores señalaron que parece haber una percepción errónea en la universidad sobre los posgrados, según la cual esta oferta educativa es mucho más fácil de operar y gestionar que las licenciaturas. Para contradecir esta postura, los coordinadores entrevistados señalaban que es muy diferente atender a 500 alumnos de licenciatura con pocos problemas, que a 50 alumnos de posgrados con muchos problemas y aspectos muy específicos y diversos por resolver. Algo importante de precisar es que el perfil de cada alumno, aunque sean del mismo programa es muy distinto.

La investigación que llevé a cabo en 2015 me permitió identificar que los involucrados en los posgrados consideran que no cuentan con la estructura de soporte necesaria en los procesos que los alumnos de posgrados deben realizar. Describieron la intervención del coordinador como “apaga fuegos”, y que este rol demandaba la resolución caso por caso de las problemáticas de los estudiantes y profesores. Señalaron que requieren del apoyo institucional para contar con una estructura de soporte, mejorar los procesos de atención y en general la estructura específica a las necesidades de los posgrados.

Desde mi experiencia, puedo corroborar que esta percepción se apoya en algunas inconsistencias en los servicios y procesos que soportan al posgrado en el ITESO y que podrían tener algunas implicaciones negativas, particularmente en la experiencia de los aspirantes a programas de posgrados. En el menos afortunado de los escenarios, estas implicaciones podrían influir en el comportamiento de la matrícula de estudiantes, en el perfil de los aspirantes, en la percepción sobre la calidad de nuestros programas y su posición frente a la competencia.

Otra área en la que el impacto podría darse es en la gestión de los coordinadores de programas e instancias involucradas, que podrían enfrentar de manera recurrente desorden operativo y logístico, poca claridad en algunos procesos, falta de infraestructura (sistemas) adecuada para posgrados, falta de estrategia para la definición de algunos aspectos como por ejemplo precios, becas y descuentos.

Otro aspecto a considerar tiene que ver con la actual estructura de departamentos académicos del ITESO. Cada contexto departamental puede producir situaciones distintas que cada programa intenta enfrentar de acuerdo con sus posibilidades y recursos, en ocasiones con inconsistencias e inequidades en los servicios de soporte institucional ofrecidos desde las áreas administrativas.

Por lo anteriormente expuesto, es necesaria una revisión y evaluación de los procesos institucionales relacionados con los posgrados, particularmente en lo referente al proceso **de admisión e inscripción de alumnos de primer ingreso de los posgrados del ITESO**. A partir de esta evaluación podremos obtener el nivel de satisfacción de los alumnos, tener claridad de los puntos en los que es necesario intervenir, para la definición de propuestas de acción, definición de procesos, actividades y estándares de calidad deseados. Finalmente, identificar las herramientas necesarias para su correcta evaluación y seguimiento.

CAPÍTULO II. Contexto y justificación del proyecto

2.1 Descripción del contexto del ITESO

En este capítulo presentaré información sobre el contexto general del ITESO. En relación con el contexto de la industria dentro de la cual se ubica esta universidad, presento información correspondiente tanto al escenario nacional como estatal, desglosada en variables de distinto tipo, en relación con la competencia, y sobre matrícula y costos. En lo que se refiere al contexto de la empresa, describo la estructura de la universidad, el desarrollo de sus programas, así como un perfil de sus alumnos.

En el entorno del ITESO existen algunas tendencias, coyunturas y oportunidades que se deben considerar para mantenerse en el mercado, y seguir siendo considerada como una opción de calidad para los alumnos.

Una de las tendencias de los últimos años, ha sido el crecimiento que las instituciones de educación privadas han presentado a nivel nacional, un crecimiento tanto en el número de instituciones, como en la matrícula de licenciatura y de posgrados. Ante este panorama el ITESO primero debe tener claro cuáles son las instituciones con las que compete.

En Jalisco han surgido distintas universidades que ofrecen no solo licenciaturas, sino además posgrados. La competencia en la ciudad crece, y las nuevas universidades van ganando matrícula sobre las universidades tradicionales. Esto obliga al ITESO a actualizarse en todas sus áreas, y estar siempre pendiente de los programas que la sociedad requiere. Por otro lado, como institución debe prepararse para las nuevas oportunidades como: Educación a distancia, programas semipresenciales, acreditaciones, etc. Es importante que sea una universidad que pueda reaccionar a tiempo ante las oportunidades, para ello es importante que el ITESO conozca su mercado, sus aspirantes y alumnos.

En lo que respecta a la matrícula de los posgrados del ITESO en los últimos años se han presentado dificultades para mantenerla e incrementarla. Esto a pesar, de que se han creado nuevos programas y que, según datos demográficos, por el nivel de edad de la población, los posgrados se presentan como el nivel educativo con mayor crecimiento, sobre todo en lo que a instituciones privadas se refiere.

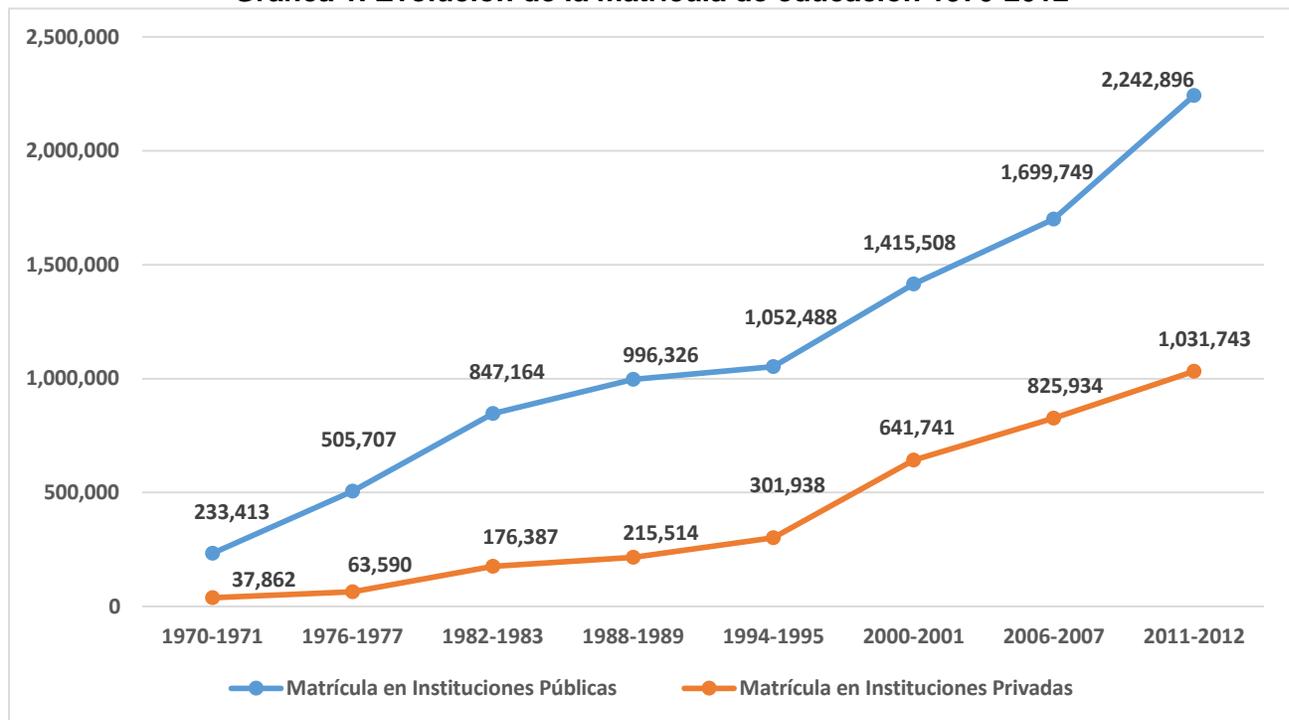
Ante un mercado cambiante y competitivo como el que he mencionado, un aspecto que cualquier organización o institución debe tener en cuenta es el concepto de calidad. El perfeccionamiento permanente de la calidad de los servicios o productos que ofrece podría mejorar la consecución de sus objetivos, entre los cuales se debería de encontrar la satisfacción del cliente. El ITESO no debe ser ajeno a esa búsqueda. Pero para ello, es necesario determinar, cual es el nivel de satisfacción de los diferentes interlocutores que se relacionan con los servicios del posgrado. Para este trabajo, me centraré particularmente en la percepción de la calidad manifestada por los aspirantes y alumnos de primer ingreso de tres programas de posgrado del ITESO, con respecto al servicio que se le brinda. A continuación, presentaré algunos datos para caracterizar tanto el contexto de la industria dentro de la cual se ubica el ITESO, como el contexto de la propia empresa.

2.1.1 Contexto de la industria

Para poder entender el entorno al que es sensible el ITESO, así como las variables que pueden impactar en los posgrados, ya sea porque inhiben o impulsan la matrícula, es necesario tener primero un panorama a nivel nacional. Para comenzar, presento datos obtenidos del balance realizado por la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP en 2012, que nos permite ver la evolución de la matrícula por régimen de sostenimiento (público o privado) de 1970-2012 (Gráfica 1). Encontramos que la matrícula ha crecido en ambos regímenes, pero en el caso de las instituciones de educación privada, entre 1994 y 2000, casi duplicaron su matrícula mientras que durante el resto de años reportados mantuvieron un porcentaje de crecimiento por arriba del 20%.

Por otro lado, podemos observar cómo el régimen público del 2011 al 2012 presenta el porcentaje más alto en el desarrollo de la evolución de su matrícula desde 1970. En términos generales, la matrícula nacional de educación superior del 2000 al 2012 aumentó de 2'057,249 a 3'493,147 estudiantes, por lo cual podemos decir que la matrícula es un aspecto que se encuentra en crecimiento.

Gráfica 1. Evolución de la matrícula de educación 1970-2012



Elaboración Propia, Fuente: Subsecretaría de Educación Superior (2012)

Las instituciones privadas han tenido un notable crecimiento respecto del número de instituciones, así como de la matrícula tanto de licenciatura como de posgrados que cubren. Ante este panorama el ITESO debe conocer a su competencia, no solo por costo, sino

también desde una perspectiva académica. En el entorno encontramos como la competencia en la ciudad crece y está ganando matrícula sobre las universidades “tradicionales”. Por ello el ITESO está actualizándose en todas sus áreas, y estar siempre pendiente de los programas que la sociedad requiere, pero también de sus expectativas en cuanto a la calidad en el servicio.

Podemos decir que los programas de posgrado se presentan como el área de oportunidad fundamental para el ITESO, tanto por los datos demográficos que nos señalan el aumento de la matrícula, por el aumento en las instituciones privadas y por el promedio de edad de la población. Para complementar esta visión, ofrezco un análisis basado en cuatro variables —social, económica, tecnológica y política—, con el fin de caracterizar de manera más ordenada la situación en la que se ubica el ITESO como Institución de Educación Superior (IES) del estado de Jalisco y de México.

I. Variable social

La primera variable de la que hablaré es la social, que refiere a la relación que la universidad tiene con otras universidades, organismos nacionales e internacionales, redes académicas, así como el reconocimiento que distintos organismos públicos y privados han otorgado por la calidad de sus programas tanto de licenciatura como de posgrados.

Entre ellos podemos señalar que el ITESO pertenece al conjunto de más de 228 universidades jesuitas en el mundo. Por un lado, en México las universidades confiadas a la Compañía de Jesús están integradas en el Sistema Universitario Jesuita (SUJ), conformado por el ITESO; las universidades Iberoamericana Ciudad de México, León, Puebla, Tijuana y Torreón, la Universidad Loyola del Pacífico y el Centro de Estudios Ayuuk de la Universidad Indígena Intercultural Ayuuk, en Oaxaca. Por otro lado, forma parte de la Asociación de Universidades confiadas a la compañía de Jesús en América latina (AUSJAL) las cuales desarrollan iniciativas y proyectos en red conforme a las prioridades estratégicas de la Asociación, en el desarrollo de proyectos y alianzas con otras instituciones en América Latina y el mundo.

EL ITESO forma parte de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación (FIMPES), de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), su participación en ellos posibilita entre otras cosas la formulación de programas, planes y políticas nacionales y promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación, cultura entre otros.

Entre los reconocimientos recibidos podemos señalar que cuenta con el Reconocimiento como Institución de Alta Calidad Académica otorgado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), cuenta con la Certificación de Calidad Académica otorgado por la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

En lo que respecta a los programas de posgrado, 9 de sus programas cuentan con el reconocimiento a la calidad del PNPC del CONACYT: el Doctorado en estudios científico-sociales, Doctorado interinstitucional en educación, Doctorado en ciencias de la ingeniería,

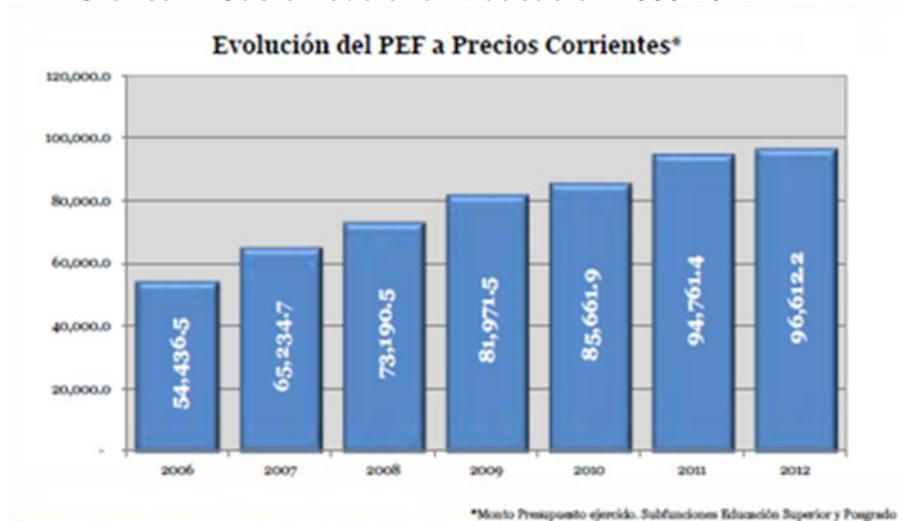
Maestría en comunicación de la ciencia y la cultura, Maestría en sistemas computacionales, Maestría en ciudad y espacio público sustentable, Maestría en proyectos y edificación sustentables, Especialidad en sistemas embebidos y Especialidad en diseño de sistema en chip. Estos reconocimientos suponen no solo ofrecer becas a los alumnos que se inscriban en dichos programas, sino que también constituyen una garantía de la calidad y pertinencia de los posgrados reconocidos.

Además, en los organismos en el ámbito de los Posgrados, el ITESO forma parte del Consejo Mexicano de estudios de Posgrado (COMPEPO), de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP) y el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

II. Variable económica

Con respecto a la variable económica, es importante conocer el gasto federal para la Educación superior, el cual aumentó poco más del 40% del 2006 al 2012. (Gráfica 2), lo que habla del impulso a nivel Federal a la educación.

Gráfica 2. Gasto Federal en Educación 2006-2012



Fuente: Subsecretaría de Educación Superior (2012)

Por otro lado, podemos señalar que la variación en la estabilidad económica del país, afecta a los posgrados, ya que incide en la situación de los aspirantes, quienes primero deben garantizar compromisos económicos (pagos de hipotecas, colegiaturas, manutención de su familia), lo cual podría postergar el inicio de estudios de posgrado. Además, los profesionales que podrían formar parte de la población de estudiantes de posgrado no siempre cuentan con el apoyo de una empresa para realizar estudios, o bien algunas empresas no ven como prioridad la capacitación de sus empleados.

III. Variable tecnológica

Con respecto a esta variable, es importante considerar la oferta de programas a distancia o semipresenciales, los cuales en ocasiones se presentan como una opción atractiva para los aspirantes por la posibilidad de combinar con sus trabajos de tiempo completo. Es por ello, que el desarrollo de la universidad a distancia debe ser contemplada como un área de oportunidad para el ITESO, que si bien desde hace unos años empezó a trabajar formalmente en ello a través del Centro de Aprendizaje en Red (CAR), a la fecha en la universidad solo existen tres programas a distancia y semipresenciales.

En el ámbito tecnológico del país, podemos además mencionar el impacto que los programas de posgrado en el área de ingeniería del ITESO y sus egresados han tenido, el cual es importante. Actualmente 4 de los programas reconocidos por el PNPC de CONACYT son en la modalidad de Posgrados con la Industria, con este programa federal se busca contribuir al fortalecimiento de la competitividad y productividad de las empresas, mediante la formación de recursos humanos de alto nivel aptos para aplicar el conocimiento, desarrollar soluciones tecnológicas y con capacidad de innovar.

A través de estos programas el ITESO impulsa la realización de proyectos de investigación industrial y de servicios que contribuyen a consolidar la capacidad de innovación de las empresas, incentiva la participación de la industria, especialmente las PYMES, se generan proyectos que facilitan la innovación en áreas tecnológicas con proyección económica y comercial.

IV. Variable política

Finalmente, otra variable que debemos considerar es la *variable política* como un factor que ha sido importante para el desarrollo de los posgrados. Durante los últimos 10 años, tanto a nivel estatal como nacional se han experimentado algunos escenarios políticos que han afectado directamente el acceso a los estudios de posgrado, a causa de disposiciones que involucran a diferentes instancias de gobierno.

A este respecto, se debe señalar el caso de las becas del Instituto Jalisciense de la Juventud (IJJ) del Gobierno del Estado de Jalisco, que empezaron a entregarse en 2009. Este programa otorgó becas para cursar programas de posgrado a jóvenes de Jalisco, por montos de hasta el 80% de la colegiatura durante todo el tiempo que durara el posgrado. En el 2009, primer año de existencia del programa, éste recibió recursos por 55 millones de pesos y en el 2012 asignaron solo 25 millones de pesos.

En 2013, sin embargo, el Gobernador en turno suspendió la entrega de estos recursos. Ahora con el cambio de gobierno y de partido las Instituciones de Educación superior retomaron las gestiones y finalmente en el mes de agosto fue aprobada por el gobierno del Estado otra partida para apoyar estas becas. La partida fue mucho menor, fueron solo 9 millones de pesos. En caso de que este programa no sea apoyado, o se sigan reduciendo los recursos, el ITESO se verá afectado en la matrícula de ingreso.

Otra variable política que puede ser en beneficio del ITESO y los posgrados, proviene de la reciente creación en el Gobierno Estatal de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT), con la cual se busca crear las condiciones propicias para impulsar el desarrollo regional a través de la Innovación y el desarrollo educativo, científico y tecnológico del Estado. Como parte de este proyecto, se creó una Dirección de Educación Superior, Investigación y Posgrados, que ya ha tenido acercamiento con el ITESO y con la cual hay posibilidad de desarrollar proyectos conjuntos con financiamiento para el desarrollo de los programas académicos, así como para sus proyectos de investigación e innovación.

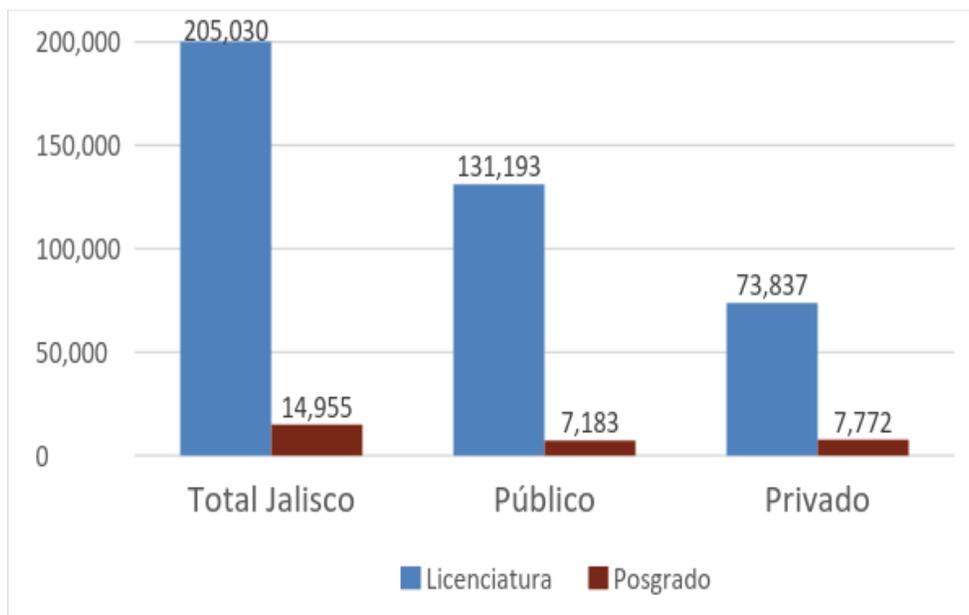
En el siguiente apartado, complementaré esta perspectiva sobre el contexto de la empresa con algunos datos que caracterizan la competencia que enfrenta el ITESO.

2.1.1.1 Análisis de la Competencia

En Jalisco se imparten aproximadamente 448 programas de posgrados, distribuidos tanto en instituciones públicas como en privadas, de los cuales 135 corresponden a especialidades, 250 a programas de maestría y 50 a doctorados (SNIE, 2012).

En el caso de Jalisco, presentaré la distribución de alumnos en las instituciones Educativas, tanto de licenciaturas como de posgrados de instituciones públicas y privadas, para tratar de tener el panorama más completo posible. Así encontramos que en el ciclo 2014- 2015, 219,985 alumnos cursaron estudios de Licenciatura y Posgrado. En la Gráfica 3 podemos ver que en Licenciatura 131,193 lo hicieron en instituciones públicas y 73,837 alumnos en instituciones privadas. Para Posgrados en Instituciones privadas cursaron 7,772 alumnos sobre 7,183 que lo hicieron en Instituciones Públicas.

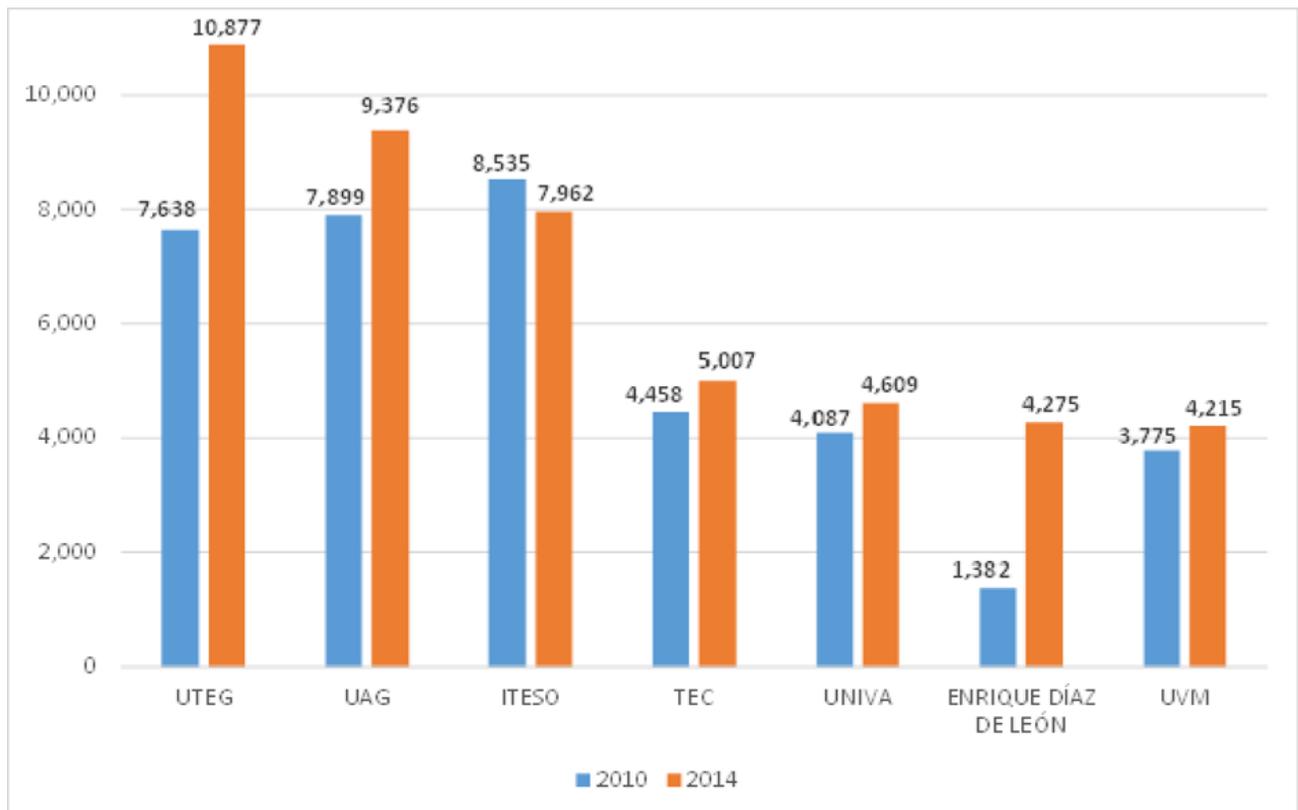
Gráfica 3. Matrícula en licenciatura y posgrado en instituciones públicas y privadas



Fuente: Anuario Estadístico de ANUIES 2014-2015

Es importante conocer la distribución de la matrícula de licenciatura en instituciones privadas, por ser el nivel de estudios donde se encuentra el mayor porcentaje de matrícula del ITESO y, por ende, la principal fuente de ingreso de la universidad. La Gráfica 4 nos da un comparativo de 2010 vs 2014. En 2014, las siete instituciones que tuvieron la matrícula más alta en el Estado fueron: UTEG, UAG, ITESO, TEC, UNIVA, Enrique Díaz de León y UVM. Pero si comparamos estos datos con el 2010, vemos como el ITESO bajó del primero al tercer lugar. Debemos observar el movimiento y colocación de otras opciones para cursar estudios de Educación Superior en la ciudad llama la atención la UTEG que pasó del tercer a primer lugar y la UAG que se ha mantenido en un segundo lugar. Por otro lado, el TEC y UVM quienes presentan aumento en su matrícula respecto de años anteriores.

Gráfica 4. Matrícula de licenciatura en instituciones privadas 2010 vs 2014

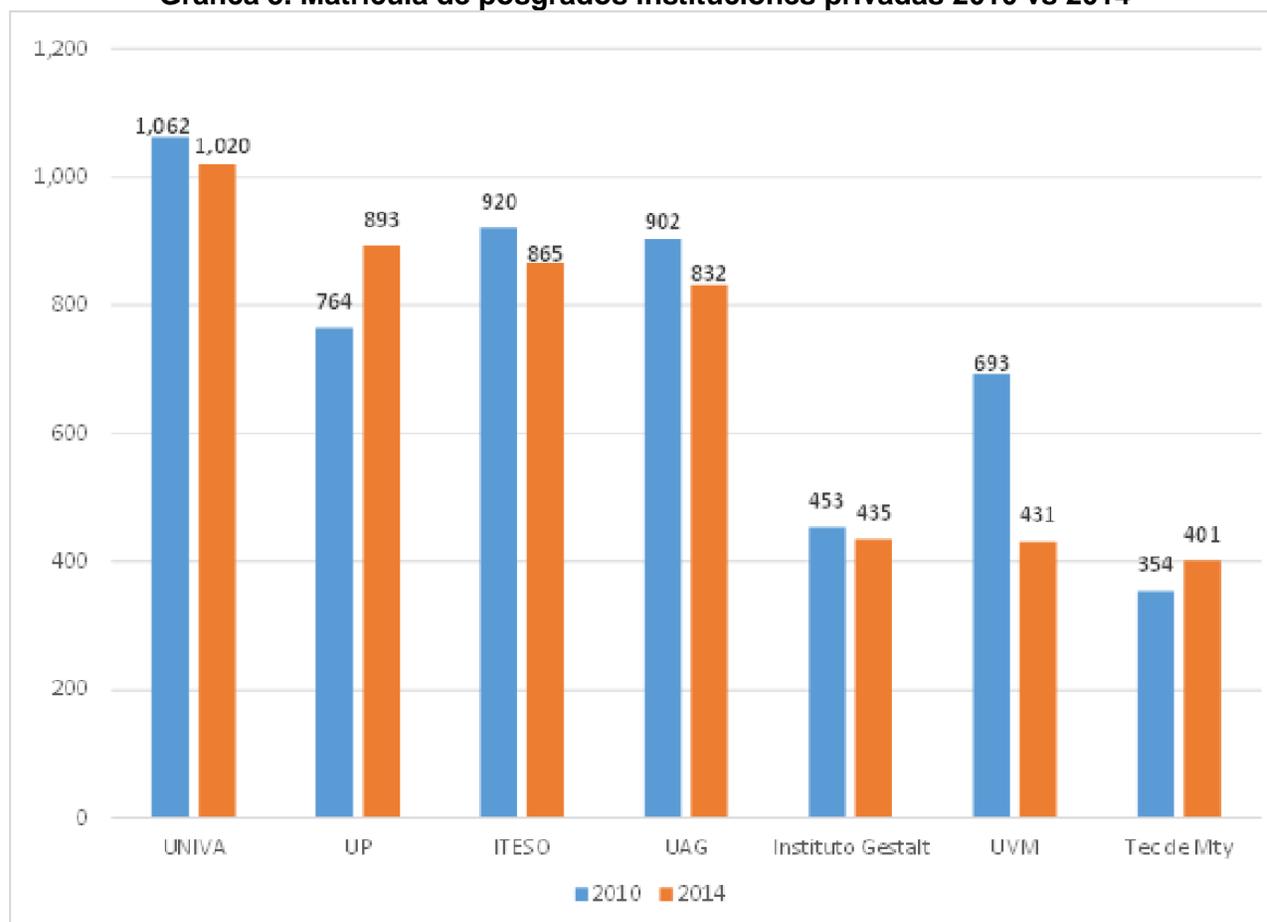


Fuente: Adaptada de Anuario Estadístico de ANUIES 2010-2011 y 2014-2015

Con respecto a la matrícula de posgrados en instituciones privadas, la Gráfica 5 muestra un comparativo de 2010 y 2014 para el estado de Jalisco. De las siete principales instituciones, la UNIVA lleva al menos 5 años en el primer lugar de matrícula y la UP pasó del cuarto lugar en 2010 al segundo lugar en 2014. Por su parte el ITESO pasó del segundo lugar en 2010 al tercer lugar dos años después, mientras que la UAG bajó del tercer al cuarto lugar en el mismo periodo. El instituto de terapia Gestalt aparece en este ciclo en quinto lugar, la UVM

bajó al sexto lugar, el TEC se ubica en el séptimo lugar.

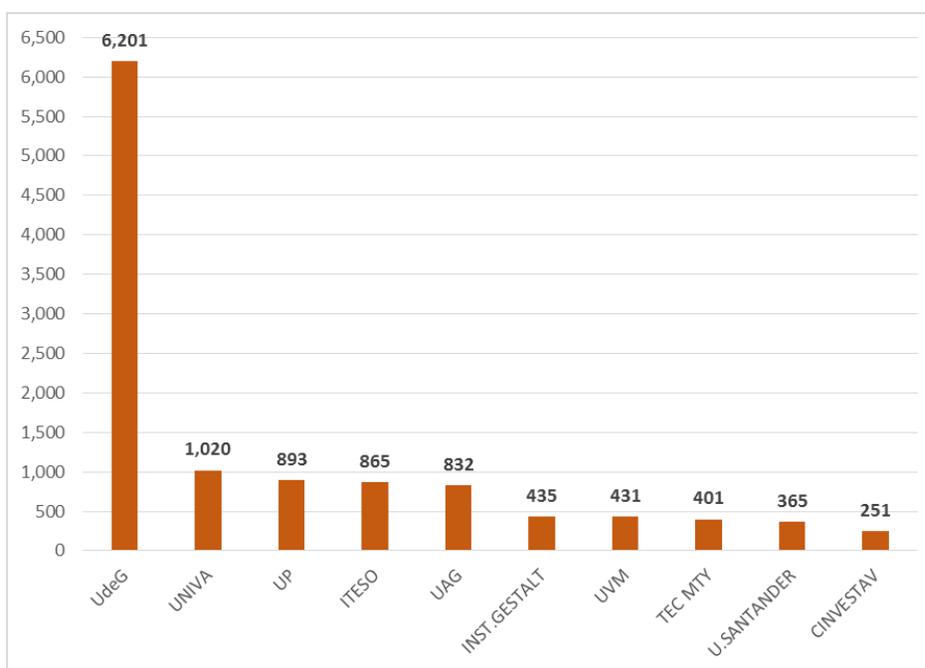
Gráfica 5. Matrícula de posgrados instituciones privadas 2010 vs 2014



Fuente: Adaptada de Anuario Estadístico de ANUIES 2010-2011 y 2014-2015

Finalmente, para tener el panorama completo en lo que respecta en la distribución de la matrícula de alumnos de posgrados en el estado de Jalisco, la Gráfica 6 nos muestra la lista de las 10 principales universidades según la matrícula. La Universidad de Guadalajara es la IES que cuenta con la matrícula más alta, seguida por la UNIVA, la UP y el ITESO hasta el cuarto lugar, según información del Anuario Estadístico de Educación Superior del ANUIES ciclo escolar 2014-2015.

Gráfica 6. Matrícula de posgrados en el Top 10 (universidades públicas y privadas)



Fuente: Adaptada del Anuario Estadístico de ANUIES (2014-2015)

En este análisis de la competencia, un aspecto que es necesario considerar, es además la heterogeneidad de la oferta de universidades privadas, ya que en ellas encontramos instituciones con características e intenciones académicas distintas y, que atienden sectores de la población diferentes.

Para conocer más información sobre el Mercado del ITESO, profundizar un poco en aspectos como: a) Las Necesidades que satisface con su oferta, b) Características básicas del producto y c) Descripción del proceso de intercambio, se puede consultar el Anexo 1 de este documento.

Para complementar esta aproximación a la Industria de la educación, a fin de entender el contexto del ITESO, presento información sobre costos de la universidad, a partir de un comparativo con las universidades locales. Esto es importante porque ubica el rango de universidades, en la que por costo está compitiendo el ITESO.

2.1.1.2 Comparativo de costos con respecto a la competencia

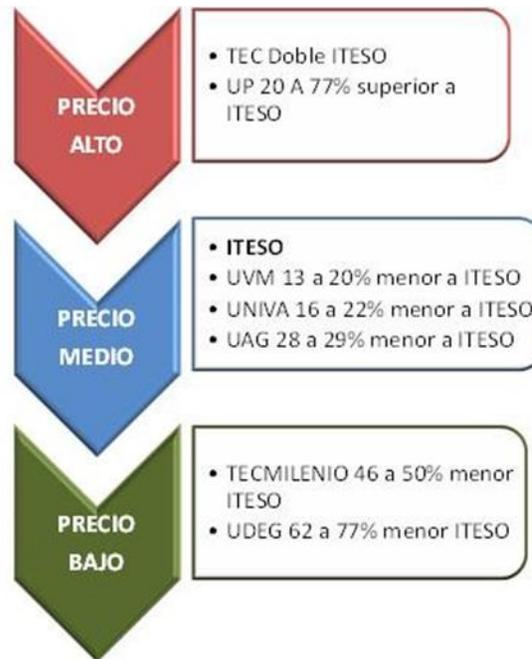
Otro factor que podría ser considerado al momento de identificar las instituciones con las cuales compiten los programas de posgrado, es el precio de los estudios de posgrado. De acuerdo a una investigación realizada por el ITESO mediante la Unidad de Inteligencia Competitiva de Proginnt en 2015, podemos identificar tres segmentos de precios para posgrados en las principales universidades de Guadalajara:

- a. Precios altos: TEC y UP

- b. Precios medios: ITESO y cercanas UVM y UNIVA
- c. Precios bajos: Universidad de Guadalajara (U de G), UAG y TecMilenio.

El ITESO se encuentra en un segmento que se considera medio, y encontramos las siguientes diferencias respecto de las otras instituciones:

Figura 1. Comparativo de precios de posgrados



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta información, el ITESO estaría compitiendo por colegiatura más con universidades como UVM, UNIVA y UAG. Esta información adquiere relevancia al considerar que en lo que respecta al posicionamiento por nivel académico el mercado ubica al ITESO en el mismo nivel del TEC y la UP.

En lo que se refiere al financiamiento educativo, el ITESO mantiene su compromiso con los alumnos que requieren de apoyo económico para poder realizar sus estudios en la universidad, para lo cual.

Durante 2015, se destinaron 288 millones de pesos para los alumnos de licenciatura y posgrado que requirieron algún apoyo financiero: 198 millones para becas y 90 para créditos a largo plazo. Entre enero y junio de 2016, estos apoyos sumaron 163 millones de pesos: 113 millones para becas y 50 para crédito a largo plazo. (ITESO, 2016, p. 74)

Por otro lado, se otorgan becas de excelencia académica, que cubren 50 por ciento del monto de los estudios, en 2015 se otorgaron 15 millones de pesos a este programa. Los anteriores son programas sostenidos con recursos propios de la institución.

Dicho lo anterior, podemos señalar que además de que los precios de los posgrados del ITESO son más bajos que los del TEC y la UP, la universidad busca ofrecer a sus aspirantes opciones que les permitan cubrir los costos de colegiaturas. Esta información de costos permite ver que existe una clara oportunidad de acortar brechas en los precios, respecto del TEC y UP. Siempre que se acompañe de una estrategia que agregue valor a los posgrados, y logre posicionarlos adecuadamente en el segmento de mercado que actualmente prefiere al TEC y la UP.

2.1.2 Contexto de la empresa

El ITESO es una universidad privada confiada a la Compañía de Jesús, que ofrece programas educativos de licenciatura, posgrados, cursos, talleres y diplomados. Pero además impulsa el desarrollo empresarial, científico y tecnológico de la región a través del Centro universidad empresa y del Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología (CEGINNT).

Es una institución que, a casi 60 años de creación, forma parte de los actores importantes en el desarrollo de nuestra región, participa activamente tanto con organismos gubernamentales como con organizaciones civiles en el desarrollo de distintos tipos de proyectos. Y sigue siendo un líder indiscutible en la formación de profesionales y posgraduados del país.

Aunque de 1957 a la fecha, el mercado de las instituciones educativas ha cambiado drásticamente en la ciudad, el ITESO se ha consolidado como una universidad de inspiración cristiana cuya misión es formar profesionales competentes, libres y comprometidos; dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad y además proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas e instituciones.

Sobre la estructura con la que opera el ITESO, encontramos que el órgano colegiado de mayor jerarquía en el ITESO es la Junta Gobierno, en donde convergen ITESO A.C y la Compañía de Jesús. En segundo lugar, en nivel de jerarquía se encuentra la Rectoría que normalmente es ocupada por un Jesuita. La instancia más importante después del Rector es la DGA encargada de la vida académica de la universidad. Luego están un conjunto de Direcciones que se encargan de aspectos más particulares de la vida universitaria: la Dirección de Relaciones Externas (DRE), la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) y la Dirección de Integración comunitaria (DIC)¹.

Como parte del equipo de apoyo de la DGA se encuentra a la CIP, cuya misión es coordinar y desarrollar diversas actividades académicas, así como mecanismos y procesos que, según sea el caso, inicien, fomenten, fortalezcan, vinculen, consoliden, difundan y/o financien el desarrollo académico de los posgrados y la investigación.

¹ Para mayor detalle ver: Diagrama 2. *Organigrama de Funcionarios del ITESO* en Anexo 2

Las instancias en la universidad que están involucradas en el proceso de admisión e inscripción de los posgrados son, en la Dirección General Académica (DGA): La Dirección de Servicios Escolares (DSE), los Coordinadores de programa de posgrado y los Departamentos académicos de cada programa. En la Dirección de Relaciones Externas (DRE): la Coordinación de Admisión al Posgrado (CAP), la oficina de Comunicación Institucional. En la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), encontramos la oficina de Tesorería y Oficina de Becas y Financiamiento Educativo.

2.1.2.1 Evolución de los programas de posgrado en el ITESO

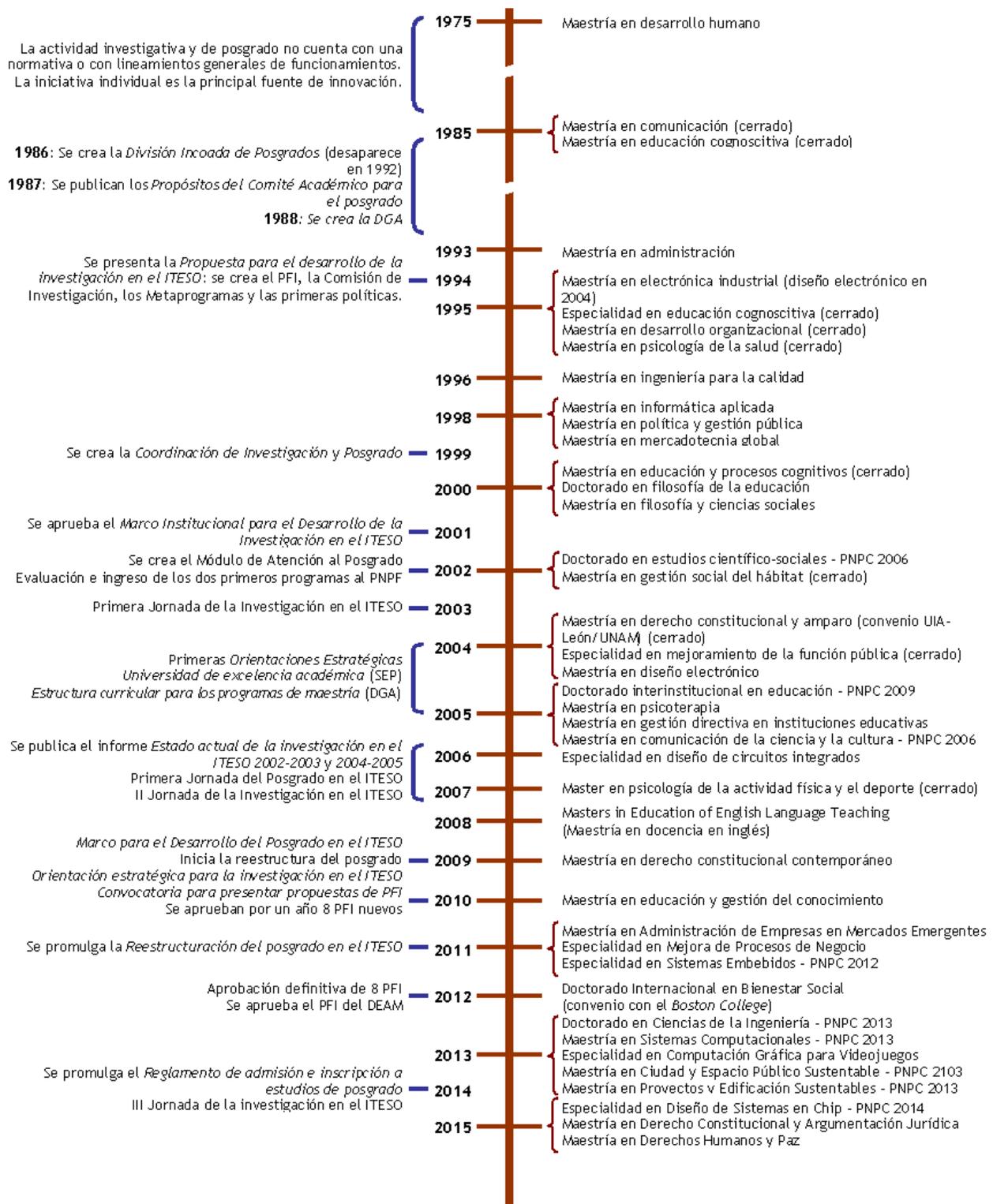
El surgimiento de programas de posgrado en el ITESO ha respondido a diferentes circunstancias en el desarrollo mismo de la universidad. Eso ha implicado la conjunción de factores individuales (iniciativas personales de académicos o autoridades) e institucionales (consolidación de orientaciones o dependencias específicas), entre muchos otros. La Figura 2 ofrece una perspectiva sintética de los diferentes momentos en que se han abierto programas de posgrado en el ITESO desde 1985 hasta 2009 y resalta las iniciativas más importantes que se han desarrollado en la universidad para incidir, de forma directa o indirecta, en la vida del posgrado. Esta figura permite observar por lo menos tres etapas en el surgimiento de los programas de posgrado:

- a. Durante la primera etapa, entre 1975 hasta 1993, la MDH y la MCCC —creada en 1985— fueron prácticamente la única oferta de programas de posgrado que tuvo el ITESO (tómese en cuenta que la MCCC apareció 10 años después). La universidad no contaba con una estructura normativa o institucional que regulará y apoyará el desarrollo del posgrado, como tampoco contaba con la institucionalidad que hiciera lo propio en investigación.
- b. Entre 1993 y 2000, el ITESO se sumó al crecimiento del posgrado en México, de modo que nuestra oferta de posgrado alcanzó la misma importancia que la licenciatura. Durante 17 años se abrieron 11 nuevas opciones de posgrado, de las cuales hoy en día siguen funcionando siete y la Maestría en Ingeniería Electrónica Industrial se convirtió en la Maestría en Diseño Electrónico en 2005.
- c. A lo largo de la etapa entre 2000 y 2008 —es decir, nueve de los 34 años en que han existido programas de posgrado en el ITESO—, prácticamente se duplicó la oferta de programas de la institución. Se abrieron 11 nuevos programas de posgrado, de los cuales uno cerró, la EMFP no está operando y la MDCA obtuvo su registro independiente para el ITESO en 2009, bajo el nombre de Maestría en Derecho Constitucional Contemporáneo.
- d. En la última etapa a partir del 2011, en el contexto nacional, el ITESO logra el reconocimiento de la calidad académica de sus programas, al posicionarse como la universidad privada del Occidente de México con más programas de posgrado reconocidos en el PNPC de CONACYT. Actualmente, nueve programas reconocidos: tres Doctorados, cuatro Maestrías y dos Especialidades, cinco de ellos en modalidad

Escolarizada y cuatro en la modalidad de Posgrados con la Industria. Cabe destacar que, actualmente, solo hay 30 programas en la modalidad de Posgrados con la industria en todo el país, de los cuales cuatro pertenecen al ITESO.

Finalmente, en los últimos años se promueve la organización de los programas en sus áreas de conocimiento. Las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades; Ciencias Económicas y Administrativas; Ingeniería y Ciencias Exactas; y Sustentabilidad, cuatro áreas en las que se distribuyen los 24 programas de Doctorado, Maestría y Especialidad.

Figura 2. Línea histórica de los posgrados y la investigación en el ITESO



Fuente: CIP, 2015

El contexto social de los posgrados del ITESO ha cambiado mucho desde su origen. A 40 años de haber abierto el primer programa de posgrado, se puede decir que en un inicio los

programas de posgrado fueron surgiendo por iniciativas individuales o si acaso de pequeños grupos, que no contaron con un pronunciamiento institucional hasta 1987, cuando el Consejo Académico publicó los propósitos para el posgrado. Podemos señalar otros momentos han marcado el desarrollo de los posgrados del ITESO: en 1999 se crea la CIP, en 2002 el Módulo de atención al posgrado y en 2004 unos lineamientos para la estructura curricular de las maestrías. Cinco años después, el Marco para el desarrollo del posgrado en el ITESO fue aprobado por el Consejo Académico el 13 de mayo de 2009. Y finalmente el documento de reestructuración de posgrado fue aprobado en noviembre de 2011.

Actualmente, los programas de posgrado del ITESO se agrupan por las áreas de conocimiento definidas en la universidad, siendo estas Ciencias de la Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanidades, Posgrados Empresariales y Sustentabilidad, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Programas de posgrado ITESO por áreas

| Área | Programa |
|---------------------------------|--|
| Ciencias Sociales y Humanidades | Maestría en Derecho Constitucional y Argumentación Jurídica Maestría en Política y Gestión Pública Maestría en Derechos Humanos y Paz Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento Maestría en Comunicación de la ciencia y la Cultura Maestría en Psicoterapia Maestría en Desarrollo Humano Maestría en Filosofía y Ciencias Sociales Doctorado en Estudios Científicos Sociales Doctorado Interinstitucional de Educación |
| Ciencias de la Ingeniería | Especialidad en Mejora de Procesos de Negocio Especialidad en Diseño de Sistemas en Chip Especialidad en Sistemas Embebidos Maestría en Diseño Electrónico Maestría en Sistemas Computacionales Doctorado en Ciencias de la Ingeniería |
| Posgrados Empresariales | Maestría en Administración Maestría en Mercadotecnia Global Maestría en Informática Aplicada Maestría en Ingeniería para la calidad |
| Sustentabilidad | Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable Maestría en Proyectos y Edificación Sustentables |

Fuente: SE, ITESO (2016)

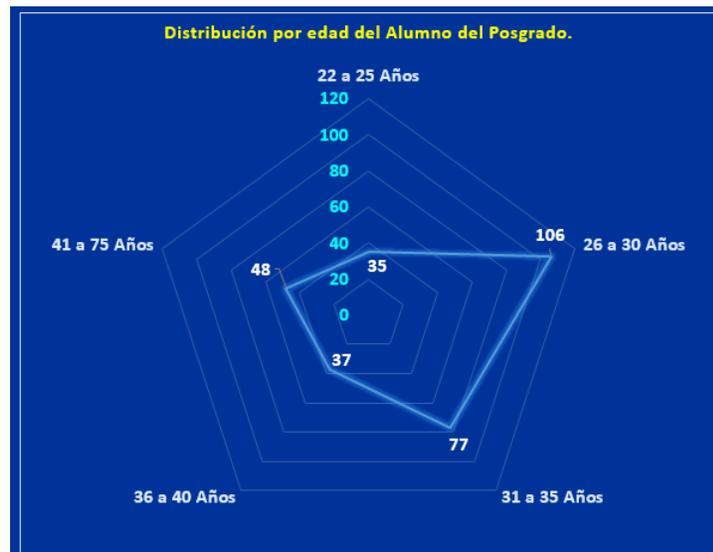
En estos años no solo los aspirantes a estudiar un posgrado y el mercado han cambiado, sino también el ITESO. El crecimiento en el número de posgrados, en el número de alumnos atendidos, en el tipo de programas que se ofrecen. Actualmente hay 24 programas operando, 4 Programas de Doctorado, 17 programas de Maestría, y tres programas de

Especialidad. Nueve programas tienen el reconocimiento de PNPC del CONACYT. El crecimiento y diversidad en los niveles y tipos de posgrado ha venido a complejizar los procesos que se requieren para atenderlos.

Como parte de la información necesaria para entender el contexto del ITESO, en el siguiente apartado presentaré información sobre el perfil de los alumnos del ITESO. Esta información es relevante, puesto que refiere a los usuarios de los procesos que serán analizados en este trabajo. Conocer el perfil actual de los alumnos ayuda a ubicar cuáles podrían ser las expectativas de los alumnos al cursar un programa de posgrado en el ITESO.

Primeramente sobre el perfil de los alumnos de posgrados del ITESO, es necesario señalar que cada programa tiene sus especificidades, pero de manera general podemos decir que según datos proporcionados por una investigación realizada por la DRE en 2015.² Encontramos que existe una proporción de 60 - 40 % de Hombres y Mujeres respectivamente, aunque hay casos específicos de polarización y equilibrio de género. Con una edad promedio de 30 años, ubicándose el 34% de los alumnos en el rango de los 26 a los 30 años, el 25% en el rango de 31 a 35 años, el rango en tercer sitio es el de los 41 a 75 años con un 15% de la población encuestada.

Gráfica 7. Distribución de alumnos de posgrado del ITESO por edad



Fuente: DRE, ITESO (2015)

Sobre el ingreso mensual de los alumnos este se ubica en \$24,205 para los hombres y \$15,925 para las mujeres.

Gráfica 8. Ingreso promedio de los alumnos de posgrado del ITESO

² Fuente: "Radiografía: Una aproximación a los perfiles de alumno en el Posgrado ITESO". Enero 2015. Humberto Valdivia y Víctor Márquez



Fuente: DRE, ITESO (2015)

Sobre el nivel socioeconómico en que se ubican los alumnos con base en su ingreso, los podemos ubicar en A, B y C+ de acuerdo a la clasificación de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI), con una distribución de 70% en el nivel C+, 21% C y solo el 9% corresponde a los niveles A/B (DRE, 2015).

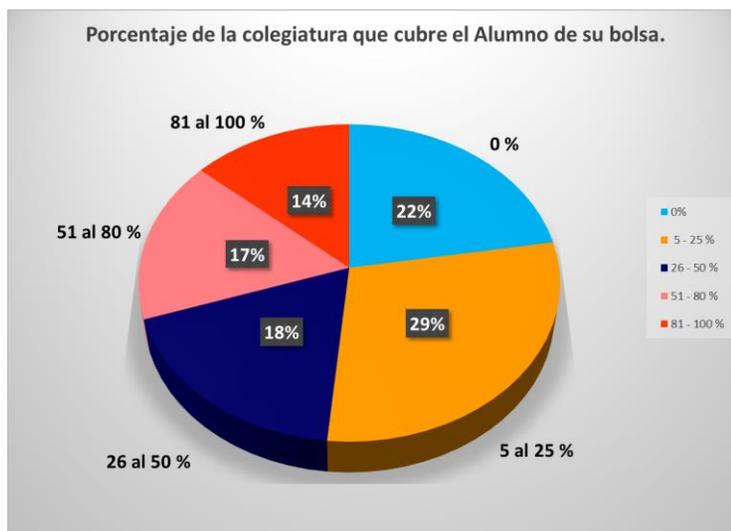
Gráfica 9. Ubicación socioeconómica de alumnos de posgrado del ITESO



Fuente: DRE, ITESO (2015)

Un dato importante a considerar es la forma en que la colegiatura es cubierta, ya que algunos alumnos cuentan con el apoyo de la empresa donde trabajan, alguna beca estatal o nacional, o ninguno de los anteriores. Según el estudio realizado por la DRE, solo para el 22% de los alumnos el costo del programa está financiado en su totalidad, el 29% de los alumnos cubre de un 5 a 25% de la colegiatura y un 14% cubre entre el 81 y el 100% del total de la colegiatura.

Gráfica 10. Porcentaje de colegiatura cubierto por el alumno de posgrado del ITESO



Fuente: DRE, ITESO (2015)

Los alumnos señalan como los propósitos principales para cursar un programa de posgrado: el reconocimiento social, status, obtención de habilidades/conocimientos, mejora en la situación económica, socializar (networking), superación profesional y reconocimiento laboral.

Conocer de manera detallada el perfil de los alumnos es un punto importante, porque permite por un lado identificar cual es el resultado de las estrategias de promoción, si es el perfil de alumnos que la institución desea para sus programas. Y por el otro permite una aproximación a las expectativas que los alumnos tienen al cursar un posgrado en el ITESO.

2.1.3 Proceso a intervenir

Para el ITESO es importante estudiar sus procesos desde la experiencia del alumno, con lo cual podamos obtener su nivel de satisfacción, tener claridad en los puntos en los que es necesario intervenir, para la definición de propuestas de acción, de procesos, actividades y estándares de calidad deseados.

Para fines de mi trabajo de obtención de grado (TOG) me centraré en “La evaluación de la experiencia del usuario para la mejora de procesos de servicio: El caso de la admisión e inscripción en los posgrados del ITESO”. Voy a medir la satisfacción de las experiencias de alumnos de primer ingreso, de la Maestría en Administración, la Maestría en Derechos Humanos y Paz y la Maestría en Desarrollo Humano. En el siguiente apartado, presento una exposición más detallada del problema que fundamental este trabajo de obtención de grado.

2.2 Descripción del problema

Hay tres aspectos que de unos años a la fecha han venido preocupando a las autoridades y a los involucrados en torno a los posgrados del ITESO:

1. Primero la pertinencia de las actividades de promoción, las cuales son las responsables de la calidad o pertinencia del perfil de alumnos.
2. Aunado a lo anterior, la baja en la matrícula de los programas de posgrado, si bien de manera general el número de alumnos se mantiene o muestra un mínimo porcentaje de aumento, en los últimos años ni la creación de nuevos programas han provocado un alza significativa en la matrícula general. Si analizamos de manera individual cada programa, hay programas con una matrícula desde hace años a la baja.

Para estos dos aspectos en el año 2014 por disposición de la Rectoría se solicitó a la DGA y la DRE trabajar sobre el tema de la matrícula de los posgrados, revisar la pertinencia de las actividades de promoción, así como establecer las metas y cupos para cada programa.

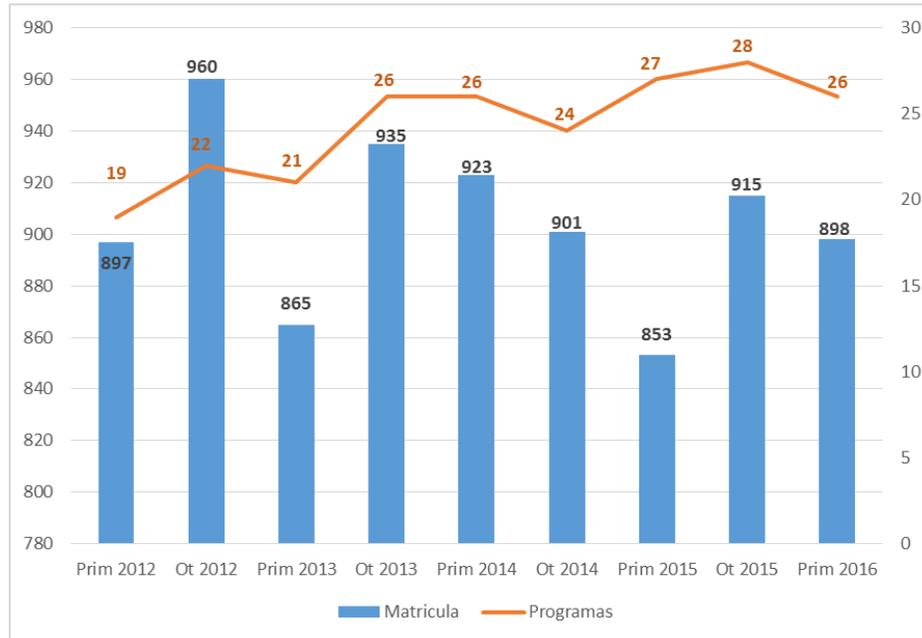
A partir de ese momento un grupo con representantes de cada dirección estuvo trabajando en distintos aspectos, generando información que permitiera conocer la situación de los posgrados del ITESO y en consecuencia definir una estrategia para con los objetivos y expectativas definidas para los programas. En el tiempo que se desarrolló este trabajo, se generaron algunas fuentes de información a través de Estudios y consultas a los involucrados. Sin embargo, quedan pendientes algunos aspectos en los que requiere seguir indagando y lograr acuerdos

3. Y finalmente, con la puesta en marcha de la reestructura de los programas de posgrado, ha quedado de manifiesto que persisten algunos problemas en su gestión, en la organización institucional para su operación y en la estructura de procesos de soporte necesaria para garantizar la operación de estos programas.

Para fines de este proyecto me enfocaré en los problemas en la gestión de los programas, ya que considero que estos pueden tener una implicación negativa en la experiencia de los aspirantes a programas de posgrados, y esa experiencia negativa puede impactar de distinta manera en el ITESO. Una de ellas, puede ser en la matrícula de los alumnos que ingresan, en el perfil de los aspirantes, en la percepción sobre la calidad de los programas y/o en la posición del ITESO frente a la competencia.

En lo que se refiere en el impacto en la matrícula, expongo en primer lugar algunos datos estadísticos que muestran el comportamiento de los programas del ITESO en los últimos años. Encontramos que a pesar del crecimiento en el número de programas de posgrados y en el reconocimiento nacional de la calidad, alcanzado por algunos de ellos, la matrícula en los programas ha venido en descenso. El número promedio de alumnos de primer ingreso por programa de posgrado es de 8.3. La matrícula total de los posgrados en Primavera de 2016 fue de 898 alumnos, solo uno más que la matrícula presentada en Primavera de 2012 (897 alumnos), a pesar de que ahora el ITESO oferta 26 programas. La matrícula más baja se presentó en primavera del 2015 con 853 alumnos y 27 programas y la más alta en otoño del 2012 con 960 alumnos y 22 programas. (ver gráfica 11).

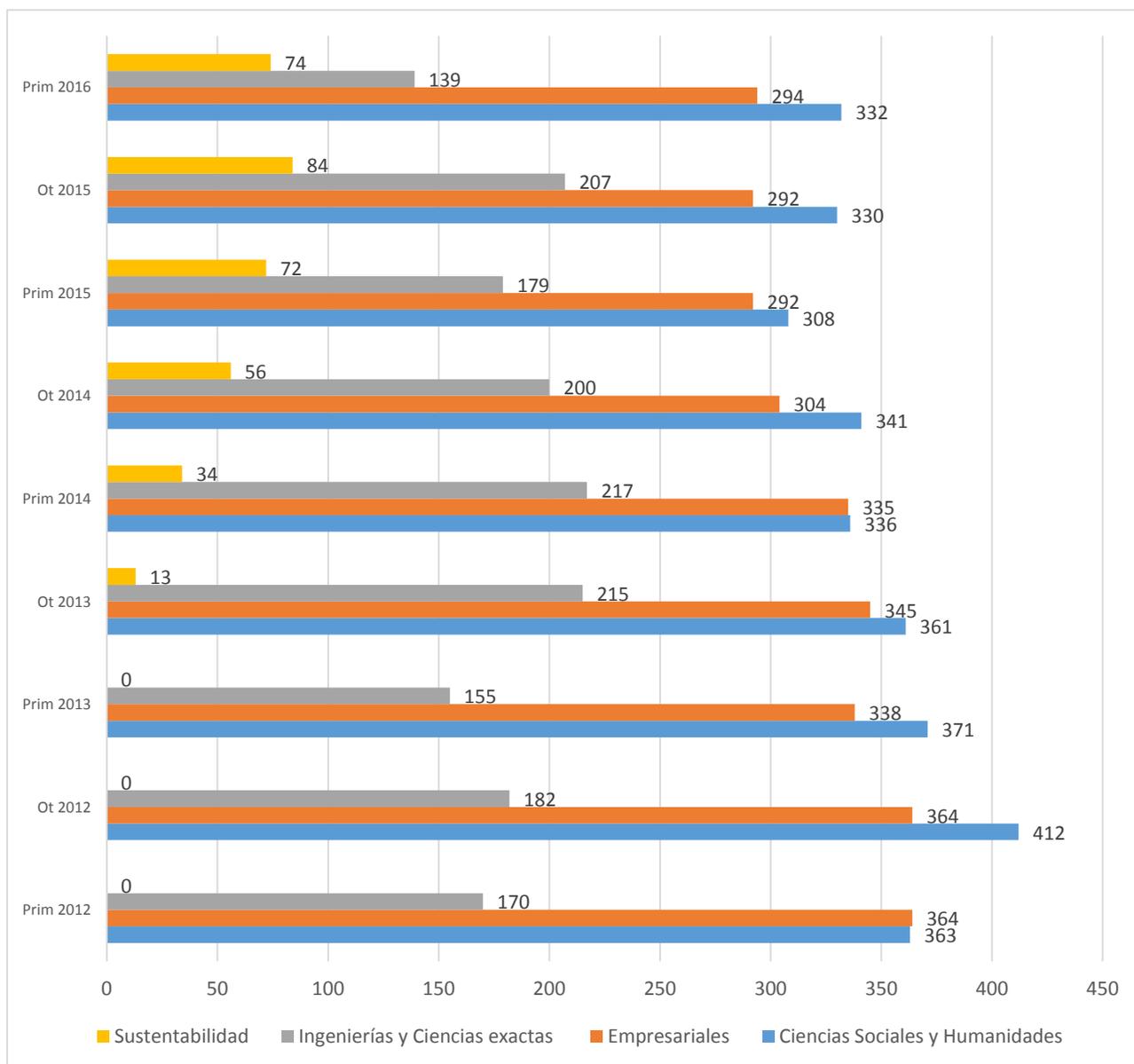
Gráfica 11. Matrícula de Alumnos y número de programas 2012-2016



Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección de Servicios Escolares, ITESO (2012-2016)

Al realizar el análisis de la matrícula agrupando los programas según sus áreas de conocimiento (Ciencias de la Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanidades, Posgrados Empresariales y Sustentabilidad) encontramos que en Primavera de 2016 la matrícula más alta fue del área de Ciencias Sociales y Humanidades con 332 alumnos, seguida por los Posgrados empresariales con 294 alumnos y ciencias de la ingeniería con 139 alumnos y Posgrados en sustentabilidad con 74. Aunque esa tendencia respecto de la posición del área según la matrícula, se observa similar en otros periodos. Vemos las áreas que por años han sido las que más alumnos atraen, sin embargo, el crecimiento es poco.

Gráfica 12. Matrícula de posgrados por área de conocimiento 2012-2016



Fuente: Elaboración propia con información de SE, ITESO (2012-2016).

Nota: los posgrados de sustentabilidad empezaron a operar en otoño de 2013.

Las gráficas anteriores nos ofrecen información sobre el comportamiento de la matrícula en los últimos años, lo cual ha sido motivo de preocupación en las autoridades de la universidad.

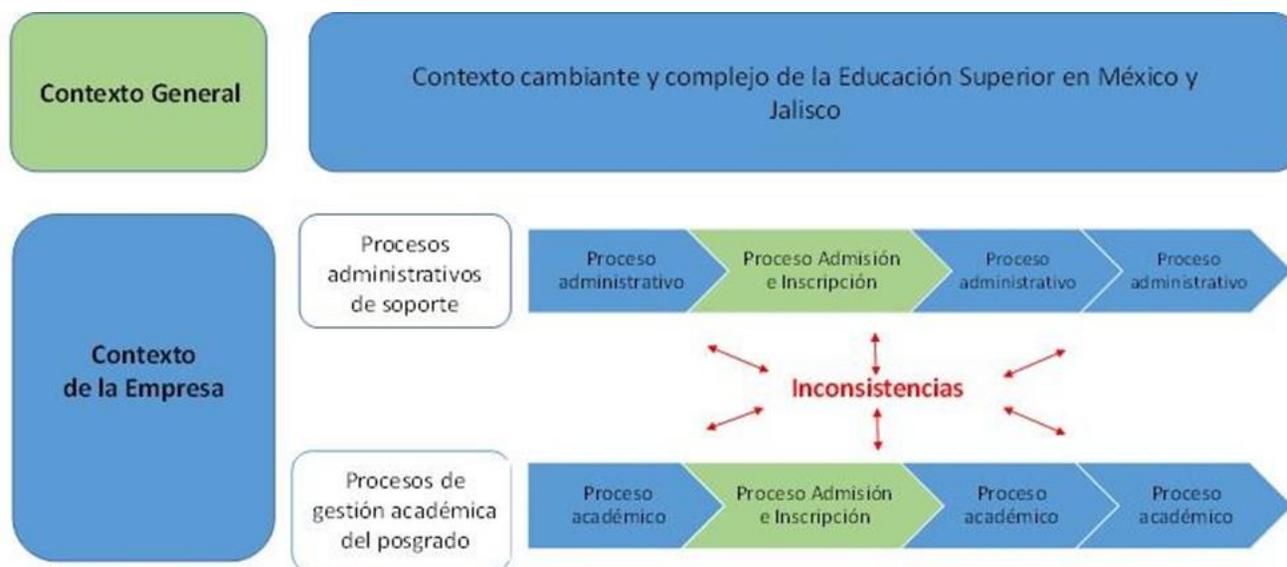
Los problemas en los procesos tienen una implicación negativa en la experiencia de los aspirantes y alumnos. Como señalé antes en este documento, la reestructura del modelo de posgrado del ITESO (2008) y la puesta en marcha del mismo (2012) ha requerido no solo de un trabajo académico de los programas, sino que ha quedado de manifiesto que se requiere atender una serie de elementos de este proceso:

- a. Dar un mejor soporte a la operación del posgrado que tenga como consecuencia una mejora en los servicios relacionados con el posgrado. Con este proceso, se espera que el servicio de admisión e inscripción ofrezca una mejor experiencia para sus usuarios y para el personal involucrado.
- b. Revisar y adecuar los procesos, reglamentación y funciones ya existentes de las instancias involucradas, puesto que se han identificado deficiencias, cuellos de botella en el flujo de procesos, actividades sin un responsable claro, procesos en los que los alumnos deben contactar a distintas instancias, problemas de comunicación y acuerdos entre las instancias involucradas.
- c. Revisar y redefinir algunas normativas y procesos que involucran distintas instancias de la universidad.
- d. Atender algunas inconsistencias entre los procesos administrativos de soporte y la gestión académica del posgrado, que generan una experiencia que no es uniforme, que no es percibida en conjunto como de calidad. Adicionalmente, no hay procesos homogéneos y sistemas institucionales adecuados al contexto del posgrado.

Estas inconsistencias generan experiencias no uniformes, en ocasiones negativas entre los actores involucrados. Estos actores se enfrentan a actividades con poca claridad en su definición enmarcado en un contexto cambiante y complejo de la educación superior en Jalisco.

A través de este trabajo busco identificar dónde ocurren estas inconsistencias y cómo son percibidas por los actores involucrados —tanto los aspirantes como personal del ITESO— para entonces esbozar algunas soluciones a las mismas. Con todo lo hasta acá expuesto, puedo sintetizar el marco general del problema de mi trabajo en los siguientes términos: el ITESO forma parte de un contexto industrial, social, político, económico y tecnológico cambiante y complejo, particularmente en lo relacionado con la educación superior. Como empresa dedicada a los servicios educativos, también enfrenta algunas inconsistencias que se producen entre el conjunto de procesos administrativos y de soporte que recibe el posgrado, y el conjunto de procesos de gestión académica que necesita llevar a cabo para ofrecer un buen servicio a los aspirantes y estudiantes de este nivel educativo (ver Figura 3).

Figura 3. Problema del proyecto de intervención



Fuente: Elaboración propia

La evaluación de la experiencia desde el punto de vista del usuario, es decir del alumno, es una forma de lograr la mejora de procesos de servicio y de contrarrestar las inconsistencias a las que me refiero en este documento, y que fueron validadas en las entrevistas que sostuve con diversos actores de la universidad. Para fines de este proyecto, me centraré en el proceso de la admisión e inscripción a los posgrados del ITESO de alumnos de primer semestre.

2.3 Justificación

La satisfacción del cliente se logra cuando sus expectativas son superadas por el valor percibido del servicio que recibe. Ese intercambio tiene una naturaleza subjetiva, por ello existe la necesidad de definir de la mejor manera la forma en que la institución realiza su medición y aseguramiento. Esa cuantificación sistemática de la calidad percibida por el cliente, requiere de herramientas que ayuden a la institución a determinar el nivel de calidad del servicio que se ofrece.

Partiendo entonces de la premisa de la necesidad de identificar el nivel de satisfacción de los estudiantes de posgrado del ITESO, podemos decir que es necesario identificar las condiciones internas en las que los posgrados operan, conocer sus procesos y la percepción que de ellos tienen los alumnos. Conocer y atender la brecha entre el servicio esperado y el servicio percibido es básico para lograr una calidad de servicio.

La calidad es la diferencia entre lo que espera y lo que recibe el cliente, por ello el ITESO debe preocuparse por seguir cumpliendo las expectativas que tienen los alumnos cuando ingresan a los posgrados. Como señala Tromben (1992), en servicio, todo está basado en expectativas. Y para ello debe establecer los procedimientos de evaluación y seguimiento

necesarios, que le permitan cumplir esas expectativas. Por otro lado, de acuerdo al concepto de cliente interno, el ITESO como cualquier institución requiere de un sistema de calidad total, en donde todos los miembros de la universidad se involucren y coordinen por medio de una cadena de servicio, en la cual participan como clientes internos que buscan que sus expectativas también sean cumplidas.

Con este proyecto se busca realizar una revisión y evaluación de la experiencia de los aspirantes en el proceso de admisión e inscripción de posgrados. A partir de ello podremos obtener el nivel de satisfacción, lo que nos permitirá presentar una propuesta de mejora a la institución que contribuya a la calidad del servicio.

Como primera etapa del estudio, elegí aplicar la evaluación a tres programas académicos, lo cual permitirá definir totalmente y probar la metodología antes de aplicar a todos los programas. Para efectos de este trabajo, defino el proceso de admisión como los pasos y actividades que de manera personal cada aspirante debe cumplir para poder ingresar a un programa de posgrado. En él se contemplan requisitos y pasos específicos a realizar. Es un proceso definido para cada programa dependiendo de su nivel y orientación. El proceso de admisión inicia cuando el aspirante informa al asesor de posgrado su intención de iniciar el trámite de admisión y concluye al recibir su carta de aceptación.

Una vez que el aspirante es aceptado por el programa de posgrado, inicia entonces el proceso de inscripción. El cual también consta de una serie de requisitos y pasos específicos a realizar. Este concluye con el alta de materias y pago de las mismas.

La descripción a detalle del proceso se describe en los planos de servicio (Anexo 3) y además se detalla en las especificaciones del proceso (Anexo 4), en ellos se muestran las acciones que componen el recorrido de **admisión e inscripción**. Para ello se realizó un Plano de Servicio de la Maestría en Administración, La Maestría en Derechos Humanos y Paz, y la Maestría en Desarrollo Humano.

Pero de manera general los interesados establecen contacto con el ITESO a través de la oficina de admisión al posgrado. Posteriormente inician el proceso de admisión donde además interactúan con el coordinador del programa y de acuerdo al proceso establecido puede interactuar con otros académicos del programa. Una vez aceptado al programa entrega la documentación requerida en la oficina de servicios escolares y realiza los pagos correspondientes en la oficina de tesorería. Dependiendo del programa, algunos deben llevar un curso de inducción o propedéutico. Es en este proceso donde el interesado muchas veces debe ir varias veces a una misma oficina, en ocasiones encuentra confusión o contradicción en la información entregada, además requiere de varios pasos y contacto con distintas personas para lograr inscribirse. En algunos casos, en algún momento de este camino, se presenta la situación donde el interesado finalmente no se inscribe al posgrado, con todas las consecuencias que eso puede traer para la universidad: mala imagen, descenso en la matrícula, etc.

En los procesos están involucradas oficinas que pertenecen a distintas direcciones de la universidad, todas ellas con distinto tipo y nivel de responsabilidad en el proceso de

admisión e inscripción. Según lo que he podido observar no existe un líder reconocido por los involucrados en el proceso, alguien que decida u oriente al momento de conflictos o controversias en todo el proceso. En este proceso existe una triada central: Asesor de programa, Coordinador de programa y Servicios Escolares, a quienes puedo identificar como los facilitadores de este proceso. Esta situación queda de manifiesto cuando tratamos de mapear y relacionar las distintas actividades.

Por otro lado, puedo mencionar que están detectados algunos problemas en el flujo del proceso, como son incompatibilidad de fechas, diversidad de actividades (según el programa de posgrado) en el proceso, no existe un proceso común o al menos homologado. Otro aspecto es no contar con metas comunes; así por ejemplo mientras la oficina de admisión busca lograr la meta de inscritos, la DGA busca mejorar el perfil del aspirante y la DAF busca se cubra el mínimo de alumnos por grupo. Otro ejemplo, la definición de fechas para los cursos propedéuticos, la optimización en la planeación escolar. Situaciones como esta, muchas veces generan tensión y choque entre los involucrados en el proceso.

La operación de los posgrados es un asunto complejo, además porque atiende 3 niveles (Especialidad, Maestría y Doctorado) con distintas modalidades (profesional y de investigación) y además con distinta orientación disciplinar. Y la institución a diferencia de como sucede con las licenciaturas, no cuenta con la estructura específica que se requiere para atender los posgrados. Por estructura entendemos sistemas, oficinas, reglamentos, procesos, personal capacitado, etc.

No existen mecanismos de evaluación institucionales a los procesos de gestión de los posgrados, ni tampoco contamos con información precisa sobre la opinión de los alumnos sobre estos procesos. Los problemas que se presentan en estos procesos tienen un impacto directo en la decisión de un aspirante a posgrado, ya que es a partir de su experiencia, que obtiene una percepción de la calidad no solo sobre el programa de posgrado, sino sobre el ITESO. Por ello es importante cuidar el valor percibido de sus Posgrados, en cada uno de los aspectos que lo conforman.

Los problemas actuales en la estructura que da el soporte a los posgrados, pueden afectar de alguna manera en el servicio que se brinda al aspirante a ingresar a un posgrado, por lo que se vuelve necesario que el ITESO controle la calidad de su servicio. Esto puede ser posible a través de los 3 pasos que Kotler (2012, p.123) señala: 1. Invertir en buenas prácticas de contratación y capacitación. 2. Estandarizar el proceso servicio-desempeño en toda la organización. 3. Supervisar la satisfacción del cliente. Este proyecto pone énfasis en lograr los puntos 2 y 3. Es decir, buscar estandarizar un sistema de operación congruente con los principios de la universidad orientado a dar soporte a la actividad académica, así como a los procesos necesarios para la operación y además obtenga la satisfacción del aspirante y alumno a través de un servicio de calidad.

Sin embargo, la calidad de un servicio es determinada de manera relativa por la experiencia de cada alumno, por ello la clave está en buscar identificar las necesidades de los alumnos y determinar la manera en que estas necesidades afectan la percepción del valor del servicio. Obteniendo esta información se pueden identificar tendencias que indiquen

posibles oportunidades de mejora del servicio, así como el impacto que pueden generar en la optimización de los procesos y recursos de la universidad.

Para lograr lo anterior, utilizaremos la metodología Servqual, lo que nos permitirá determinar el nivel de calidad percibido por el alumno. Y poder ofrecer información cuantitativa.

2.4 Objetivos

Los tres objetivos principales de este proyecto son:

- Definir una metodología para la evaluación de la experiencia del usuario en los procesos de servicio del posgrado en el ITESO.
- Evaluar la experiencia de servicio de los alumnos de primer ingreso de los posgrados del ITESO, en el proceso de admisión e inscripción.
- Identificar la brecha de calidad, en el proceso de admisión e inscripción al posgrado.

A partir de estos objetivos se desprenden los siguientes propósitos:

2.4.1 Propósito del proyecto

- Conocer la experiencia de servicio de los alumnos de primer ingreso de los posgrados del ITESO, en el proceso de admisión e inscripción.
- A partir de la identificación de la brecha de calidad, señalar los puntos en los que es importante intervenir, para redefinir el proceso de operación que permita articular tanto a las instancias involucradas, como las actividades de las cuales son responsables.
- Identificar puntos de incidencia en la actual estructura organizacional para el soporte de la operación de los posgrados ITESO, tendientes a mejora de la eficiencia en los procesos.
- Definir estrategias de mejora que impacten positivamente en la experiencia del aspirante de posgrado respecto del servicio recibido en el proceso de admisión e inscripción.
- Contribuir a un uso más eficiente de los recursos de la universidad, relacionados con los procesos de admisión e inscripción al posgrado.

2.4.2 Alcances y límites del proyecto

Alcances:

- Obtenemos un mapa de los procesos, con la identificación de roles, su interacción y la identificación de problemas y necesidades.
- Identificamos la experiencia del cliente, con validez cualitativa y con información cuantitativa.
- Obtenemos dimensiones del problema.
- Obtenemos la definición de una metodología que puede replicarse en los otros programas.

- La evaluación cuantitativa se realizará con el modelo Servqual, uno de los instrumentos más utilizados en el sector servicios para evaluar el nivel de calidad percibida por los clientes, el cual se basa en la definición de la calidad vista por el cliente, y es el resultado de la diferencia entre expectativas y percepciones.

Límites:

- El método de elección de los tres programas es subjetivo.
- La evaluación en esta primera parte, para la definición de la metodología y su prueba piloto, es solo de tres programas.
- En relación con la metodología definida, una limitación se relaciona con algunas desventajas que puede conllevar el modelo Servqual, elegido para la evaluación cuantitativa: es una apreciación subjetiva de la calidad percibida que se traduce en un registro cuantitativo y que se circunscribe, por tanto, a las declaraciones que se evalúan como parte del cuestionario.

CAPÍTULO III. Sustento teórico-metodológico

3.1 Gestión de la calidad

En este apartado, ofrezco un panorama sobre algunos conceptos clave acerca de la gestión de la calidad en servicios (Serrano, 2002). La calidad total es una filosofía o enfoque de gestión que puede ser caracterizado por tres principios básicos: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo (Dean y Bowen, 1994). Se dice que las empresas que tienen una orientación hacia el cliente incrementarán sus ingresos cuando utilizan el programa de calidad total para generar una ventaja de mercado, o bien logran reducir sus costos cuando utilizan el programa para mejorar la eficiencia en el diseño del producto (Reed, Lemak y Montgomery, 1996).

En lo que se refiere a la calidad de servicio desde la perspectiva del marketing, Serrano, habla de la existencia de dos grandes escuelas de investigación en calidad de servicio:

- La Escuela Nórdica, en la que se encuadran los trabajos de Grönroos (1982, 1984) o Lethinen y Lethinen (1991), sostiene que la calidad es el resultado de la comparación entre el servicio esperado y recibido e identifica dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional, siendo su interrelación un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad.
- La Escuela Norteamericana, que gira en torno a las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), las cuales se concretan en tres aspectos básicos: a) la definición del constructo calidad de servicio; b) la creación de un instrumento de medida de la calidad de servicio, la escala SERVQUAL, y la identificación de cinco dimensiones del constructo; y c) el desarrollo de un modelo de calidad de servicio basado en la existencia de brechas³ que explican las diferencias entre el servicio esperado y recibido.

El ITESO se encuentra ubicada en la industria de servicios educativos, por ello es importante tener claras las características de los servicios según Zeithaml, Bitner y Gremler (2009) los servicios, son *intangibles*, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos, esto hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración, que permitan estandarizar su calidad. Los servicios son *heterogéneos*, por lo general, la

³ 1 Las cuatro brechas o *gaps* identificados son:

— Brecha 1 Conocimiento: diferencia entre expectativas de los consumidores y percepciones sobre la gestión de las expectativas de los consumidores.

— Brecha 2 Diseño y estándares del servicio: diferencias entre las percepciones sobre la gestión de las expectativas de los consumidores y las especificaciones de calidad de servicio.

— Brecha 3 Desempeño del servicio: diferencia entre especificaciones de calidad y el servicio actualmente ofrecido

— Brecha 4 Comunicación: diferencia entre el servicio ofrecido y lo que se comunica a los consumidores sobre el servicio

prestación varía de un productor a otro, de un usuario a otro y de un día a otro. De *producción y consumo simultáneos*, la producción y el consumo de muchos servicios son inseparables, así que la calidad del servicio se produce durante su entrega o prestación. Y *perecedero*, esto se refiere al hecho de que no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos. Estas características implican el problema de cómo entregar servicios de calidad de manera consistente.

Por calidad en el servicio según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), entendemos igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto del servicio.

3.2 Modelo de Brechas

Como lo mencioné anteriormente, un marco conceptual útil para entender la calidad del servicio en una organización, es el modelo de brechas de la calidad. El modelo de las brechas de la calidad del servicio, nos permite ver este tema de una manera organizada, para así poder analizar los servicios. Podemos señalar dos perspectivas (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009):

- a. La brecha del cliente o brecha 5. Es la diferencia entre las expectativas y las percepciones. Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes ya han obtenido de otras experiencias. Es aquello que el cliente cree que debería suceder. Por otro lado, las percepciones son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicios reales. Cerrar la brecha entre el servicio esperado y el servicio percibido es básico para entregar calidad de servicio y forma la base para el modelo de brechas.
- b. Las brechas del proveedor, que son cuatro: la brecha 1, del conocimiento; la brecha 2, del diseño y estándares del servicio; la brecha 3, del desempeño del servicio; y la brecha 4, de la comunicación.

A continuación, detallaré a qué se refiere cada una de las brechas.

- a. Brecha 1: La brecha del conocimiento
Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía de estas expectativas. Se requiere de la comprensión precisa de estas expectativas. No entender en forma plena estas expectativas puede provocar una cadena de malas decisiones.
Los factores que conducen a la brecha 1 son: Orientación inadecuada de la investigación de mercados, falta de comunicación ascendente, enfoque insuficiente en la relación y recuperación inadecuada del servicio.
- b. Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio.

Presencia de estándares de diseño y desempeño que reflejen las percepciones de las expectativas de los clientes. Poder traducir las expectativas en especificaciones de calidad que los empleados puedan entender y ejecutar. Los factores que conducen a esta brecha son: Diseño deficiente del servicio, ausencia de estándares orientados al cliente, evidencia física y ambiente de servicio inapropiados.

c. Brecha 3: La brecha del desempeño del servicio

Esta brecha es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía. La empresa debe tener sistemas, procesos y personas en su sitio para asegurar que la entrega del servicio corresponde a los diseños y estándares.

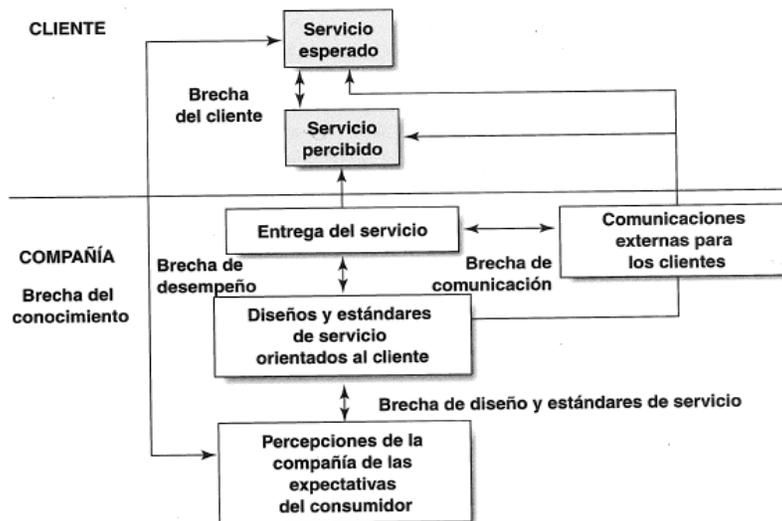
Los factores clave para la brecha 3 son: Deficiencias en las políticas de recursos humanos, fracaso en igualar oferta y demanda, clientes que no cumplen con sus papeles, problemas con intermediarios del servicio.

d. Brecha 4: la brecha de la comunicación

Es la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor del servicio. Las promesas hechas a través de la publicidad, fuerza de ventas y otros medios pueden elevar las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio.

Los factores clave que conducen a la brecha 4 son: Falta de comunicación integral del marketing de servicios, administración no efectiva de las expectativas del cliente, hacer promesas exageradas, comunicaciones horizontales inadecuadas, fijación de precios inapropiada.

Figura 4. Modelo de Brechas



Fuente: Zeithaml, Bitner y Gremler (2009)

El modelo conceptual completo transmite un mensaje claro, si se busca mejorar la calidad del servicio: la clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las cuatro brechas antes mencionadas. En la medida en que existan una o más de las brechas los clientes percibirán deficiencias en la calidad del servicio. Este modelo comienza con una comprensión de la naturaleza y extensión de la brecha del cliente.

Ahora bien, para entender las percepciones del servicio por parte del cliente, hay dos conceptos importantes la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Sobre la satisfacción del cliente, podemos decir que satisfacción “es la evaluación del cliente de un producto o servicio en función de si ese producto o servicio ha cumplido las necesidades y expectativas del cliente. Se supone que la falla en cumplir las necesidades y expectativas produce insatisfacción con el producto o servicio”, la satisfacción del cliente está influida por características específicas del producto o servicio, las percepciones de calidad y el precio, así como de factores personales y factores situacionales (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 111).

3.3 Calidad en el servicio

Las investigaciones sugieren que los clientes no perciben la calidad de una forma unidimensional, sino más bien juzgan la calidad con base en múltiples factores relevantes para el contexto. Las dimensiones de la calidad del servicio se han identificado por medio de la investigación de Parasuraman, Zeithaml y Berry. Su investigación identificó cinco dimensiones específicas de calidad del servicio que aplican a lo largo de una variedad de contextos de servicio, y la escala desarrollada para medirlas llamada Servqual. Las cinco dimensiones son:

- **Confiabilidad:** capacidad para ejecutar el servicio prometido en forma digna de confianza y con precisión.
- **Sensibilidad:** disposición a ayudar a los clientes y proporcionar un servicio expedito.
- **Seguridad:** conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- **Empatía:** cuidado, atención individualizada dada a los clientes.
- **Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales impresos.

Averiguar lo que esperan los clientes es esencial para proporcionar calidad del servicio, y la investigación de mercados es un vehículo clave para entender las expectativas del cliente y sus percepciones de los servicios (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).

Según estos autores, la piedra angular para las percepciones del cliente son los *encuentros de servicio* o momentos de verdad. Desde el punto de vista del cliente, la impresión más cercana del servicio se da en el encuentro de servicio, cuando el cliente interactúa con la

empresa que lo brinda. El encuentro inicial del cliente con la empresa crea la primera impresión de la organización. Si el cliente tiene múltiples interacciones con la empresa, cada encuentro individual es importante para crear una imagen compuesta de la empresa. Experiencias positivas generan una imagen de calidad alta. Por otro lado, una combinación de experiencias positivas y negativas deja al cliente sintiéndose inseguro de la calidad de la empresa. Por ello, todos los encuentros son importantes en la formación de relaciones.

Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2009, p.122), hay tres tipos generales de encuentros de servicio: encuentros remotos, encuentros telefónicos y encuentros en persona. Un cliente puede experimentar cualquiera de ellos en su interacción con la empresa. Los encuentros remotos pueden darse sin contacto humano directo, puede ser a través de un sistema, sitio de internet, o con en el envío de información. El juicio a la calidad de los encuentros telefónicos es diferente a los remotos, debido a que hay mayor variabilidad potencial en la interacción. El tono de voz, conocimiento del empleado y la efectividad /eficiencia en el manejo de los asuntos del cliente se vuelven criterios importantes. En los encuentros en persona, de contacto directo, los comportamientos tanto verbales, como no verbales son determinantes importantes en la calidad, al igual que indicios tangibles como el atuendo y otros símbolos (equipo, folletos, escenario físico).

Según los objetivos y propósitos de la investigación, se define la estrategia. La investigación de servicios debe vigilar y dar seguimiento en forma continua al desempeño del servicio porque el desempeño está sujeto a la variabilidad y heterogeneidad humanas. Otro punto importante de la investigación de servicios implica documentar el proceso por el cual se ejecuta el servicio. Una distinción en la investigación de servicio es la necesidad de considerar y vigilar la brecha entre expectativas y percepciones. Esta brecha es dinámica porque tanto las percepciones como las expectativas fluctúan.

3.4 Investigación de Mercado

La investigación de mercado es una valiosa herramienta de gestión, ya que genera información que sirve de apoyo para la toma de decisiones. La investigación de mercados es un vehículo clave para entender las expectativas y percepción de los servicios del cliente, lo cual es esencial para brindar calidad en el servicio. Al contar con información relevante y actualizada del mercado, se contará con mayor enfoque y claridad en las estrategias y acciones a desarrollar.

Podemos señalar algunos tipos de investigación de mercado (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, pp. 143-144):

- Investigación cualitativa: son exploratorias y preliminares, se llevan a cabo para la definición del problema, prepararse para una definición más formal u obtener información cuando no es necesaria una investigación más formal.
- La investigación cuantitativa en mercados se diseña para describir la naturaleza, actitudes o comportamientos de los clientes en forma empírica y probar hipótesis

específicas que un mercadólogo de servicios desee examinar. Estos estudios son claves para cuantificar la satisfacción de los clientes, la importancia de los atributos del servicio y las percepciones de valor.

- Solicitudes de quejas: busca identificar y atender clientes insatisfechos, así como identificar puntos comunes de falla en el servicio.
- Estudios de incidente crítico: identificar las mejores prácticas, identificar los requerimientos del cliente como aportación para estudios cuantitativos, identificar puntos comunes de falla en el servicio, identificar ventajas y desventajas sistémicas de los servicios cliente-contacto.
- Investigación de necesidades: identificar requerimientos del como aportación para investigación cuantitativa.
- Encuestas de relación y encuestas Servqual: para vigilar y dar seguimiento al desempeño del servicio. Evaluar el desempeño general de la compañía comparado con la competencia. Determinar vínculos entre la satisfacción y las intenciones conductuales. Evaluar las brechas entre las expectativas y las percepciones del cliente.
- Etnografía orientada al mercado: investigar a los clientes en escenario nacionales
- Compra misterio (Mystery shopping): Medir el desempeño individual del empleado para evaluación, o reconocimiento y recompensas. Identificar ventajas y desventajas sistémicas en los servicios de cliente-contacto.
- Investigación de cliente perdido: identificar razones por la deserción del cliente.

Para fines de este trabajo quiero profundizar en las características de tres de ellas, Planos de Servicio, Investigación Cualitativa y metodología SERVQUAL.

3.4.1 Elaboración de planos de servicio

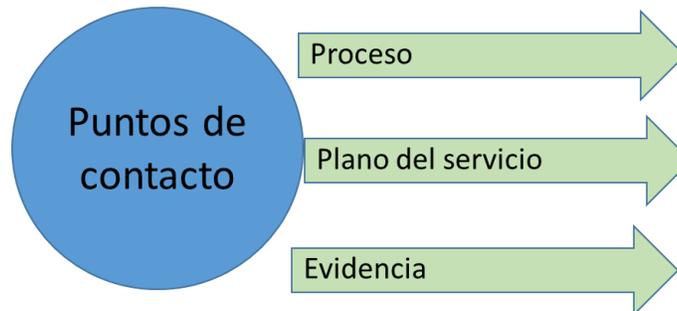
Una de las claves para hacer corresponder las especificaciones del servicio con las expectativas del cliente es la capacidad para describir características críticas del proceso del servicio de manera objetiva y para representarlas de modo que empleados, clientes y gerentes por igual sepan qué es el servicio, puedan ver sus funciones y puedan entender todos los pasos y flujos implicados en el proceso de servicio. La elaboración de planes de servicio es una técnica útil para diseñar y especificar procesos de servicio intangibles.

Un plano de servicio es una imagen que representa el sistema de servicio de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva, sin importar sus funciones o sus puntos de vista individuales. Proporciona una forma de dividir un servicio en sus componentes lógicos y describir los pasos o tareas en el proceso, los medios por los cuales se ejecutan las tareas y la evidencia del servicio tal como la experimenta el cliente. Debido a que los servicios son “experiencias” en lugar de objetos o tecnologías, la elaboración de planos es una técnica útil para describirlos.

Un plano de servicio muestra de forma visual el servicio, al describir de manera simultánea el proceso de entrega del servicio, los puntos de contacto del cliente, las funciones de

clientes y empleados y los elementos visibles del servicio. La característica clave de los planos de servicio es el enfoque en el cliente; la experiencia del cliente se documenta primero.

Figura 5. Para la elaboración de planos de servicio

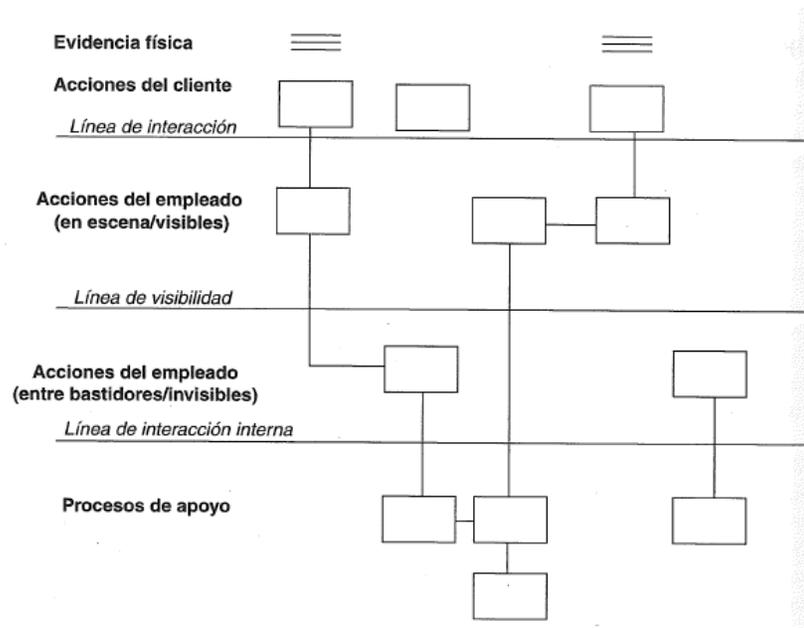


Fuente: Zeithaml, Bitner y Gremler (2009, p.266)

3.4.1.1 Los componentes del plano

Los componentes de los planos de servicio son acciones del cliente, acciones del empleado de contacto visibles, acciones del empleado de contacto invisibles y procesos de apoyo. Las convenciones para trazar planos no están definidas en forma rígida, y por tanto los símbolos particulares, el número de líneas y las etiquetas particulares pueden variar.

Figura 6. Componentes del plano de servicio



Fuente: Zeithaml, Bitner y Gremler (2009, p.266)

El área de las *acciones del cliente* abarca los pasos, elecciones, actividades e interacciones que realiza el cliente en el proceso de compra, consumo y evaluación del servicio. La experiencia total del cliente es evidente en esta área del plano.

En forma paralela a las acciones del cliente hay dos áreas de acciones de los empleados de contacto. Los pasos y actividades que realiza el empleado de contacto que son visibles para el cliente son *acciones del empleado de contacto en escena/visibles*. Aquellas acciones del empleado de contacto que se presentan tras bambalinas para apoyar las actividades en escena son las *acciones del empleado de contacto entre bastidores/invisibles*.

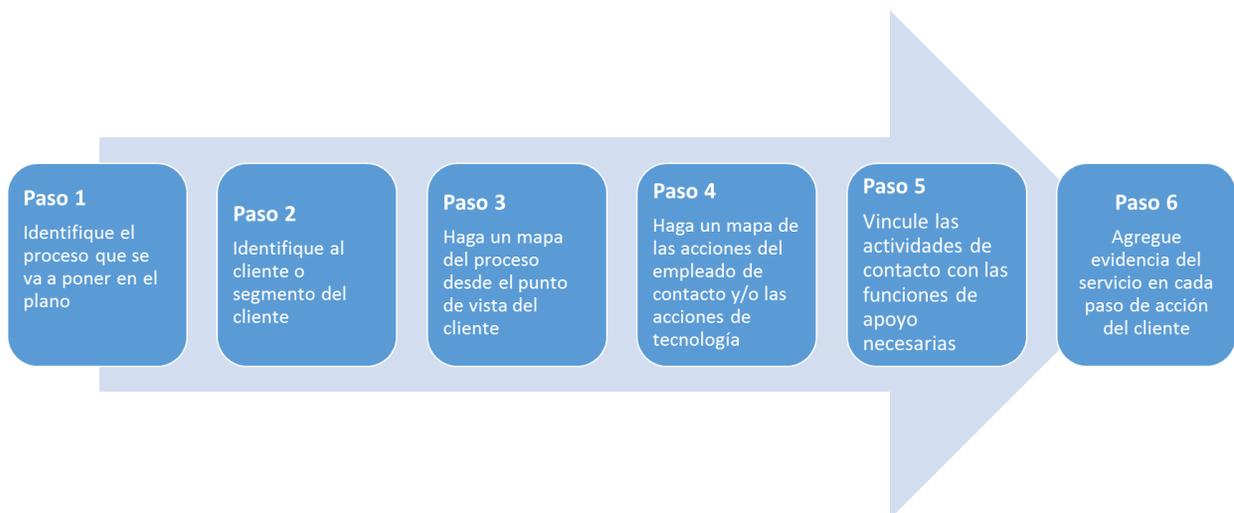
La sección de *procesos de apoyo* del plano cubre los servicios internos, pasos e interacciones que tienen lugar para apoyar a los empleados de contacto en la entrega del servicio. En la parte superior del plano se verá la *evidencia física* del servicio. Por lo general, arriba de cada punto de contacto se lista la evidencia física real del servicio.

Las cuatro áreas de acción clave están separadas por tres líneas horizontales. La primera es la *línea de interacción*, que representa interacciones directas entre el cliente y la organización. En cualquier momento en que una línea vertical cruce la línea de interacción horizontal, ha ocurrido un contacto directo entre el cliente y la organización, o un *encuentro de servicio*.

La siguiente línea horizontal es la línea de visibilidad, esta línea separa todas las actividades de servicio visibles para el cliente de aquellas que no son visibles. Esta línea también separa lo que hacen los empleados de contacto en escena de lo que hacen entre bastidores. La tercera línea, es la línea de interacción interna, la cual separa las actividades cliente-empleado de contacto de aquellas otras actividades y personas de apoyo al servicio. Las líneas verticales que cortan a través de la línea de interacción interna representan encuentros de servicio internos.

Una de las diferencias más significativas entre los planos de servicio y otros diagramas de flujo de proceso **es el enfoque primario en los clientes y su visión del proceso de servicio**.

Figura 7. Elaboración de un plano de servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de Zeithaml, Bitner y Gremler (2009, p.278)

3.4.1.2 Leer y usar los planos de servicio

Un plano de servicio puede leerse en una gran cantidad de formas, dependiendo del propósito. Si el propósito es entender la perspectiva del cliente del proceso o su experiencia, el plano puede leerse de izquierda a derecha, siguiendo los eventos en el área de acción del cliente.

Si el propósito es entender las funciones de los empleados de contacto, el plano se puede leer de forma horizontal, pero esta vez enfocándose en las actividades directamente arriba y debajo de la línea de visibilidad. Mientras que, si lo que se busca es entender la integración de los diversos elementos del proceso de servicio, el plano puede analizarse de forma vertical.

Si el proceso es el rediseño del servicio, el plano puede verse en conjunto para evaluar la complejidad del proceso, como podría cambiarse y cómo afectarían los cambios al empleado de contacto y a otros procesos internos desde el punto de vista del cliente y viceversa. Los planos también pueden usarse para evaluar la eficiencia y la productividad del sistema de servicio y para valorar cómo afectarían los cambios potenciales al sistema. El plano además ayuda a determinar los puntos de falla o cuello de botella.

Las aplicaciones de los planos en una gran cantidad de contextos han demostrado beneficios y usos, incluyendo:

- Proporcionar una plataforma para la innovación.
- Reconocer las funciones y las interdependencias entre funciones, personas y organizaciones.
- Facilitar innovaciones tanto estratégicas como tácticas.
- Diseñar momentos de verdad desde el punto de vista del cliente.

- Sugerir puntos vitales para la medición y la retroalimentación en el proceso de servicios.
- Aclarar el posicionamiento competitivo.
- Entender la experiencia ideal del cliente.

3.4.2 La investigación cualitativa

La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. Cierta investigación cualitativa se realiza para explicar los hallazgos obtenidos de estudios cuantitativos. Sin embargo, los hallazgos de la investigación cualitativa reciben un mal uso: cuando se les considera concluyentes y se utilizan para hacer generalizaciones a la población de interés. Un principio lógico de la investigación de mercados consiste en considerar la investigación cualitativa y la cuantitativa como complementarias, más que en competencia entre sí (Malhotra,2008).

En la parte de Investigación cualitativa utilizaré la entrevista semi-estructurada y la técnica de identificación de Incidentes críticos.

3.4.3 Estudios de incidentes críticos

La técnica de incidente crítico (TIC) es un procedimiento de entrevista cualitativa en el que se pide a los clientes que proporcione historias sobre encuentros de servicios satisfactorios e insatisfactorios que hayan experimentado. La TIC se ha usado para estudiar la satisfacción en hoteles, restaurantes, aerolíneas, televisión por cable y educación.

La TIC tiene muchos beneficios. Primero, los datos se recolectan desde la perspectiva de quien responde y por lo general son vívidos porque están expresados en las propias palabras de los consumidores y reflejan la forma en la que piensan. Segundo, el método proporciona información concreta sobre la forma en que se comportan y reaccionan la compañía y sus empleados, haciendo por tanto que la investigación sea fácil de traducir en acción. Tercero, como la mayor parte de los métodos cualitativos, la investigación es útil cuando el tema o servicio es nuevo y existe poca información. Por último, el método es adecuado para evaluar las percepciones de los clientes desde diferentes culturas debido a que permite a los encuestados compartir sus percepciones en lugar de responder preguntas definidas por el investigador.

3.4.4 Entrevista semiestructurada

Según Malhotra (2008) Las entrevistas en profundidad son una forma no estructurada y directa de obtener información de forma individual. Una entrevista en profundidad es una entrevista no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema. Después de hacer la pregunta inicial, el entrevistador utiliza un formato no estructurado. La dirección que toma la entrevista está determinada por la respuesta inicial del sujeto, la indagación que hace el entrevistador para obtener detalles y las respuestas del entrevistado. Entre las ventajas de esta herramienta, podemos mencionar:

- Pueden descubrir conocimientos más recónditos que las sesiones de grupo.
- Atribuyen las respuestas directamente al participante.
- Producen un intercambio libre de información

Las entrevistas en profundidad se aplican principalmente en la investigación exploratoria para obtener conocimientos y comprensión.

3.4.5 Modelo Servqual

Uno de los modelos que ha abordado el estudio de las dimensiones de calidad del servicio es el modelo de brechas o *Servqual*. El *cual* desarrolla un método para medir y evaluar la calidad en el servicio, a partir de cinco dimensiones de calidad que, según sus autores, son comunes y generales para la mayoría de los servicios: Tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. (Parasuraman, Zeithaml, y Berry, 1993.)

Este modelo establece que la calidad del servicio se define desde la óptica del cliente como: la diferencia (amplitud de la brecha) que existe entre su percepción del servicio y la expectativa que sobre éste se había formado previamente (brecha 5). Sin embargo, el modelo propone que para evaluar e implantar medidas correctivas a las causas que provocan esta brecha, se requiere medir y evaluar la brecha del prestador del servicio, definida como: la diferencia que existe entre la expectativa del cliente y la percepción que tiene el prestador del servicio, sobre dichas expectativas (brecha 1).

La escala Servqual consta de una encuesta que contiene 21 atributos de servicio, agrupados, como ya lo dije en estas cinco dimensiones de calidad. Las variables o aspectos que cada dimensión evalúa son las siguientes:

Tabla 2. Definición de las dimensiones de calidad

| Dimensiones | Definición | Atributos |
|--|--|---|
| 1) Tangibilidad | Apariencia de instalaciones, personal, materiales visuales compresibles y atractivos | Apariencia, características equipos, materiales de comunicación adecuados |
| 2) Confiabilidad (Fiabilidad) | Habilidad para ejecutar el servicio prometido en tiempo, de forma confiable y cuidadosa | Cumplimiento en tiempo, Ejecución sin errores. |
| 3) Capacidad de respuesta (Sensibilidad) | Disposición para ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio rápido | Resolución de problemas, disponibilidad, cumplimiento, rapidez |
| 4) Seguridad | Conocimiento y atención mostrado por los empleados y sus habilidades para inspirar confianza | Profesionalismo, Cortesía, Credibilidad y seguridad. |
| 5) Empatía | Atención personal que el prestador de servicio ofrece a sus clientes | Accesibilidad, Comunicación y comprensión del cliente. |

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta pide a los clientes que proporcionen dos calificaciones diferentes en cada atributo, una que refleja el nivel de servicio que esperarían de compañías excelentes en un sector y la otra que refleja su percepción del servicio entregado por una compañía específica dentro de ese sector. La diferencia entre las calificaciones de expectativa y percepción constituye una medida cuantificada de la calidad de servicio.

Servqual es una escala multidimensional para captar las percepciones y expectativas de la calidad del servicio por parte del cliente. Se publicó por primera vez en 1988 y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. En la actualidad la escala contiene 21 reactivos de percepciones que están distribuidos a lo largo de las cinco dimensiones de la calidad del servicio.

Los datos recolectados de una encuesta Servqual pueden usarse para varios propósitos (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009):

- Determinar la puntuación de la brecha promedio (entre percepciones y expectativas del cliente) por cada atributo de servicio.
- Evaluar la calidad del servicio de una compañía a lo largo de cada una de las cinco dimensiones Servqual.
- Dar seguimiento a las expectativas y percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.
- Comparar las puntuaciones Servqual de una compañía contra las de los competidores.
- Identificar y examinar segmentos del cliente que difieren de manera significativa en sus evaluaciones del desempeño de servicio de una compañía.

- Evaluar la calidad interna del servicio (la calidad del servicio prestado por un departamento con otros dentro de la misma empresa)

CAPÍTULO IV. Estrategia Metodológica

4.1 Metodología, herramientas y técnicas.

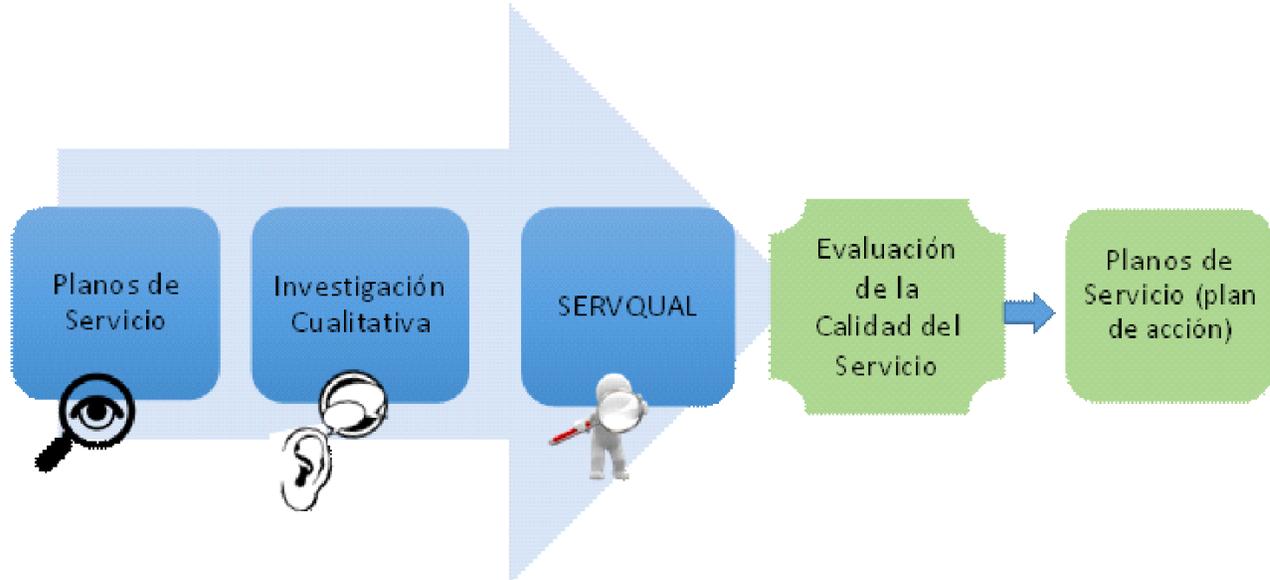
Con este proyecto de intervención busco conocer la experiencia de servicio de los alumnos de primer ingreso de los posgrados del ITESO, en el proceso de admisión e inscripción. Con lo que será posible identificar las dificultades a las que se enfrentan, y medir la diferencia entre sus expectativas y lo que reciben. Todo esto buscando la mejora de los procesos de servicio de los posgrados del ITESO.

Entendiendo el proceso de admisión como el momento en el que el aspirante anuncia al ITESO que ha decidido ingresar al programa de posgrado, con lo que inicia los pasos y requisitos académicos definidos por cada programa para poder ser aceptado, hasta el momento en que el programa le otorga la carta de aceptación al programa. Con esa carta inicia entonces el proceso de inscripción, el cual implica la entrega de los documentos definidos, los pagos requeridos y finalmente el alta de materias en el sistema correspondiente.

La metodología definida para realizar esta evaluación, es evaluar la experiencia de los alumnos de primer ingreso, utilizando la metodología Servqual, lo que nos permitirá identificar la brecha de calidad, la diferencia entre el servicio esperado y el recibido. Siendo este, un marco conceptual útil para entender la calidad del servicio en una organización (Zeithaml, Bitner y Gremler, 1996). Para fines de este trabajo, se evaluarán alumnos de tres programas: Maestría en Administración (MA), Maestría en Derechos Humanos y Paz (MDHP) y la Maestría en Desarrollo Humano (MDH). Estos programas han sido elegidos a través de la asesoría de personal del ITESO involucrado en los procesos mencionados, y fueron seleccionados por las diferencias que presentan en sus condiciones de operación. Lo que busco es contrastar experiencias de programas diferentes, para obtener un mapa más general.

La metodología utilizada para este trabajo se compone de tres técnicas de recolección de información sobre la calidad de los servicios: **Planos de servicio** (Zeithaml, Bitner y Gremler, 1999), **Investigación cualitativa** (Técnica de incidentes críticos y Entrevista semi-estructurada) y el **Servqual** (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1999). En su conjunto, estas tres técnicas permiten generar una valoración muy rigurosa de la percepción de los alumnos con respecto a la calidad del servicio que reciben en su proceso de admisión e inscripción. Esta metodología busca determinar las diferencias —el modelo de brechas, que se obtiene a través del instrumento Servqual— que existen entre la calidad esperada por los alumnos y el nivel de satisfacción actual. Con estos insumos, será posible establecer una propuesta de mejora de los servicios basada en los aspectos a los que los alumnos otorguen una valoración menor (ver Figura 8).

Figura 8. Componentes de la metodología de la intervención



Fuente: Elaboración propia

Con base en las técnicas seleccionadas, se desarrollará un proceso que, en su primera etapa, representará visualmente los componentes, los pasos y las etapas del servicio a evaluar, mediante la técnica de los planos de servicio. En segundo lugar, se identificarán los eventos o situaciones del transcurso del servicio que son significativos para los alumnos, a través de las entrevistas con los alumnos de primer ingreso. Esos eventos o situaciones son, a juicio de los estudiantes, los que aportan valor al servicio. La identificación de esos elementos es fundamental para el diseño y adecuación del Servqual, puesto que las incidencias críticas se convierten en indicadores de satisfacción, que son valorados con base en las escalas y las dimensiones de percepción establecidas por el instrumento. A continuación, describiré brevemente en qué consiste cada técnica.

4.1.1. Elaboración de Planos de Servicio

Una de las claves para hacer corresponder las especificaciones del servicio con las expectativas del cliente es la capacidad para describir características críticas del proceso del servicio de manera objetiva. Esto permite representar los servicios de modo que empleados, clientes y gerentes por igual sepan qué es lo que se ofrece, cuáles son sus funciones y entienda el proceso global implicado en el servicio de admisión e inscripción de estudiantes de posgrado. El plano de servicio consiste en una definición visual del proceso del servicio, que articula los distintos pasos según la secuencia en la que deben producirse (Cfr. Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990, 185).

Si comparamos los planos de servicio y otros diagramas, una diferencia es que su enfoque principal es en los clientes, su visión del proceso de servicio. Cada cuadro mostrado en las áreas de acción describe pasos ejecutados o experimentados.

Para la elaboración de los planos se utilizan dos conceptos: líneas de visibilidad y puntos de deficiencia. La línea de visibilidad separa los procesos que son visibles para los clientes de los que se producen detrás del escenario. Lo importante es conocer las interconexiones que existen entre los procesos que se producen “sobre la línea” y “bajo la línea” de visibilidad. Los puntos de deficiencia, son aquellos procesos del servicio en los que hay mayores probabilidades de que se produzcan fallos.

La elaboración de planes de servicio es una técnica útil para diseñar y especificar procesos de servicio intangibles. Esta técnica tiene aplicación en una gran cantidad de contextos, puesto que en todos los casos ha demostrado beneficios para la caracterización de los servicios con independencia del sector al que pertenezcan. Según Zeithaml, Bitner y Gremler (1999), los usos y beneficios de los planos de servicio son los siguientes:

- Nos ayuda a entender la experiencia del cliente en el proceso
- Entender las funciones de los empleados de contacto
- Reconocer las funciones y las interdependencias entre funciones, personas y organizaciones.
- Facilitar innovaciones tanto estratégicas como tácticas
- Evaluar la eficiencia y productividad del sistema de servicio
- Diseñar encuentros de servicio desde el punto de vista del cliente.
- Sugerir puntos vitales para la medición y la retroalimentación en el proceso de servicios.
- Aclarar el posicionamiento competitivo (Zeithaml, Bitner y Gremler, 1999, 270).

Como se menciona en el contexto de la empresa incluido en este trabajo, los procesos de inscripción y admisión de estudiantes en el ITESO presentan algunas inconsistencias con respecto a las metas establecidas y al perfil de los programas planteado en el proceso de la reestructura. Esto impacta en el perfil de los estudiantes admitidos, que no siempre se corresponde con los requisitos establecidos por cada programa. Una de las consecuencias más importantes de esta inconsistencia, es que la gestión del coordinador de programa de posgrado se concentra en atender a cada aspirante como un caso único, cuando se podría mejorar el servicio a fin de estandarizar algunas partes del proceso y disminuir la carga administrativa del coordinador. La técnica de planos de servicio permitirá evidenciar los momentos del servicio que presentan conflictos o cuellos de botella, desde la perspectiva del alumno. Para complementar esta información, es necesario aplicar la siguiente técnica elegida para esta metodología.

4.1.2. Investigación Cualitativa

El segundo momento de la intervención será la investigación cualitativa, que se caracteriza por ser de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede

utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo (entrevistas grupales), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado).

La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema; mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar los datos y, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. Cierta investigación cualitativa se realiza para explicar los hallazgos obtenidos de estudios cuantitativos. Sin embargo, los hallazgos de la investigación cualitativa reciben un mal uso: cuando se les considera concluyentes y se utilizan para hacer generalizaciones a la población de interés. Un principio lógico de la investigación de mercados consiste en considerar la investigación cualitativa y la cuantitativa como complementarias, más que en competencia entre sí. (Malhotra, 2008)

A continuación, explicaré las dos técnicas cualitativas que utilizaré en la realización de la evaluación: La Técnica de incidente crítico y la Entrevista semiestructurada.

4.1.2.1 Técnica de incidente crítico

La técnica de incidente crítico (TIC) es un procedimiento de entrevista cualitativa en el que se pide a los clientes que proporcionen historias sobre encuentros de servicios satisfactorios e insatisfactorios que hayan experimentado. La TIC se ha usado para estudiar la satisfacción en empresas de servicio como hoteles, restaurantes, televisión por cable y educación. Esta técnica resulta conveniente para nuestra investigación; primero, porque los datos se recolectan desde la perspectiva de los alumnos. Segundo, porque proporciona información concreta sobre la forma en que se comporta y reacciona el ITESO y sus empleados, haciendo por tanto que la investigación sea fácil de traducir en acción. Finalmente, el método es adecuado para evaluar las percepciones de los clientes desde la experiencia vivida según los diferentes programas de posgrado, debido a que permite a los encuestados compartir sus percepciones en lugar de responder preguntas definidas por el investigador.

El enfoque del incidente crítico facilita la identificación de situaciones concretas en la ejecución de un servicio, desde la perspectiva de los clientes. Si el plano de servicio ofrece una panorámica del proceso general en sus condiciones actuales, la TIC aporta la valoración subjetiva que hace el cliente. Con ello, se puede establecer una jerarquización de los momentos que resultan más significativos —propiamente, los *incidentes críticos*— tanto por haber dejado satisfecho al cliente o por haberle dejado una mala experiencia.

A partir de esta información, se pueden adaptar los cuestionarios del Servqual para identificar las expectativas y exigencias de los clientes y conocer sus percepciones respecto a la calidad de un servicio determinado. También facilita el diseño de cuestionarios de satisfacción de los clientes cuando reciben un servicio.

4.1.2.2 Entrevistas semi-estructuradas

Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha)

El entrevistador lleva una pauta o guía con los temas a cubrir, los términos a usar y el orden de las preguntas. Frecuentemente, los términos usados y el orden de los temas cambian en el curso de la entrevista, y surgen nuevas preguntas en función de lo que dice el entrevistado. A diferencia de los cuestionarios, se basan en preguntas abiertas, aportando flexibilidad.

Ventajas de la entrevista abierta frente al cuestionario con preguntas cerradas:

- Permiten más profundidad y aclarar cualquier malentendido.
- Permite ver hasta dónde llega el conocimiento del entrevistado.
- Facilitan la cooperación y la empatía.
- Permiten evaluar mejor qué piensa realmente el entrevistado.
- Pueden producir respuestas no esperadas.

4.1.3 Servqual

La última etapa de la evaluación será la aplicación de la metodología Servqual, la cual forma parte de las técnicas conocidas como encuestas de relación (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009), que plantean preguntas sobre todos los elementos en la relación del cliente con la compañía. Este enfoque exhaustivo puede ayudar a una compañía a diagnosticar sus ventajas y desventajas de relación con su cliente. Se necesita una medida sólida de la calidad del servicio para identificar los aspectos que requieren mejorar el desempeño, evaluar cuánta mejora es necesaria en cada aspecto, así como el impacto del esfuerzo de mejora. Una de las primeras medidas que fue elaborada de manera específica para medir la calidad del servicio fue la encuesta Servqual, será la que utilizaremos.

La mayoría de la literatura consultada coincide en definir al Servqual como una escala multidimensional para captar las percepciones y expectativas de la calidad del servicio por parte del cliente. Se publicó por primera vez en 1988, en la clásica obra de Parasuraman et al (1990) y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. En la actualidad la escala contiene 21 reactivos de percepciones que están distribuidos en cinco dimensiones de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y tangibilidad. La escala también contiene reactivos de expectativa como complemento de la valoración que los encuestados hacen de los indicadores de satisfacción, puesto que la expectativa sirve como referencia comparativa entre el servicio recibido y el esperado.

Escala de medición Likert es un método de pregunta bipolar que mide tanto lo positivo como lo negativo de cada enunciado. La escala Likert es la usada para medir actitudes, sobre los enunciados el entrevistado mostrará su nivel de acuerdo o desacuerdo, señalando un grado entre 1 y 7. Como ventaja podemos decir que permite medir el sentido e intensidad de las

actitudes y es fácil de administrar. Inconvenientes, se requiere hacer una ponderación de las respuestas.

Para el caso de este trabajo, a través del instrumento Servqual, los alumnos evalúan cada atributo en dos momentos. En el primero, expresan el nivel de servicio que esperarían de universidades excelentes. En el segundo, expresan su percepción del servicio entregado por el ITESO. Al restar la calificación asignada a la expectativa de la calificación asignada a la percepción, se obtiene un índice de la calidad del servicio.

Zeithaml, Bitner y Gremler (1999) señalan que los datos recolectados de una encuesta Servqual pueden usarse para varios propósitos:

- Determinar la puntuación de la brecha promedio (entre percepciones y expectativas del cliente) por cada atributo de servicio.
- Evaluar la calidad del servicio de una compañía a lo largo de cada una de las cinco dimensiones Servqual.
- Dar seguimiento a las expectativas y percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.
- Comparar las puntuaciones Servqual de una compañía contra las de los competidores.
- Identificar y examinar segmentos del cliente que difieren de manera significativa en sus evaluaciones del desempeño de servicio de una compañía.
- Evaluar la calidad interna del servicio (la calidad del servicio prestado por un departamento con otros dentro de la misma empresa) (Zeithaml, Bitner y Gremler, 1999, 154).

4.2 Sobre la aplicación de la metodología

Para fines de este trabajo de obtención de grado, la metodología se aplicará en alumnos de primer ingreso de la MA, de la MDHP y la MDH. La intención es validar la metodología de evaluación definida, lo que permita hacer los ajustes necesarios, de modo que posteriormente pueda aplicarse al resto de programas de posgrado del ITESO, como parte de los proyectos de la Coordinación de investigación y posgrado.

Estos programas fueron elegidos después de consultar a personal involucrado en el proceso evaluado. Y las premisas para la elección fueron, primero que no fuera un programa con reconocimiento PNPC, y que fueran programas en condiciones distintas, por su año de creación, perfil de alumno, proceso de admisión y área de conocimiento. El proceso de aplicación metodológica considera los siguientes pasos:

4.2.1 Elaboración del plano de Servicios

Con base en la información desarrollada por la Dirección de Planeación, la CAP y la CIP del ITESO, se elaborará el plano de servicio del proceso de admisión –inscripción de alumnos de primer ingreso, de los tres programas (MA, MDHP y MDH). El plano generado será validado a través de entrevistas con los involucrados (Anexo 3).

4.2.2 Entrevista semiestructurada e Identificación de incidentes críticos

El proceso para generar los incidentes críticos se fundamentará en la información recopilada de los alumnos de primer ingreso, específicamente sobre su experiencia en el servicio de admisión e inscripción. Se realizarán entrevistas semi-estructurada, compuestas por dos momentos:

- 1) Obtener cinco experiencias positivas y cinco experiencias negativas del proceso de admisión e inscripción a la maestría.
- 2) Se realizarán algunas preguntas abiertas donde se busca profundizar un poco en las experiencias mencionadas.

La entrevista se aplicará a cinco estudiantes de primer ingreso de la Maestría en administración, cinco estudiantes de primer ingreso de la Maestría en derechos humanos y paz y cinco alumnos de la Maestría en desarrollo humano. Como cada participante describirá al menos cinco ejemplos positivos y cinco negativos de su experiencia en el proceso, ello nos permitirá integrar un catálogo de aproximadamente 150 incidentes críticos. Y además información cualitativa que abone a la definición de los planos de servicio y a la encuesta Servqual (Anexo 5).

4.2.3 Clasificar y agrupar los incidentes críticos en indicadores de satisfacción

A la identificación de incidentes críticos proseguirá un proceso de agrupamiento que considere los adjetivos o verbos comunes entre las respuestas obtenidas. Para cada grupo de incidentes se redactará un enunciado de tal forma que sea representativo de la experiencia manifestada por los entrevistados. A esta frase o enunciado se le denomina *indicador de satisfacción*. Los indicadores de satisfacción deben contener un término específico descriptivo del servicio, o un verbo que describa una acción que involucre al servicio, o un adjetivo que califique el resultado.

4.2.4 Distribuir indicadores de satisfacción en cinco dimensiones (Servqual)

Cuando todos los incidentes críticos quedan agrupados en los indicadores de satisfacción correspondientes, entonces se distribuyen en las dimensiones o atributos de calidad del Servqual (tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) que expresen las necesidades y exigencias específicas de los alumnos. Estas necesidades y exigencias se conocen como enunciados o declaraciones representativas de cada grupo específico de indicadores de satisfacción (Anexo 6).

4.2.5 Adaptar el instrumento del Servqual

El siguiente paso consiste en adaptar el instrumento del Servqual con los indicadores de satisfacción sobre el proceso de admisión e inscripción, para recopilar la información de las expectativas y percepciones (Anexo 7). La encuesta contiene 22 atributos de servicio agrupados en las cinco dimensiones de calidad.

Se definen dos cuestionarios que serán aplicados a tres perfiles distintos. El primer cuestionario evalúa lo que una institución de educación superior a nivel de posgrado debe ofrecer, este cuestionario se aplica a los perfiles a) y b). Y el otro cuestionario, que evalúa la experiencia del alumno en el proceso de admisión e inscripción a su programa de posgrado se aplica al perfil c), los perfiles los describo a continuación:

- a) *Alumnos de primer ingreso de posgrados del ITESO* que expresarán sus expectativas sobre el servicio que deben brindar Universidades (de calidad) en general. Es el perfil que permite conocer el standard de Mercado, se evalúa el área de servicio. Brinda la información sobre lo que el alumno espera.
- b) *Personal Administrativo y Académico* involucrado en los procesos de posgrado. Es el perfil que brinda la información sobre la empresa, es decir, lo que la institución cree que esperan los alumnos del servicio.
- c) *Alumnos de primer ingreso de los posgrados* evaluados MA, MDHP y MDH. Es el perfil que brinda la experiencia o percepción del cliente; es decir lo que el alumno percibió de su experiencia en el proceso de admisión e inscripción en el ITESO.

4.2.6 Aplicación del Servqual vía Google Forms

El instrumento Servqual se realizará en el programa de Google Forms, se visitará a los salones donde se realizará la aplicación, y en línea se realizará la aplicación a través de un cuestionario auto administrado (Anexo 8).

- 1) Primeramente, se aplicará la encuesta a los alumnos de primer ingreso de programas posgrados distintos a los evaluados en este proyecto, para ello se visitarán cuatro materias fundamentales, cubriendo con los encuestados una muestra de cada una de las áreas en las que se distribuyen los posgrados del ITESO.
- 2) Se aplicará al personal administrativo: Promotores, Servicios escolares y coordinadores de programa.
- 3) Se aplicará a los alumnos de primer ingreso de los programas evaluados (MA, MDHP y MDH) en una materia fundamental de cada programa.

En la aplicación de los perfiles a y b (descritos en el punto anterior), es importante explicar a los encuestados, que la respuesta del cuestionario implica una ponderación de los elementos presentados, es decir, deben valorar cuál de los elementos es más importante para ellos. Y al elemento más importante asignar el valor más alto.

4.2.7 Procesamiento y medición de brechas

Finalmente, procesar la información para medir la amplitud de las brechas del Servqual, e identificar áreas de oportunidad para mejorar el desempeño global del prestador de servicio. La diferencia entre las calificaciones de expectativa y percepción constituye una medida cuantificada de la calidad del servicio. Para obtener la amplitud de cada brecha, de cada pareja de declaraciones, se restan las puntuaciones medias de las expectativas de los clientes (EC), menos las puntuaciones medias de las percepciones que el prestador del servicio tiene sobre las expectativas de sus clientes (PDEC).

De este modo, la fórmula $EC - PDEC$ genera un número que permite identificar de forma cuantitativa la brecha existente para cada indicador de satisfacción.

4.3 Definición de la metodología de la muestra

Como se describió previamente, la metodología está compuesta de dos momentos: 1) la investigación de mercado cualitativa y 2) La aplicación del instrumento con la metodología Servqual.

4.3.1 Para la investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se realizaron dos tipos de entrevistas, la primera para la identificación de los incidentes críticos y la segunda para la definición de los Planos de Servicio.

Para la identificación de incidentes críticos, la población meta fueron alumnos de primer ingreso de otoño 2016, de los programas de posgrado de la MA, la MDHP y la MDH. Se realizó con ellos una entrevista semiestructurada, para la identificación de incidentes críticos y otros aspectos cualitativos. Los alumnos fueron seleccionados al azar de listados proporcionados por los coordinadores de programa, a los alumnos del listado se le enviaba un correo solicitando su apoyo para la entrevista, conforme iban respondiendo, se gestionaba la fecha de la entrevista y se cubría el número requerido por programa. La muestra por programa fue la siguiente:

Tabla 3. Descripción de la muestra para entrevistas de incidentes críticos

| Programa | Muestra |
|------------------------------------|--------------------------|
| Maestría en Administración | 5 alumnos primer ingreso |
| Maestría en Derechos Humanos y paz | 5 alumnos primer ingreso |
| Maestría en Desarrollo Humano | 5 alumnos primer ingreso |

Fuente: Elaboración propia

Para la definición de los Planos de Servicio, se realizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas con los involucrados en el proceso, en este perfil la primera selección la

realizó la que suscribe, con el conocimiento que tengo de los involucrados en el proceso, y fui corroborándola o completando conforme se realizaban las entrevistas, con los comentarios de los mismos entrevistados. En este caso la muestra quedó de la siguiente manera:

Tabla 4. Descripción de la muestra para entrevistas de planos de servicio

| Cargo | Muestra |
|---|----------------|
| Coordinadores de programa evaluado | 3 |
| Asistentes de programa educativo | 2 |
| Asesores de Posgrado | 2 |
| Personal de la Dirección de Servicios Escolares | 1 |

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Para la aplicación del instrumento con la metodología Servqual

Sobre la aplicación del instrumento Servqual, dadas las circunstancias de tiempo y recursos para su aplicación, para la definición de la muestra seleccioné un método no probabilístico de juicio, ya que contaba con el apoyo de los coordinadores y conocimiento propio para seleccionar a los entrevistados. Primero, para poder definir un estimado del número de encuestas que debía aplicar en los perfiles 1 y 3, realicé un ejercicio en donde partiendo del número total de alumnos de primer ingreso de otoño 2016, establecí un porcentaje deseable de encuestados por área de estudio, en donde el porcentaje fuera representativo del total de alumnos de cada área. Esta metodología arroja resultados a nivel sondeo toda vez que no es estrictamente una muestra probabilística. Sin embargo, se considera representativa y robusta al representar porcentajes superiores al 20% y 30% del universo de cada uno de los perfiles. En otras palabras, los resultados se consideran con una tendencia muy aproximada a la realidad.

Para la selección de los alumnos a encuestar, acudí con los expertos, en este caso los coordinadores de cada programa de posgrado, ellos fueron quienes me indicaron los grupos donde debía aplicar la encuesta, a través de un cuestionario auto administrado. De esta manera la definición de alumnos a encuestar quedó de la siguiente manera para los perfiles 1 y 3:

- a) *Para el Perfil 1 Alumnos de posgrados*, definido como alumnos de primer ingreso de otoño 2016 de programas de posgrado en las áreas de Empresariales, Ciencias sociales y humanidades e Ingeniería y ciencias exactas. Considerando que el universo total es de 233, se cubrió alrededor de un 20% del total, se encuestaron 42 alumnos.

Tabla 5. Muestra final del Perfil 1

| Área | Alumnos primer Ingreso Otoño 2016 | Muestra |
|---|--|----------------|
| Área de empresariales | 72 | 10 |
| Área de Ciencias sociales y humanidades | 86 | 19 |
| Área de Ingeniería y ciencias exactas | 75 | 13 |
| Total | 233 | 42 |

Fuente: Elaboración propia

- b) *Perfil 3*, Alumnos de primer ingreso, definido como alumnos de primer ingreso de otoño 2016 de las Maestrías en administración, en Derechos humanos y paz y Desarrollo humano. El universo total es de 74, en un inicio se buscaba cubrir al menos un 20%, finalmente se cubrió un poco más del 30%, la muestra quedó de la siguiente manera:

Tabla 6. Muestra final del Perfil 3

| Programa | Alumnos Primer Ingreso Otoño 2016 | Muestra |
|------------------------------------|--|----------------|
| Maestría en Administración | 49 | 14 |
| Maestría en Derechos Humanos y paz | 12 | 10 |
| Maestría en Desarrollo Humano | 13 | 9 |
| Total | 74 | 33 |

Fuente: Elaboración propia

De lo anteriormente expuesto podemos decir, que el número de encuestados del perfil 1 y 3, representan una muestra robusta, con la que se cubre una quinta parte (perfil 1) y una tercera parte (perfil 3) de la población total. Esto nos permite contar con una muestra que, a nivel de muestreo probabilístico, sería comparable a una muestra con un nivel de confianza del 90% aproximadamente y con un porcentaje de error alrededor del 10.5%. Podemos decir que es una muestra que genera certidumbre de la información obtenida.

- c) *Para el Perfil 2, Personal administrativo y académico del ITESO*, involucrado en los procesos de posgrados. Este perfil también fue elegido por el método no probabilístico de juicio. En este caso la selección vino de las entrevistas realizadas con personal de la universidad involucrado en el proceso, para la definición de los planos de servicios. En ellas los involucrados en los procesos, fueron señalando a los participantes en el proceso, ese personal mencionado fue el elegido para responder la encuesta, quedando de la siguiente manera la muestra:

Tabla 7. Muestra final del Perfil 2: Personal administrativo y académico del ITESO

| Perfil | Muestra |
|---|----------------|
| Coordinadores de programa | 5 |
| Asesores (Promotores) de programa de posgrado | 4 |
| Personal CIP | 2 |
| Personal de Servicios Escolares | 1 |
| Asistentes de programa académico | 4 |
| Total | 16 |

Fuente: Elaboración propia

4.4 Diseño del cuestionario

El modelo Servqual puede ser usado para medir la calidad del servicio en distintos tipos de empresas e instituciones. La clave radica en ajustar el cuestionario a las características específicas del servicio a evaluar, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la institución. Para este proyecto, esto se logró a través de los incidentes críticos detectados en las entrevistas semiestructuradas.

Se diseñaron dos cuestionarios, uno para el Perfil 1 y 2, que evaluaba el servicio que debía entregar una Institución de educación superior de calidad en el proceso de admisión e inscripción, y el otro para ser respondido por el Perfil 3, donde se evaluaba el servicio entregado por el ITESO en el proceso de admisión e inscripción.

El cuestionario para el Perfil 1 y 2 presentaba dos partes, y el cuestionario para el perfil 3 solo presentaba solo la primera parte. En la primera parte del cuestionario, a partir de los incidentes críticos identificados en los alumnos, se definieron las 22 declaraciones o preguntas distribuidas en las cinco dimensiones determinantes en la calidad del servicio que son: elementos tangibles, empatía, confiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad.

Para las dimensiones de Elementos Tangibles, Capacidad de respuesta y Seguridad se diseñaron cuatro preguntas. Y para las dimensiones de Confiabilidad y Empatía se diseñaron cinco preguntas. La intención fue representar en estas declaraciones o preguntas los aspectos más importantes de cada dimensión, los cuales definen la calidad del servicio en instituciones de educación, así como al ITESO. Cada declaración fue evaluada con una escala de respuestas de 7 niveles, siendo el número 1 (fuertemente en desacuerdo) y el número 7 (fuertemente de acuerdo).

Las preguntas por dimensión se distribuyeron de la siguiente manera:

- 1) Tangibles: preguntas 1, 2, 3 y 4
- 2) Confiabilidad: preguntas 5, 6, 7, 8 y 9
- 3) Capacidad de Respuesta: preguntas 10, 11, 12 y 13
- 4) Seguridad: 14, 15, 16 y 17
- 5) Empatía: 18, 19, 20, 21 y 22

En la segunda parte del Instrumento, los entrevistados realizaban un ejercicio de ponderación, en donde se les pedía distribuir un total de 100 puntos entre cinco características que corresponden a las Instituciones prestadoras de servicios de Educación a nivel de Posgrados. Y la asignación de puntos, era de acuerdo con la importancia que cada característica tuviera para el encuestado; cuanto más importante más puntos se le asignaban. Las características evaluadas en el ejercicio de ponderación eran:

- La apariencia de las instalaciones, equipos, sistemas, personal y materiales de comunicación
- La habilidad de la Institución para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y correcta
- La disposición de los empleados académicos y administrativos para atender a los clientes y brindarles un servicio rápido y oportuno
- El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza
- El cuidado y atención personalizada que los empleados de la institución educativa ofrecen a sus aspirantes

En el caso del cuestionario del Perfil 3 (evaluación de la brecha 5), solo se cambió la redacción en el enunciado, y la declaración correspondía a una característica realizada por el ITESO en el proceso de admisión e inscripción. (Ver Anexo 7)

4.5 Metas de información

Las metas de información que me planteo obtener a través de este proyecto son las que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8. Metas de información

| Herramientas | Instrumentos | Reactivos/ dimensiones | Meta de Información |
|--|--------------|--|--|
| Planos de servicio | Diagrama | Representación gráfica de los pasos/etapas del servicio | <ul style="list-style-type: none"> ● Descripción del proceso de inscripción y admisión en su estado actual ● Funciones/ actores ● Cuellos de botella |
| Entrevista semi-estructurada y Técnica de incidente crítico | Entrevista | Pregunta sobre (5) experiencias positivas del proceso de admisión-inscripción a la maestría. | <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de situaciones concretas en la ejecución del servicio en el proceso desde la perspectiva de los alumnos. ● Identificar puntos comunes de fallas en el servicio ● Catálogo de incidentes críticos en indicadores de satisfacción |
| | | Pregunta sobre (5) experiencias negativas del proceso de admisión-inscripción a la maestría. | |
| | | Preguntas abiertas que lleven a profundizar en las experiencias positivas y negativas | |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> ● Identificar instancias involucradas en las experiencias positivas, ● Instancias involucradas en las experiencias negativas ● Puntos cuellos de botella. |

| | | | |
|-----------------|----------|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar que es necesario mejorar o modificar en cada uno de los procesos • Identificar los mínimos acuerdos que se requieren entre las instancias para eficientar los procesos y facilitar al interesado su proceso • Identificar las expectativas de los alumnos de un servicio de calidad en los procesos. |
| SERVQUAL | Encuesta | Dimensión de confiabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la puntuación de la brecha promedio (entre percepciones y expectativas del cliente) por cada atributo de servicio. • Evaluar la calidad del servicio de una compañía a lo largo de cada una de las cinco dimensiones SERVQUAL. • Dar seguimiento a las expectativas y percepciones de los clientes a lo largo del tiempo. • Comparar las puntuaciones SERVQUAL de una compañía contra las de los competidores. • Identificar y examinar segmentos del cliente que difieren de manera significativa en sus evaluaciones del desempeño de servicio de una compañía. • Evaluar la calidad interna del servicio (la calidad del servicio prestado por un departamento con otros dentro de la misma empresa) • Evaluar la percepción de un servicio de calidad que tienen los alumnos en este proceso de admisión e inscripción. |
| | | Dimensión de sensibilidad | |
| | | Dimensión de seguridad | |
| | | Dimensión de empatía | |
| | | Dimensión de tangibles | |
| | | Expectativas referentes de los Alumnos | |

Fuente: Elaboración propia

Una vez definida la metodología para el proyecto, así como las herramientas y metas. Me di a la tarea de obtener la información, el trabajo de campo realizado se presenta en el siguiente apartado.

4.6 Trabajo de Campo

4.6.1 Investigación cualitativa para la definición del proyecto

Un primer acercamiento fue una investigación Cualitativa realizada en el periodo de primavera 2015 “REVISIÓN DEL PROCESO DE PROMOCIÓN, ADMISIÓN E INSCRIPCIÓN AL POSGRADO DEL ITESO”, en el marco de la materia de Inteligencia de

Mercado. La metodología fue la entrevista a profundidad, donde la intención fue explorar a profundidad lo que sucede en el proceso de promoción-admisión-inscripción al posgrado, sobre todo identificar aspectos como responsabilidades, problemas, necesidades, etc., de los involucrados en el proceso.

Se realizaron seis entrevistas a profundidad con tres perfiles de involucrados en el proceso, todos ellos piezas claves y por ello importantes para la toma de decisiones del proyecto:

- a) Dos entrevistas con Coordinadores Académicos de posgrado. Académicos con nombramiento actual como coordinador de programa de posgrado. Con más de un año como coordinador, de distintas áreas de conocimiento, programa con reconocimiento PNPC y no PNPC.
- b) Dos entrevistas con Promotores de Posgrado. Personal de la CAP, con más de dos años laborando en el ITESO, con experiencia en la coordinación de distintos programas de la universidad.
- c) Dos alumnos actuales de posgrado, Alumnos de programas de posgrado de distintas áreas (no empleado del ITESO) de preferencia con más de dos semestres como alumno.

4.6.2 Entrevistas para los planos de servicio

Para la definición de los planos de servicio me basé en el mapa “proceso de admisión e inscripción al posgrado”, elaborado por la Dirección de Planeación. A partir de este material, me di a la tarea de elaborar una versión del proceso apegada a la metodología de planos de servicio. Para validar la estructura de este plano, en la semana del 26 al 30 de septiembre de 2016, realicé ocho entrevistas con coordinadores de programa, asistentes de programa educativo, asesores de posgrado y personal de servicios escolares.

Con la información obtenida, y dado que los procesos correspondientes a los tres programas evaluados fueron diferentes, tomé la decisión de hacer un plano de servicio para cada programa. Como lo detallaré en el capítulo de hallazgos, las diferencias que encontré entre los tres programas de posgrado es una evidencia de las inconsistencias que existen entre los procesos administrativos de soporte y la gestión académica del posgrado. Cada contexto departamental, sumado a la habilidad y experiencia de los coordinadores, sus asistentes, y los directores de los departamentos, dan como resultado procesos diferentes entre sí, cuando el ideal debería ser un proceso lo suficientemente homogéneo y flexible como para ofrecer el soporte adecuado a las necesidades de la oferta de programa con la que contamos en el ITESO.

4.6.3 Identificación de los incidentes críticos del servicio

Se aplicó una entrevista a profundidad para identificar los incidentes críticos que los estudiantes de primer ingreso destacaban en su proceso de admisión e inscripción. Como lo mencione antes, los estudiantes correspondieron a los tres programas del ITESO: MA,

MDHP y MDH. Estas entrevistas se realizaron del 19 al 30 de septiembre de 2016, a través de citas individuales con cada alumno y en ellas se obtuvo información sobre aspectos positivos y negativos del proceso de admisión e inscripción, así como preguntas sobre el proceso.

El número de alumnos entrevistados fue de 15 (cinco por cada programa) y con ello se integró un catálogo de 123 incidentes críticos. A partir de estos incidentes críticos se definieron los indicadores de satisfacción y, a su vez, a partir de estos últimos se diseñaron los cuestionarios Servqual, uno para cada uno de los tres perfiles encuestados:

- a) Perfil 1: Alumnos de primer ingreso de programas de posgrado del ITESO
- b) Perfil 2: Empleados del ITESO involucrados en el proceso de admisión e inscripción.
- c) Perfil 3: Alumnos de primer ingreso de los tres programas evaluados

4.6.4 Aplicación de encuestas a los perfiles elegidos

Se diseñaron dos cuestionarios Servqual, para los tres perfiles encuestados, y fueron aplicados del 13 al 20 de octubre de 2016. Se utilizó la herramienta de formularios de Google Drive para el diseño del cuestionario, de modo que se pudiera aplicar en línea y se facilitará el procesamiento de los datos obtenidos (Anexo 8). Como ya se mencionó, los cuestionarios se aplicaron a los siguientes perfiles:

- a) Perfil 1, Alumnos de primer ingreso de posgrados del ITESO que expresarán sus expectativas sobre el servicio que deben brindar Universidades (de calidad) en general. Es el perfil que permite conocer el standard de Mercado, se evalúa el área de servicio. Brinda la información sobre lo que el alumno espera.
De este perfil pudimos obtener una muestra general del 18%. Por áreas los porcentajes fueron: área de posgrados empresariales 14%, área de posgrados en ciencias sociales y humanidades 22% y área de posgrados en ingeniería y ciencias exactas del 17.33%. La distribución de estudiantes encuestados por programa se muestra a continuación:
 - Posgrados del área empresariales:
 - Maestría en Ingeniería y Gestión de la Calidad: 10 estudiantes
 - Posgrados de ciencias sociales y humanidades:
 - Maestría en Proyectos y Edificación Sustentables: 8
 - Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable: 3
 - Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura: 8 estudiantes
 - Posgrados de área en Ingeniería y ciencias exactas:
 - Especialidad en Sistemas Embebidos: 13 estudiantes
- b) Perfil 2, Personal Administrativo y Académico involucrado en los procesos de posgrado. Es el perfil que brinda la información sobre la empresa, es decir, lo que la institución cree que esperan los alumnos del servicio. Los empleados encuestados fueron:
 - Coordinadores de Programa: 5
 - Asistentes de programa académico: 4
 - Asesores de Posgrado: 6

- Servicios escolares: 1
 - Coordinación de Investigación y Posgrado: 2
- c) Perfil 3, Alumnos de primer ingreso de los posgrados evaluados (MA, MDHP y MDH). Es el perfil que brinda la experiencia o percepción del cliente; es decir lo que el alumno percibió de su experiencia en el proceso de admisión e inscripción en el ITESO. De este perfil pudimos obtener una muestra general del 44%. Por programas la muestra fue 28% de los alumnos de primer ingreso de la Maestría en Administración, 83% de los alumnos la Maestría en Derechos humanos y paz, y finalmente 70% de los alumnos de la Maestría en Desarrollo humano.
- La distribución de estudiantes encuestados por programa se muestra a continuación:
- Maestría en Administración: 14
 - Maestría en Derechos Humanos y Paz: 10
 - Maestría en Desarrollo Humano: 9

En total, este proyecto de intervención obtuvo información de 120 sujetos de estudio, de los cuales 6 corresponden al estudio “Revisión del proceso de promoción, admisión e inscripción al posgrado del ITESO”; 8 corresponden a la revisión de planos de servicio; 15 a la identificación de incidentes críticos; 91 a la aplicación del Servqual a estudiantes y funcionarios del ITESO. La distribución de la muestra se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9. Síntesis del trabajo de campo

| Periodo | Herramienta | Entrevistados |
|----------------|--|---|
| Primavera 2015 | Entrevistas a profundidad semiestructurada | - 2 entrevistas con Coordinadores Académicos de posgrado - 2 entrevistas con Promotores de Posgrado. - 2 alumnos actuales de posgrado |
| Otoño 2016 | Entrevistas a profundidad semiestructuradas para detección de revisión de planos de servicio | - 3 Coordinadores de programa - 2 Asistentes de programa educativo - 2 Asesores de Posgrado - 1 funcionario de la DSE |
| Otoño 2016 | Entrevistas a profundidad semiestructuradas para detección de incidentes críticos | - 5 alumnos de la MA - 5 alumnos de la MDHP - 5 alumnos de la MDH |
| Otoño 2016 | Encuesta Servqual | Muestra Perfil 1, Alumnos de programas de la oferta de posgrados del ITESO: - 10 estudiantes de maestrías del área empresariales |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - 19 estudiantes de maestrías del área de ciencias sociales y humanidades - 13 estudiantes de maestrías del área de ingeniería y ciencias exactas <p>Muestra Perfil 2, de funcionarios del área de posgrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 coordinadores de programas de posgrado - 4 asesores de posgrado - 4 asistentes de programa de posgrado - 2 funcionarios de la CIP - 1 funcionaria de la DSE. <p>Muestra Perfil 3, Alumnos de los programas evaluados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 estudiantes de la MDHP - 14 estudiantes de la MA - 9 estudiantes de la MDH |
|--|--|---|

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V. Sistematización y análisis de los resultados

En este capítulo, expondré el resultado del procesamiento y medición de las brechas de calidad (gaps) que genera la aplicación de la metodología Servqual. El capítulo está dividido en el análisis de dos brechas: la del conocimiento de las expectativas de mercado que tiene la empresa (brecha 1); y la del cliente, que registra la percepción que el cliente manifiesta una vez que ha recibido el servicio evaluado (brecha 5). En este último caso, se presentan los resultados del análisis de las cinco dimensiones que contempla la metodología: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Para cada una de estas dimensiones, se presentan las valoraciones cualitativas que se obtuvieron a través de las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron para la detección de incidentes críticos y la caracterización de los planos de servicio. Con esto, el presente trabajo complementa la perspectiva cuantitativa que arroja la metodología Servqual y se da cumplimiento al propósito manifestado en el capítulo II, **Contexto y justificación del proyecto**.

5.1 Análisis de Resultados

A través del modelo Servqual obtenemos un Índice de Calidad del Servicio que representa la brecha entre la calidad esperada y la calidad percibida para cada uno de los aspectos evaluados en el cuestionario. El índice se genera al restar el valor que se otorga a la expectativa de la empresa a la percepción del servicio que manifiesta el cliente, como se muestra en la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Calidad en el Servicio} = \text{Percepción} - \text{Expectativa}$$

Los índices de calidad para la brecha 5 pueden ser:

Tabla 10. Índices de calidad en el servicio

| | | |
|-----------------------------|--|---------------------------|
| Índice de Calidad Positivo: | El Cliente está satisfecho porque ha percibido un mejor servicio de lo que esperaba. | Valor positivo ejemplo 2 |
| Índice de Calidad Neutro | El cliente se siente bien con el servicio recibido porque percibe exactamente lo que esperaba. | Valor 0 |
| Índice de Calidad Negativo | El cliente se siente insatisfecho porque percibió algo inferior a lo que esperaba. | Valor negativo ejemplo -2 |

Fuente: Elaboración propia, basada en Universidad TecVirtual, 2012.

Para determinar los valores de las brechas para cada uno de los aspectos expuestos en el cuestionario, se realizó un análisis estadístico y se calcularon los promedios de cada pregunta. Con esos promedios se define la brecha para cada una de las preguntas que se incluyeron en el cuestionario; así como las brechas generales por cada dimensión.

De igual manera, se calculó el promedio ponderado por pregunta y por dimensión. Como paso previo, los estudiantes le asignaron un peso específico, en una escala de 100, a cada una de las dimensiones incluidas en la segunda parte del cuestionario Servqual, de acuerdo a la importancia que para él tenía cada dimensión. El promedio de los pesos asignados por los estudiantes genera el valor ponderado, a partir del cual se afecta a la valoración simple obtenida en la primera parte del cuestionario. En los siguientes apartados, presento los resultados ponderados de las dos brechas evaluadas.

5.1.2 Brecha del conocimiento (brecha 1)

La Brecha 1 es conocida también como la brecha del conocimiento y resulta de la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión que la compañía (ITESO) tiene de estas expectativas. Se requiere de la comprensión precisa de estas expectativas, porque de lo contrario, se pueden tomar decisiones inadecuadas para la satisfacción del cliente.

Los resultados los muestro en la tabla 11, que corresponde a los datos ponderados por cada declaración y agrupados por dimensión de calidad. La tercera columna corresponde a Percepción de los empleados de la universidad sobre las expectativas de los alumnos (PDEC), la siguiente es la Expectativa del Alumno o cliente (ExpcCt). Vemos la diferencia o brecha. Después tenemos un concentrado de los datos ponderados.

Podemos ver que los índices de calidad son positivos, tanto por número de pregunta como por Dimensión. En la dimensión donde encontramos un valor negativo, así como una pequeña diferencia respecto de la valoración de los alumnos (clientes) y los empleados, es en la dimensión de Capacidad de respuesta, con una diferencia de -0.54.

Si revisamos por cada declaración, encontramos tres valoraciones negativas, por encima del -0.5, en la pregunta 11, que corresponde a los empleados prestan un servicio rápido a sus aspirantes (-0.53), la pregunta 12, los empleados siempre están dispuestos a ayudar (-0.72) y la pregunta 13, los empleados nunca están tan ocupados para no atender las solicitudes de sus aspirantes (-0.69). Por lo que esa es una dimensión donde el ITESO debe poner atención.

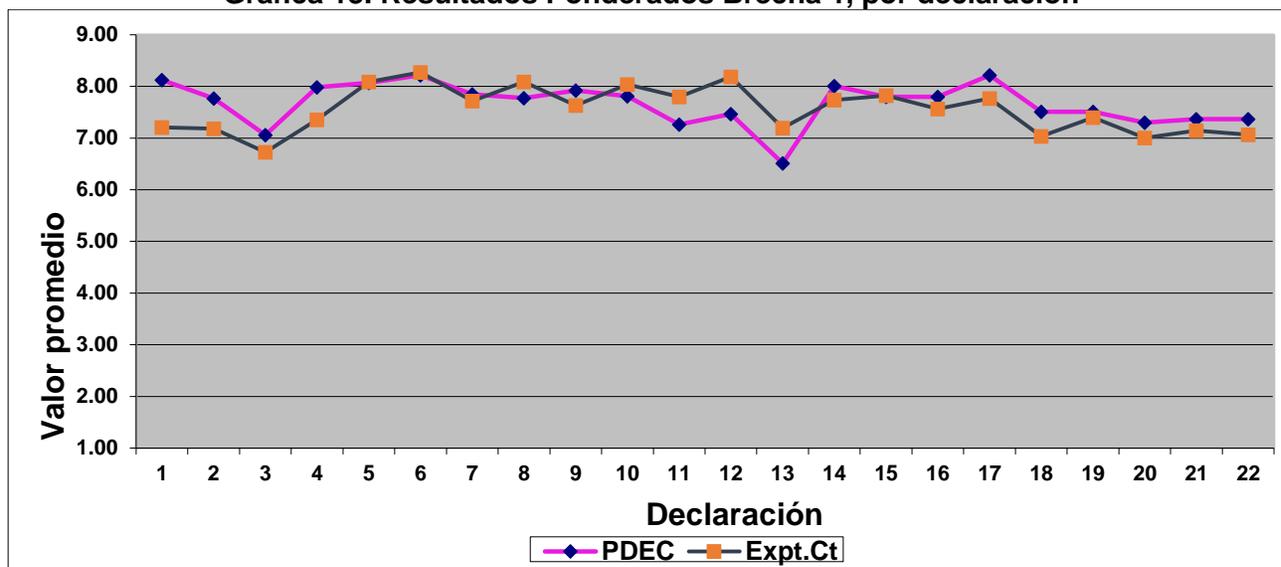
Tabla 11. Brecha 1: resultados ponderados por dimensión

| Dimensión | No. | PDEC | Exp. Ct | Difer. | Resultados Ponderados por Dimensión Brecha 1 | | | | | | | | | |
|------------------------|-----|------|---------|--------|--|-------|-------------|----------|-------|-------------|------------------------|------------|----------------|--------|
| | | | | | PDEC | | | Clientes | | | Diferencias ponderadas | | | |
| | | | | | Perc. S/ Ex. | Pond. | Prom. Pond. | Expect. | Pond. | Prom. Pond. | Difer. | Total PDEC | Total clientes | Difer. |
| Tangibilidad | 1 | 8.13 | 7.21 | 0.92 | 6.38 | 21.2% | 7.73 | 6.09 | 16.8% | 7.12 | 0.62 | 7.67 | 7.55 | 0.12 |
| | 2 | 7.77 | 7.18 | 0.59 | | | | | | | | | | |
| | 3 | 7.06 | 6.72 | 0.33 | | | | | | | | | | |
| | 4 | 7.98 | 7.35 | 0.63 | | | | | | | | | | |
| Confiabilidad | 5 | 8.07 | 8.09 | -0.02 | 6.33 | 25.9% | 7.97 | 6.34 | 25.6% | 7.96 | 0.01 | | | |
| | 6 | 8.22 | 8.27 | -0.05 | | | | | | | | | | |
| | 7 | 7.85 | 7.72 | 0.13 | | | | | | | | | | |
| | 8 | 7.78 | 8.09 | -0.31 | | | | | | | | | | |
| Capacidad de Respuesta | 9 | 7.92 | 7.63 | 0.29 | 6.24 | 16.5% | 7.26 | 6.32 | 23.4% | 7.80 | -0.54 | | | |
| | 10 | 7.81 | 8.04 | -0.23 | | | | | | | | | | |
| | 11 | 7.26 | 7.80 | -0.53 | | | | | | | | | | |
| Seguridad | 12 | 7.47 | 8.19 | -0.72 | 6.66 | 19.4% | 7.95 | 6.50 | 18.8% | 7.72 | 0.23 | | | |
| | 13 | 6.51 | 7.19 | -0.69 | | | | | | | | | | |
| | 14 | 8.01 | 7.74 | 0.27 | | | | | | | | | | |
| Empatía | 15 | 7.80 | 7.82 | -0.03 | 6.33 | 17.1% | 7.41 | 6.18 | 15.4% | 7.13 | 0.28 | | | |
| | 16 | 7.80 | 7.56 | 0.24 | | | | | | | | | | |
| | 17 | 8.22 | 7.76 | 0.45 | | | | | | | | | | |
| | 18 | 7.51 | 7.03 | 0.47 | 6.33 | 17.1% | 7.41 | 6.18 | 15.4% | 7.13 | 0.28 | | | |
| | 19 | 7.51 | 7.40 | 0.11 | | | | | | | | | | |
| | 20 | 7.30 | 7.01 | 0.29 | | | | | | | | | | |
| | 21 | 7.37 | 7.15 | 0.22 | | | | | | | | | | |
| | 22 | 7.37 | 7.06 | 0.31 | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 13 podemos ver el comportamiento por cada una de las 22 declaraciones. La información obtenida sugiere que no hay una brecha significativa en este caso, por lo que la percepción del ITESO sobre las expectativas de los aspirantes y las expectativas de servicio de los aspirantes están bastante alineadas.

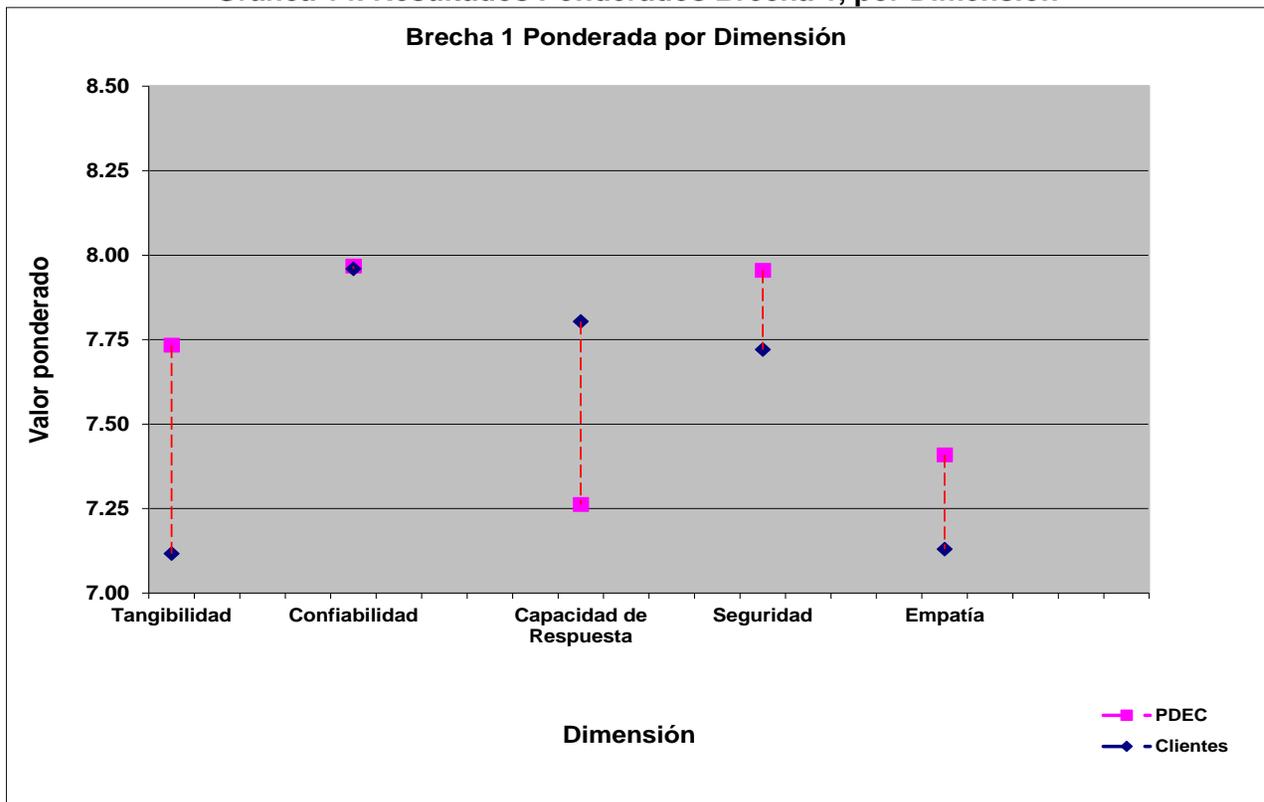
Gráfica 13. Resultados Ponderados Brecha 1, por declaración



Fuente: Elaboración propia

En algunos casos, inclusive observamos que ambos perfiles otorgaron la misma valoración. La diferencia más amplia en la Brecha 1 es de .62, en la dimensión de Tangibilidad, en donde los empleados dan una valoración mayor a las declaraciones (1, 2, 3, y 4, ver gráfica 17). Pero de manera general, en todas las declaraciones encontramos diferencias poco significativas: la valoración ponderada de los empleados es de 7.67 y de los alumnos 7.55, dando un índice de Calidad en el Servicio positivo, con un valor de 0.12. Ante este resultado, podemos suponer que el diseño de los sistemas y procesos relacionados con la admisión e inscripción de estudiantes de posgrado corresponde al conocimiento que el ITESO tiene de la expectativa del aspirante.

Gráfica 14. Resultados Ponderados Brecha 1, por Dimensión



Fuente: Elaboración propia

La Institución debe poner atención en la dimensión de Capacidad de respuesta que es la dimensión donde se observa la mayor diferencia: aquí la expectativa del cliente está por encima de la percepción del ITESO. Más adelante analizaremos con detalle los resultados por dimensión donde profundizaremos en los datos. En la dimensión de confiabilidad se presenta una diferencia de 0, lo cual refleja que las decisiones y las políticas institucionales están adecuados a las expectativas de los clientes (estudiantes).

5.1.3 Brecha del cliente (brecha 5)

La brecha del cliente se obtiene con la diferencia entre las expectativas y las percepciones. La información para la evaluación de esta brecha en este proyecto se obtuvo de la siguiente manera.

- Las *expectativas* fueron obtenidas de las respuestas de una muestra representativa de alumnos de primer ingreso de todas las áreas de los programas de posgrados del ITESO. En este caso sus respuestas corresponden a los estándares, aquello que el cliente cree que debería suceder, respecto de la atención en el proceso de admisión e inscripción de una institución de educación de calidad.
- Las percepciones fueron las respuestas de los alumnos de primer ingreso de los tres programas evaluados (MA, MDHP y MDH). En este caso la respuesta de las encuestas, corresponde a sus evaluaciones subjetivas de la experiencia de servicio, en el proceso de admisión e inscripción a su programa de posgrado.

Tal como lo establece el modelo Servqual, la brecha 5 permite asignar un valor cuantitativo a la diferencia que existe entre la calidad esperada y la percibida de un servicio determinado. Este valor permite estimar el nivel de satisfacción del cliente y, por lo tanto, la calidad del servicio.

Los resultados ponderados de cada declaración, se exponen en la tabla (12), agrupados por dimensión de calidad. Las columnas en color rojo corresponden a las Percepciones y las Expectativas de los alumnos aparecen en color verde. Las últimas columnas corresponden a la diferencia o índice de la calidad del Servicio.

Lo que encontramos es que, de manera general, hay buen nivel de satisfacción: el total de las diferencias ponderadas de todas las declaraciones es de valor cero, que corresponde a un índice de calidad neutro. Es decir, el cliente se siente bien con el servicio recibido, porque percibe exactamente lo que esperaba, pero no se superan las expectativas. Esto corresponde a un sistema de servicio estable con un buen nivel de satisfacción en los alumnos.

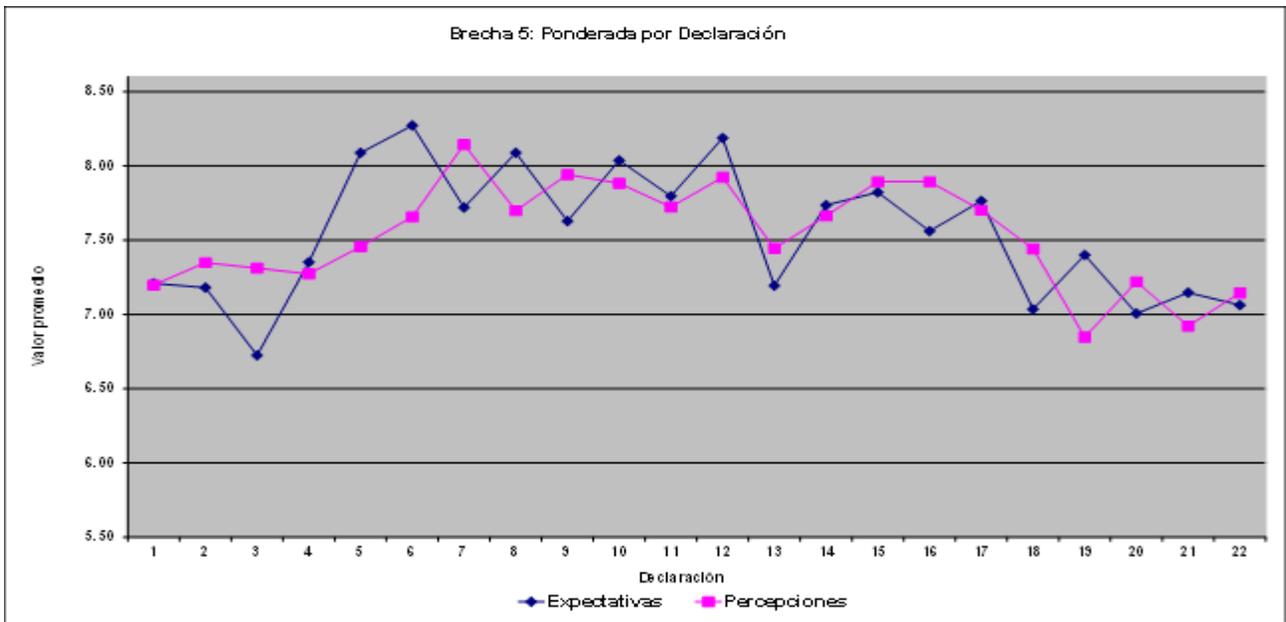
Tabla 12. Brecha 5: resultados ponderados por dimensión

| Resultados Ponderados por Dimensión Brecha 5 | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-------|--------------------|-----------|---------|--------------|-----------|---------|------------------------|------|-------|
| Dimensión | | | Valores ponderados | | | | | | | | |
| Tipo | No. | Pond. | Percepciones | | | Expectativas | | | Diferencias ponderadas | | |
| | | | Decl. | Dimensión | General | Decl. | Dimensión | General | Decl. | Dim. | Total |
| Tangibilidad | 1 | 16.8% | 7.20 | 7.28 | 7.54 | 7.21 | 7.12 | 7.55 | -0.01 | 0.17 | 0.00 |
| | 2 | | 7.35 | | | 7.18 | | | 0.17 | | |
| | 3 | | 7.31 | | | 6.72 | | | 0.59 | | |
| | 4 | | 7.27 | | | 7.35 | | | -0.08 | | |
| Confiabilidad | 5 | 25.6% | 7.46 | 7.78 | | 8.09 | 7.96 | | -0.63 | | |
| | 6 | | 7.66 | | | 8.27 | | | -0.61 | | |
| | 7 | | 8.14 | | | 7.72 | | | 0.42 | | |
| | 8 | | 7.70 | | | 8.09 | | | -0.39 | | |
| | 9 | | 7.94 | | | 7.63 | | | 0.31 | | |
| Capacidad de Respuesta | 10 | 23.4% | 7.88 | 7.74 | | 8.04 | 7.80 | | -0.15 | | |
| | 11 | | 7.72 | | | 7.80 | | | -0.07 | | |
| | 12 | | 7.92 | | | 8.19 | | | -0.27 | | |
| | 13 | | 7.44 | | | 7.19 | | | 0.25 | | |
| Seguridad | 14 | 18.8% | 7.66 | 7.79 | | 7.74 | 7.72 | | -0.07 | | |
| | 15 | | 7.89 | | | 7.82 | | | 0.07 | | |
| | 16 | | 7.89 | | | 7.56 | | | 0.33 | | |
| | 17 | | 7.70 | | | 7.76 | | | -0.06 | | |
| Empatía | 18 | 15.4% | 7.44 | 7.12 | | 7.03 | 7.13 | | 0.41 | | |
| | 19 | | 6.85 | | | 7.40 | | | -0.55 | | |
| | 20 | | 7.22 | | | 7.01 | | | 0.21 | | |
| | 21 | | 6.92 | | | 7.15 | | | -0.23 | | |
| | 22 | | 7.15 | | | 7.06 | | | 0.08 | | |

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 15 podemos observar los resultados por declaración. Encontramos una pequeña brecha en cada declaración, donde el valor mayor es -0.63 que corresponde a la declaración 5 (“cuando el ITESO promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple”). Seguido con -0.61, de la declaración 6 (“cuando usted tiene un problema, el ITESO demuestra sincero interés en solucionarlo”). En tercer lugar, con -0.55, la declaración 19 (“el ITESO tiene horarios de trabajo convenientes para usted”).

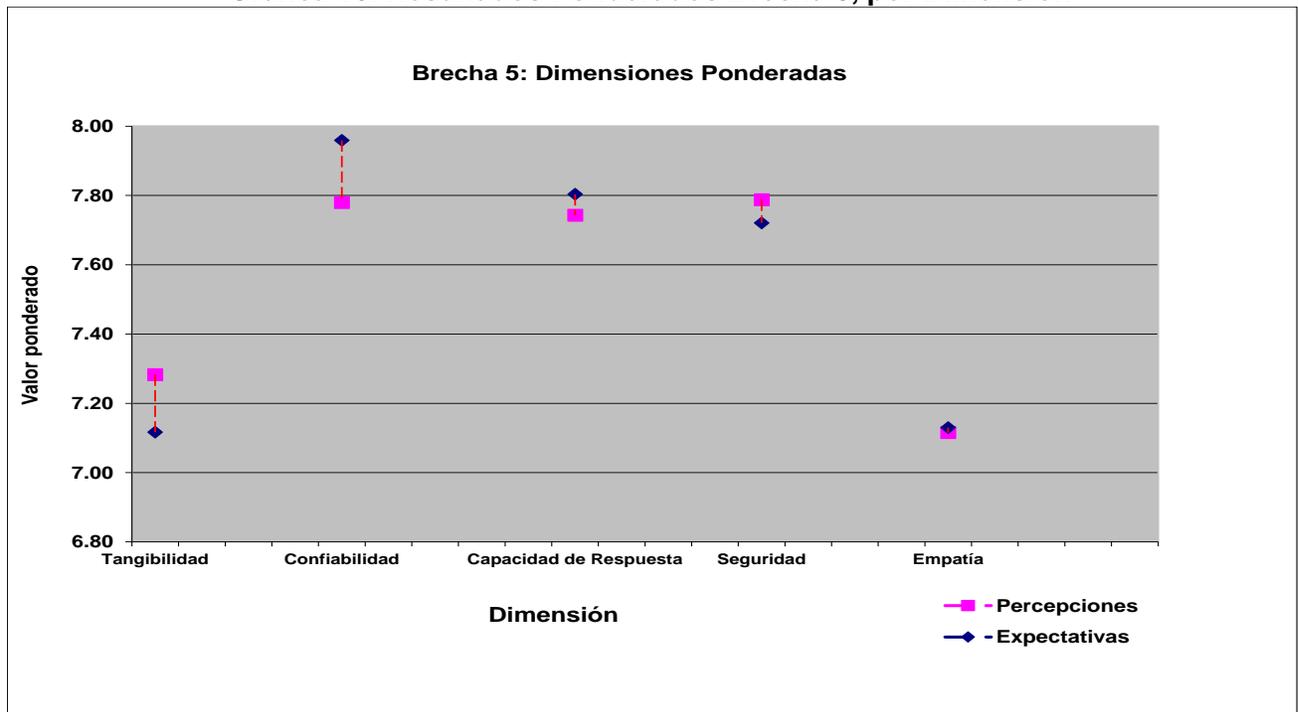
Gráfica 15. Resultados Ponderados Brecha 5, por declaración



Fuente: Elaboración propia

Cuando observamos el valor ponderado por dimensión de calidad, donde encontramos una pequeña brecha entre la expectativa y la percepción del servicio recibido, es en las dimensiones de Confiabilidad y Capacidad de respuesta, con -0.18 y -0.06 respectivamente (Gráfica 16).

Gráfica 16. Resultados Ponderados Brecha 5, por Dimensión



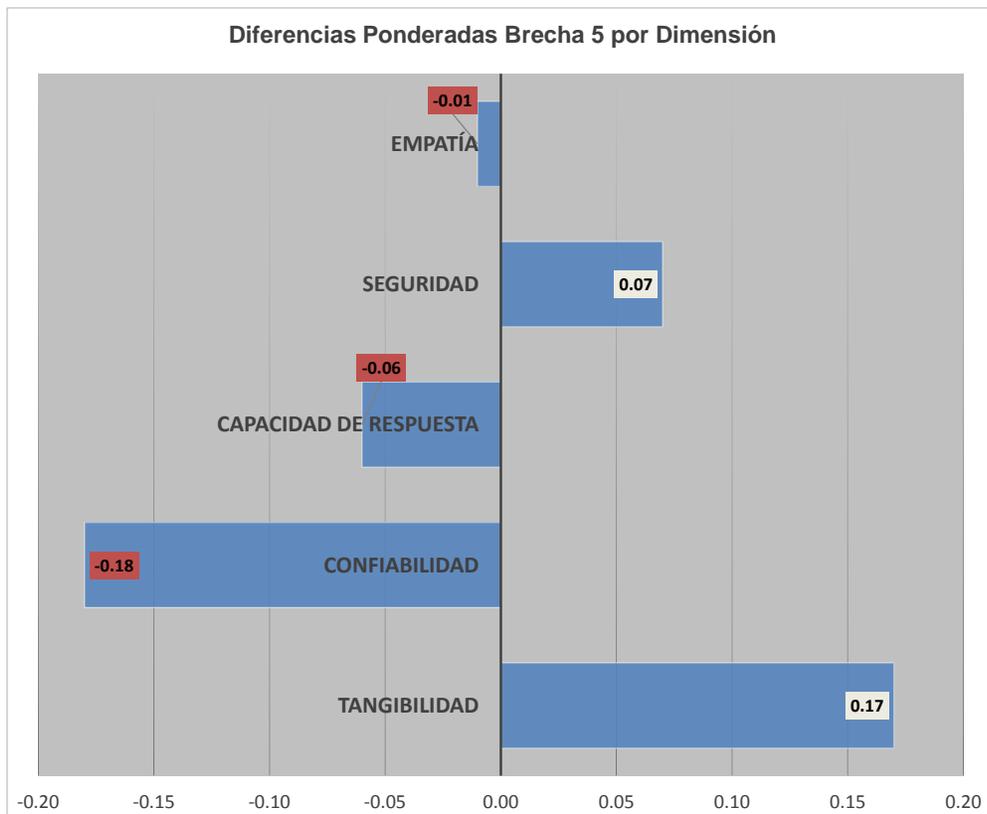
Fuente: Elaboración propia

Para observar con más detalle las diferencias ponderadas, en la Gráfica 17 se presentan los resultados por dimensión. Recordemos que cuando el valor de la brecha es positivo, se puede concluir que las expectativas de los alumnos fueron superadas, y mientras más positiva sea la brecha, más satisfacción se generó en los alumnos, ya que la experiencia superó lo que esperaba antes de vivirla. Cuando se observa un valor negativo, el cliente se siente insatisfecho porque percibió algo inferior a lo que esperaba.

En el caso del proceso evaluado, encontramos tres índices de calidad negativos que, aunque la diferencia no es significativa, nos permite ver aspectos del proceso en los que debe de ponerse atención. Son tres las dimensiones que tienen índices negativos, pero la Empatía es un índice muy pequeño, por lo que nos enfocaremos en las dimensiones de Confiabilidad (-.18) y de Capacidad de Respuesta (-0.06).

En la dimensión de confiabilidad encontramos como sus componentes evaluados la eficiencia, eficacia, efectividad e interés del prestador de servicio por resolver los problemas. Por otro lado, en lo que se refiere a capacidad de respuesta, los componentes que la integran son aspectos como los tiempos de espera del cliente para recibir el servicio, la duración total del proceso, los tiempos que toman al prestador de servicio resolver situaciones que no son parte del proceso normal.

Gráfica 17. Diferencia Brecha 5, por Dimensión



Fuente: Elaboración propia

Ahora, para dar un vistazo general de los resultados de la evaluación, tomare los datos que corresponden a la valoración simple, con el fin de identificar con más precisión la valoración que se otorgó a cada declaración sin la ponderación. El concentrado con los resultados se observa en la Tabla 13.

Tabla 13. Valoración global de la brecha 5

| Dimensión | Valoración Media | Peso de la dimensión Alumno | Peso de la dimensión del ITESO | Diferencia ponderada |
|--|------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| Tangibilidad | 6,16 | 16.8% | 21.2% | 0,17 |
| Confiabilidad | 6,26 | 25.6% | 25.8% | -0,18 |
| Capacidad de Respuesta | 6,29 | 23.4% | 16.4% | -0,06 |
| Seguridad | 6,53 | 18.8% | 19.4% | 0,07 |
| Empatía | 6,13 | 15.4% | 17.0% | -0,01 |
| La valoración total Servqual sin ponderar | 6.29 | | | |
| Media aritmética de la valoración de todos los atributos | 6.18 | | | |
| El valor total ponderado | 7.5 | | | |

Fuente: Elaboración propia

Encontramos que el servicio prestado por el ITESO en el proceso de admisión e inscripción al posgrado, recibe como valoración promedio 6.18. Por Dimensión, encontramos que la valoración media otorgada es como sigue: Tangibilidad un 6.16, Confiabilidad 6.26, 6.29 para Capacidad de respuesta, Seguridad con un 6.53 y finalmente Empatía con un 6.13

En lo que respecta a la ponderación o peso que otorgó el alumno a cada Dimensión, según la importancia que representa para él en el proceso, encontramos que a la dimensión que le dan más importancia es *Confiabilidad* con un 25.6%, entendida como la habilidad de la Institución para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y correcta. Después encontramos *Capacidad de respuesta* con un 23.4%, señalada como la disposición de los empleados académicos y administrativos para atender a los clientes y brindarles un servicio rápido y oportuno. En tercer lugar, señalan la dimensión de *Seguridad* con un 18.8%, que se define como el conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza. Después se ubica la dimensión de Tangibilidad con un 16.8%, que es la apariencia de las instalaciones, equipos, sistemas, personal y materiales de comunicación. Y finalmente la Empatía con un 15.4%, definida como el cuidado y atención personalizada que los empleados de la institución educativa ofrecen a sus aspirantes.

Este es un dato importante, sobre todo si observamos que es en las dos áreas más importantes para el alumno donde se observa un índice de calidad negativo en la brecha:

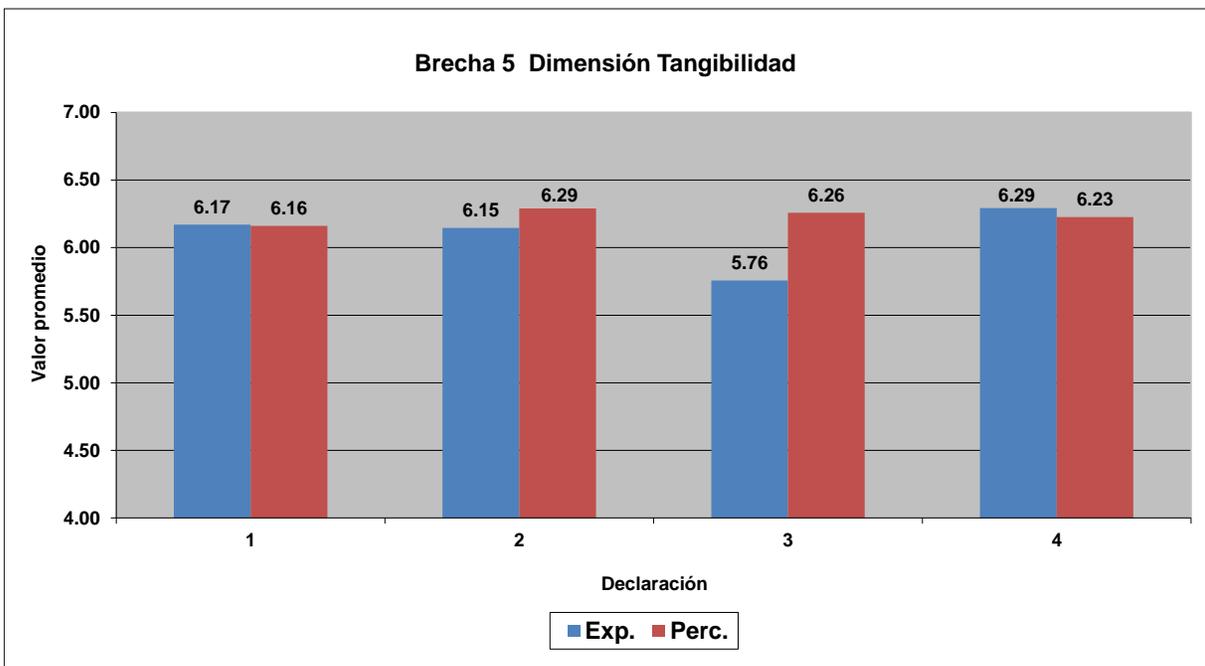
Confiabilidad con -0.18 y Capacidad de respuesta con un -0.06. Esa son las dos dimensiones donde el ITESO debe poner especial cuidado. En la Tabla 11 observamos un concentrado de los resultados por dimensión, la media aritmética de su valoración sin ponderación, el peso de cada dimensión, la diferencia ponderada, la valoración total sin ponderar, la Media aritmética de la valoración de todos los atributos y el valor total ponderado.

A continuación, presento el análisis de las brechas por cada dimensión, para poder observar el valor percibido por declaración. En ellas se rescatará información obtenida a través de las otras herramientas como planos de servicio, incidentes críticos y las entrevistas semiestructurada, con lo cual podamos aportar elementos de carácter cualitativo que sirvan al análisis y sobre todo a las propuestas de mejora. Los datos empleados en este caso, corresponden a la valoración directa de cada declaración, sin ponderación. Las gráficas que siguen comparan la valoración simple de la expectativa contra la valoración simple de la percepción. En todos los casos, se incluye una tabla con las declaraciones textuales del instrumento y que fueron valoradas por los entrevistados.

5.1.3.1 Elementos tangibles

La dimensión de “Tangibilidad” se refiere a la apariencia de instalaciones físicas, equipo, presentación del personal y materiales de comunicación. Aunque en general los resultados cuantitativos muestran coincidencias entre las expectativas de personal académico y alumnos y la percepción de los alumnos, en las entrevistas cuantitativas se identificaron 14 comentarios que señalan áreas de mejora en esta dimensión.

Gráfica 18. Resultados Brecha 5 por Dimensión: Tangibilidad



Fuente: Elaboración propia

| N. | Declaración |
|-----------|---|
| 1. | Los equipos y sistemas del ITESO, son modernos y amigables (página web, sistemas de registro, sistemas para alta de materias y pagos) |
| 2. | Las instalaciones físicas de los Posgrados (oficinas, estacionamientos, salas de espera) del ITESO, lucen atractivas (limpieza, orden, funcionalidad, espacio suficiente) |
| 3. | Los empleados (académicos, administrativos y de servicio) de los posgrados del ITESO, tienen buena presentación |
| 4. | Los materiales visuales relacionados con los Posgrados del ITESO (página web, folletos, instructivos, señalamientos, calendarios, contenido de los programas) son comprensibles, atractivos y con información suficiente para sus aspirantes. |

En cuanto al personal, infraestructura y los materiales que se ofrecen al cliente, el 50% de los comentarios de los alumnos están referidos a que la información acerca del plan de estudios del posgrado, las materias que lo constituyen y la carga de trabajo que implican, fue insuficiente. Se identificaron comentarios referidos al deseo de los alumnos de tener mayor información sobre las materias, su contenido, perfil de los profesores, ruta sugerida, explicación más completa sobre las materias de Innovación, Desarrollo e Innovación (IDI), son algunos de los puntos en los que demandan más información.

En su valoración de las instalaciones, dos alumnos mencionaron haber tenido dificultades para ubicarse en el campus, el área de servicios escolares en la que se deben entregar los documentos y la escasez de lugares de estacionamiento a las horas en que se realizan las actividades académicas de los posgrados. La mayoría de los estudiantes valoraron las oficinas en las que los atendieron, a excepción de dos casos coincidentes, que consideraron demasiado pequeña la oficina del coordinador de su posgrado y destacaron que, por cuestiones de imagen, un coordinador de un posgrado debería tener una oficina más espaciosa.

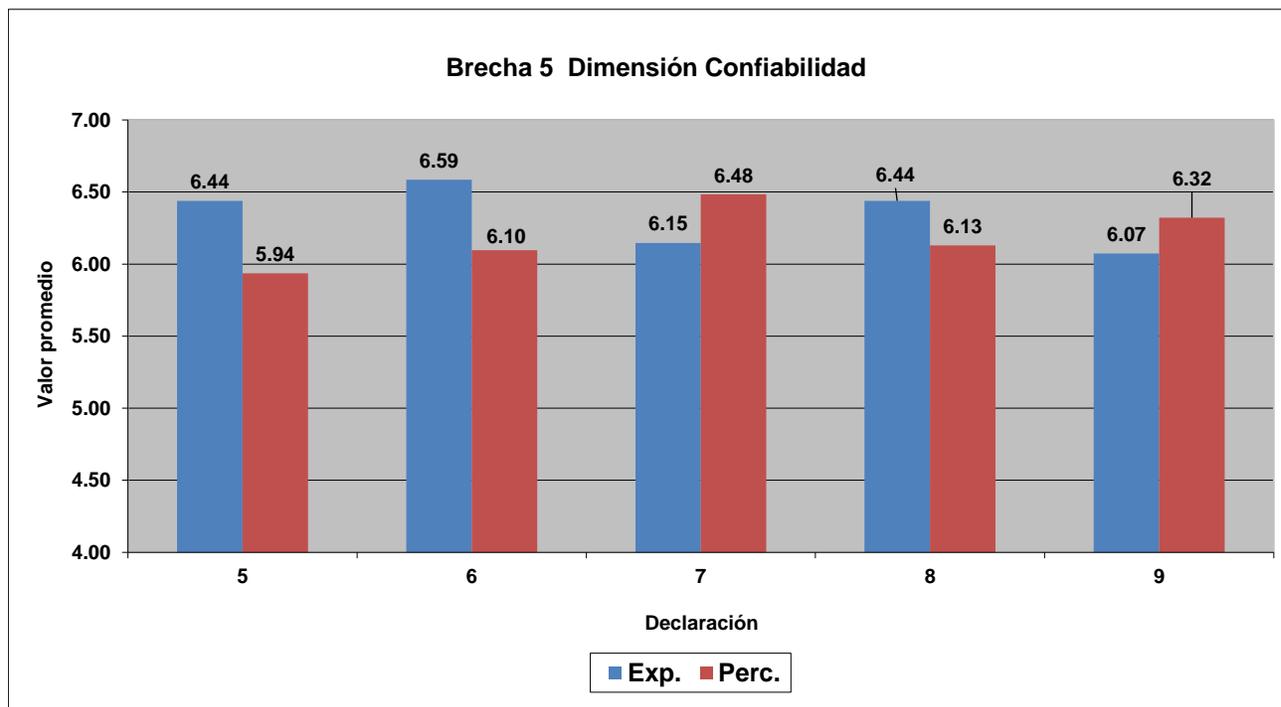
Sobre los sistemas del ITESO para dar de alta materias, se observaron dos casos de alumnos que experimentaron dificultades para dar de alta materias en la zona reservada, así como para dar de alta la contraseña correspondiente a su cuenta institucional.

En este sentido, resulta importante considerar la información cualitativa obtenida, especialmente en los casos en los que se observan coincidencias entre estudiantes, como el referido a la información al respecto del plan de estudios y la ubicación de los estudiantes en el campus. Si bien en la valoración cuantitativa esta dimensión mantiene un balance positivo, es necesario contrastarla con la valoración cualitativa que, a diferencia de las encuestas Servqual, se realizó de manera personalizada, sin evidentes limitaciones temporales y con la invitación a recorrer de manera reflexiva y abierta la totalidad de su proceso.

5.1.3.2 Confiabilidad

Al respecto de la dimensión “Confiabilidad”, la cual es la habilidad para ejecutar el servicio prometido en tiempo, de forma confiable y cuidadosa, se observan ligeras variaciones (0.5%) entre las expectativas de personal administrativo y alumnos, y las percepciones de los alumnos, especialmente en el ítem 5: “Cuando el ITESO promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple”.

Gráfica 19. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Confiabilidad



Fuente: Elaboración propia

| N. | Declaración |
|----|--|
| 5. | Cuando el ITESO, promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple |
| 6. | Cuando usted tiene un problema, el ITESO, demuestra sincero interés en solucionarlo |
| 7. | EL ITESO en lo referente a sus posgrados realiza el servicio correctamente a la primera (registro, recepción de documentos, alta de cursos y materias y pagos) |
| 8. | EL ITESO realiza el proceso de admisión e inscripción a Posgrados de una manera ágil y con pasos bien definidos. |
| 9. | El ITESO insiste en mantener siempre sus registros y documentos exentos de errores (expedientes, folletos, catálogos, instructivos) |

De los resultados de las entrevistas cualitativas correspondientes a esta dimensión, se sistematizaron 45 comentarios. La mayoría (29) resultaron positivos y fueron referidos a la excelente atención y coordinación entre asesores de posgrado y el personal de servicios escolares. En cuanto a las valoraciones negativas en este ámbito, como resultó en la dimensión de “Tangibilidad”, existen comentarios coincidentes que refieren a la carencia de información detallada sobre las materias a cursar, así como información referida al precio de los créditos y cada materia.

Otra de las valoraciones positivas coincidentes entre los alumnos entrevistados se refiere a la claridad de la información proporcionada durante el proceso de admisión y de solicitud de financiamiento educativo, específicamente en cuanto a requisitos y fechas, así como la rapidez de respuesta de los asesores de posgrado y el personal de servicios escolares. Un aspecto a resaltar en esta dimensión es que el éxito del proceso radica en el acompañamiento que el asesor de posgrado brinda al alumno, muestra de ellos son los comentarios positivos sobre la orientación, acompañamiento y apoyo durante el proceso.

En cuanto a las valoraciones positivas de las actividades realizadas durante el proceso de inscripción, los alumnos destacaron los eventos de difusión y bienvenida que les permitieron conocer el posgrado y los servicios de la universidad.

El segundo de los ámbitos con mayor número de comentarios coincidentes, que permiten identificar algunas áreas de mejora, es el referido a las actividades realizadas durante el proceso de admisión e inscripción. De estas actividades, destaca el curso de inducción, sobre el cual dos alumnos mencionan que esperaban estuviera más enfocado en los temas a abordar en la maestría que en cuestiones metodológicas y de formatos académicos. Sobre este curso, otros dos alumnos mencionan que encontraron poco sentido en tomarlo sin antes saber si estaban aceptados o no al programa educativo de posgrado.

Por otro lado, con respecto al proceso de solicitud de beca, existen coincidencias entre cuatro alumnos que consideran que no fue lo que esperaban. Para estos alumnos solicitar una beca fue el paso más complicado durante la inscripción, ya que les resultó tardado y extenuante debido a la gran cantidad de documentación que se les solicitó. En dos casos, los alumnos no terminaron el proceso por los numerosos documentos a entregar y el aval solicitado. En esta dimensión la declaración con la valoración más baja es para la declaración promete hacer algo en cierto tiempo lo cumple. En ese sentido, encontramos comentarios con respecto al tiempo que tomó que le informarán de los resultados de algunas actividades como beca e ingreso al programa.

De manera general podemos señalar que el proceso, por parte de los alumnos es percibido como un proceso bien definido y con actividades claras, pero en esta dimensión debemos rescatar además comentarios por parte de los empleados. Encontramos que los involucrados buscan brindar un servicio eficaz para el alumno, lo que implica que muchas veces deben improvisar y buscar soluciones para casos concretos. Por ejemplo, alumnos que en servicios escolares no llevan la información completa, alumnos que no tienen la documentación requerida, alumnos que llegan fuera de tiempo, en esos casos los empleados involucrados deben resolver en el momento la situación para que esos detalles no afecten

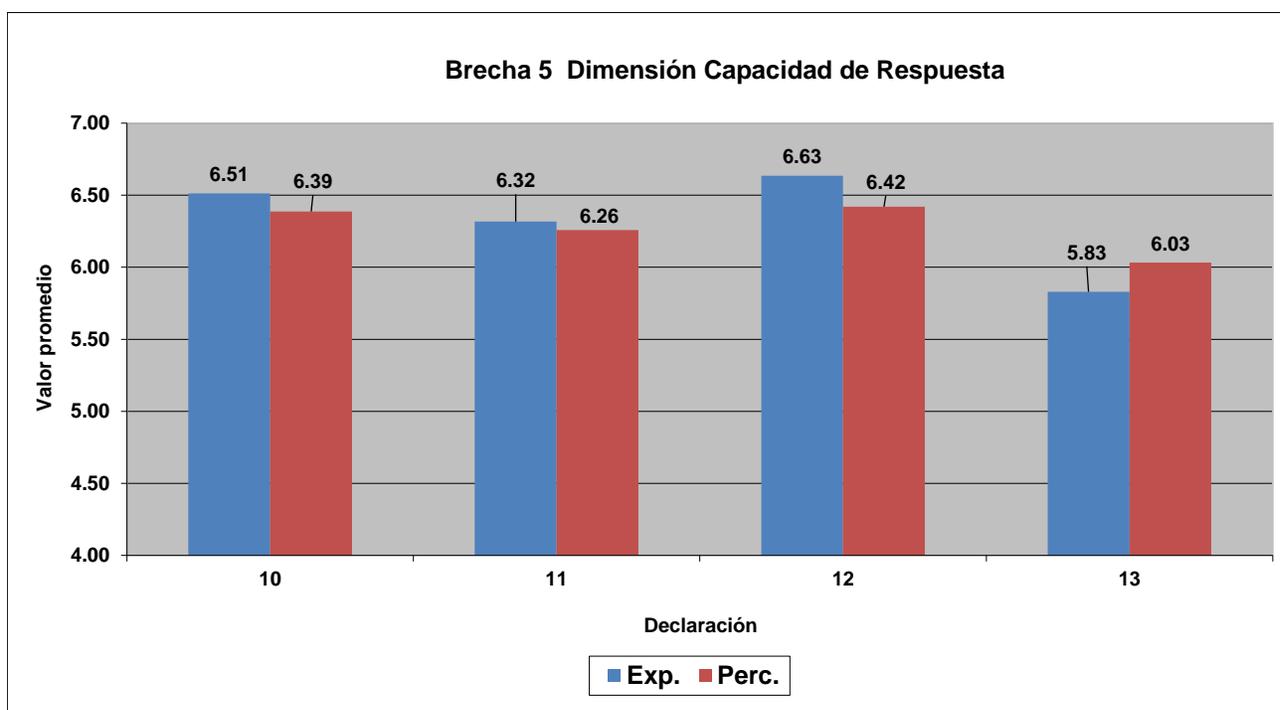
al aspirante. Esas son muestras de las inconsistencias operativas, que implican que las áreas de soporte deban atender a cada alumno según su caso y su programa.

Aunque en esta dimensión cuantitativamente existan coincidencias entre las expectativas y la percepción de los alumnos, a partir del análisis de los resultados cualitativos obtenidos, se considera que es necesario subrayar algunos aspectos de importancia. Entre dichos aspectos destacan: 1) la necesidad de proporcionar información detallada del programa tanto académica, como de ciertos procesos (pagos, apoyos económicos, documentos de ingreso), 2) la necesidad de proporcionar información previa, que les brinde la orientación necesaria sobre los cursos de inducción y sus contenidos. Por otro lado, considerar brindarlo de manera posterior a la aceptación de los alumnos al programa de posgrado o explicar bien a los alumnos, por qué del curso.

5.1.3.3 Capacidad de respuesta

En torno a la dimensión “Capacidad de respuesta”, la cual es la disposición para ayudar a los clientes y proporcionarles un buen servicio, con disponibilidad para la resolución de problemas, cumplimiento y rapidez. En esta dimensión encontramos una diferencia entre la percepción y expectativa. Es posible identificar un foco de atención referido a la eficacia de los empleados del ITESO (académicos, administrativos y de soporte) para atender las solicitudes o necesidades de los alumnos. Dicho foco de atención se ve reflejado en la variación existente entre las expectativas de alumnos y personal del ITESO y la percepción de los estudiantes. Aunque la percepción de los estudiantes acerca de este punto es generalmente buena (45.2% están en total acuerdo, 29% valoraron este aspecto con 6 y 16.1% con 5), existe una discordancia entre las expectativas de los empleados (un 23.5% está en total acuerdo), las expectativas de los alumnos (38% en total acuerdo) y las percepciones de los alumnos ya mencionadas (45.2% en total acuerdo).

Gráfica 20. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia

| N. | Declaración |
|-----|---|
| 10. | Los empleados (administrativos, académicos y de soporte) de los posgrados del ITESO, le informan con exactitud a sus aspirantes los pasos del proceso de admisión e inscripción (pasos, plazos y tiempos de espera) |
| 11. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) del ITESO, le prestan un servicio rápido (respuestas a solicitudes de información, orientación, recepción de documentos) |
| 12. | Los empleados del ITESO, siempre están dispuestos a ayudarlo |
| 13. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) del ITESO, nunca están tan ocupados como para no atender sus solicitudes |

Esta variación se puede interpretar en términos de que los empleados del ITESO tienen una expectativa menor en torno a la afirmación: “Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel posgrados, nunca están tan ocupados como para no atender las solicitudes de sus aspirantes”, basada en la propia experiencia de los procesos de admisión e inscripción y sus ocupaciones al margen del mismo.

Lo anterior se relaciona con los resultados de las entrevistas cualitativas, ya que los alumnos perciben lentitud en los procesos debido al número reducido de personas que atienden a alumnos de posgrado en servicios escolares; también señalan la falta de recepción oportuna de información acerca de los apoyos económicos que ofrecen ciertos posgrados y el estrés que puede ocasionar que la coordinación del posgrado tarde más de 10 días en informarle a los alumnos sobre su aceptación al programa.

Otra de las áreas de mejora que vuelve a surgir en esta dimensión, como en las de “Tangibilidad” y “Confiabilidad”, es el deseo de los alumnos de recibir mayor información académica del programa: información acerca del plan de estudios, las materias y los contenidos de las mismas.

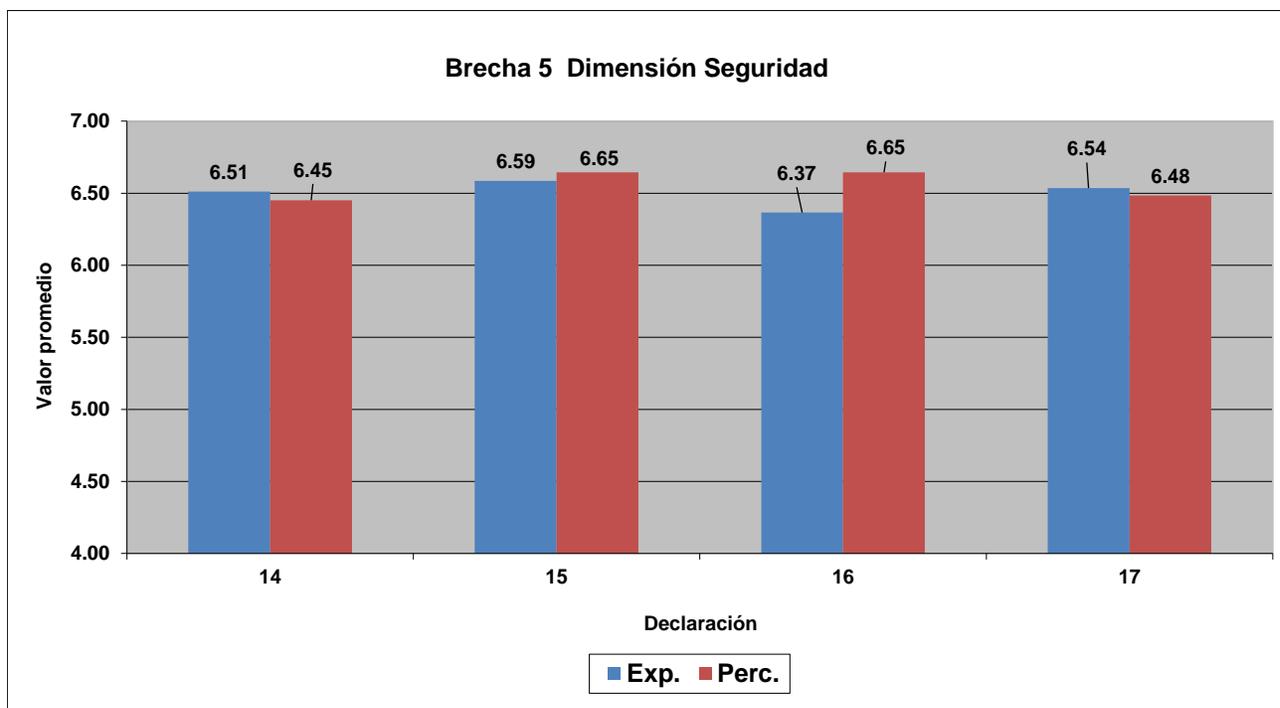
Entre las valoraciones positivas en los resultados cualitativos se encuentran: los tiempos marcados en el proceso, la claridad sobre las etapas del mismo, la formalidad y la rapidez de respuesta del personal del ITESO. Existe un reconocimiento generalizado de la buena y personalizada atención de los asesores de posgrado y el personal en la Coordinación de Becas y Apoyos Financiamiento.

En esta dimensión existen dos factores a los que convendría poner atención: la rapidez y cantidad del personal encargado de la atención a los alumnos, así como la información proporcionada a los estudiantes sobre el plan de estudios y las materias de los posgrados. Sobre la rapidez los comentarios fueron en dos momentos, el tiempo en que le confirmaron la admisión a la maestría y el tiempo que tuvo que esperar en servicios escolares para ser atendido.

5.1.3.4 Seguridad

Sobre la dimensión de Seguridad, que corresponde al conocimiento y atención mostrado por los empleados y sus habilidades para inspirar confianza, encontramos que, en la valoración cualitativa de los alumnos sobre esta dimensión, no se obtuvo ningún comentario negativo o sugerencia. Destacan los comentarios positivos en torno a la atención y el trato amable de los asesores de posgrado en sus labores de seguimiento de los procesos de admisión e inscripción, y de los coordinadores de los posgrados, durante las entrevistas.

Gráfica 21. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Seguridad



Fuente: Elaboración propia

| N. | Declaración |
|-----|--|
| 14. | El comportamiento de los empleados del ITESO, siempre le inspira confianza |
| 15. | Usted se siente seguro al inscribirse en un posgrado del ITESO (entrega de documentos, inscripción a un programa y pagos.) |
| 16. | Los empleados del ITESO, siempre son amables con usted |
| 17. | El personal administrativo y académico del ITESO, están debidamente capacitados para prestarle el servicio y atender sus necesidades y solicitudes |

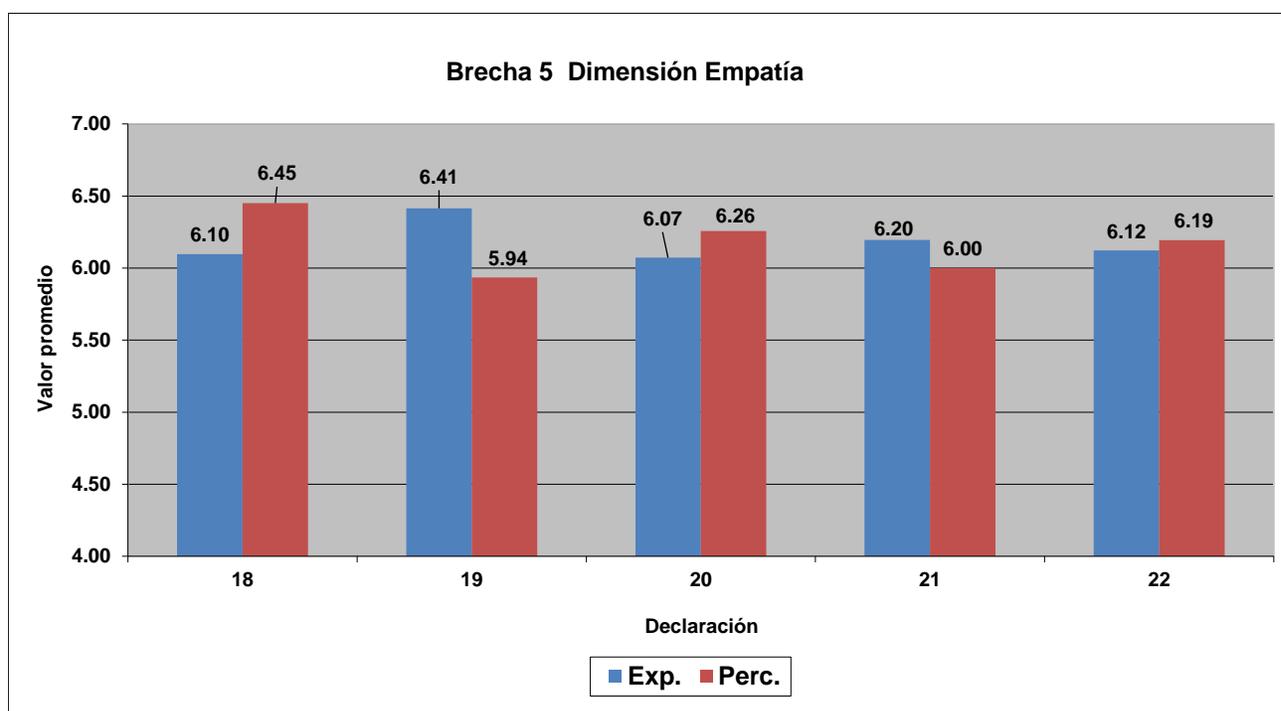
El curso de inducción fue uno de los pasos del proceso que los alumnos valoraron positivamente y destacaron el desempeño de los profesores encargados y los contenidos impartidos.

Cualitativamente, esta dimensión coincide con los resultados obtenidos de las encuestas Servqual, en los que prima una percepción positiva del proceso por parte de los alumnos. La declaración mejor valorada es que se siente seguro de inscribirse a un posgrado en el ITESO (6.62), seguida por dos declaraciones con la misma valoración (6.51) los empleados del ITESO siempre son amables, y están debidamente capacitados para prestar el servicio. Esta dimensión tiene las valoraciones más altas.

5.1.3.5 Empatía

La dimensión de Empatía corresponde a la atención personal que el prestador de servicio ofrece a sus clientes. Implica proveer cuidados y atención individualizados, tendientes a una mayor personalización y conocimiento del cliente. Los resultados de las entrevistas cualitativas señalan que los alumnos se sienten acompañados y percibieron un seguimiento personalizado y constante de sus procesos de admisión e inscripción por parte de asesores y coordinadores de posgrado. Otro de los aspectos señalados en este sentido son los múltiples canales de comunicación que mantuvieron asesores y coordinadores de posgrado con los alumnos durante todo el proceso. Los alumnos lo señalan como proceso con seguimiento personalizado.

Gráfica 22. Resultados Brecha 5, por Dimensión: Empatía



Fuente: Elaboración propia

| N. | Declaración |
|-----|---|
| 18. | El ITESO le presta atención personalizada. |
| 19. | EL ITESO tiene horarios de trabajo convenientes para usted (atención en oficina, recepción telefónica, trámites, servicios) |
| 20. | El ITESO tiene empleados que le ofrecen atención personal |
| 21. | EL ITESO está permanentemente preocupada por satisfacer sus necesidades con los servicios que le presta |
| 22. | Los empleados del ITESO, tienen capacidad para comprender sus necesidades particulares. |

Se observan percepciones positivas coincidentes acerca del apoyo de los asesores de posgrado y los coordinadores en el alta de materias y el diseño de rutas curriculares compatibles con las necesidades económicas y temporales de los alumnos.

Con relación a esta dimensión, vale la pena mencionar la importancia de la entrevista con el coordinador del posgrado, ya que representa una posibilidad para los alumnos de informarse más sobre el programa que cursarán y las condiciones en las que lo harán. En general, la valoración en esta dimensión es positiva, no obstante, cabe señalar que se observa una ligera variación (.45%) entre las expectativas y la percepción de los alumnos en el ítem “El ITESO tiene horarios de trabajo convenientes para usted (atención en oficina, recepción telefónica, trámites, servicios)”. El 48.4% de los alumnos encuestados valoraron este ítem entre 6 y 3, mientras que el 51.6% otorgó la máxima calificación.

La declaración 19, “El ITESO tiene horarios de trabajo conveniente para usted”, fue la que obtuvo la valoración más baja de los alumnos (5.94). Esta variación es indicativa que no hay total satisfacción por parte de los alumnos y hay que tomarla en cuenta sobre todo por la expectativa que otorga un 6.41 a este aspecto.

CAPÍTULO VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Emplear el modelo Servqual para medir la calidad del servicio percibido por los alumnos de una Institución educativa, me permitió identificar las ventajas y desventajas de este modelo de evaluación. Por un lado, fue posible contrastar resultados de distintas fuentes, diferentes datos cuantitativos de una misma situación, pero por el otro lado, para el caso de mi proyecto, fue necesario incluir otros tipos de herramientas que brindaran información cualitativa y para tener un panorama más completo y otros elementos valorativos que no los brinda solo el instrumento Servqual.

Una de las dificultades enfrentadas en la aplicación de la metodología, fue el hecho de que el proceso de admisión e inscripción es diferente en los tres programas evaluados. Aunque ese fue en sí mismo un hallazgo importante, el ITESO en la medida de lo posible, debe hacer los ajustes necesarios en la homologación de los procesos, de tal forma que ello permita eficientar los recursos para la atención a los alumnos.

Otra desventaja que encontré en la metodología Servqual, fue la extensión del cuestionario (22 declaraciones evaluadas con escala de likert, más las 5 declaraciones de ponderación), lo cual puede complicar un poco la aplicación y resultar molesto para los alumnos por el tiempo que toma responderlo, sobre todo si coincide esta aplicación con otras evaluaciones que se realizan en la universidad. Y aunque para esta investigación contamos con el apoyo de Coordinadores de programa y profesores, se debe considerar el tiempo que toma responderla (de 12 a 15 minutos), sobre todo pensando en aplicarla más adelante a todos los programas.

A pesar de lo anterior, puedo decir que la metodología Servqual es una herramienta útil para la medición de la calidad de un servicio. Es una forma de cuantificar los aspectos subjetivos de la calidad y del servicio, lo cual implica el paso más importante en la mejora de la calidad. Un aspecto favorable de aplicar el Servqual es que, al obtener datos cuantitativos se puede comparar los datos en el tiempo, conforme se van implementando mejoras en el servicio.

Me parece que la medida de la satisfacción para valorar la calidad de los servicios es un instrumento útil para evaluar la experiencia en los procesos de los posgrados, porque proporciona información sobre la calidad percibida por los involucrados, como son los posibles clientes, los clientes y los empleados. Utilizada adecuadamente, puede ser un buen instrumento para modular y adaptar los servicios a las necesidades expresadas por todos los involucrados, así como para aplicar otras metodologías de evaluación y mejora de la calidad en los servicios.

Con la metodología empleada en este proyecto se logró obtener un panorama acerca de la situación del ITESO respecto de su proceso de admisión e inscripción al posgrado, el cual ayudará a la toma de decisiones para buscar la mejora y, por qué no, la innovación en los procesos de servicio a los alumnos.

Sobre mi proyecto de intervención, a través de la aplicación de tres técnicas de recolección de información sobre la calidad de los servicios: Planos de servicio, Investigación cualitativa (Técnica de incidentes críticos y Entrevista semi-estructurada) y el Servqual. Y gracias a la valoración obtenida de 120 personas de tres perfiles distintos, pude contrastar sus expectativas y percepciones del servicio ofrecido en el proceso de admisión e inscripción al posgrado. Una percepción cuya evaluación arroja una brecha no muy significativa, pero que, al complementar con la información cualitativa, nos permite observar que en el proceso hay algunas inconsistencias entre el nivel de la gestión administrativa y la gestión académica.

Según los resultados de lo que corresponde a evaluación solamente del servqual, nos encontramos ante un sistema de servicio estable, donde el proceso evaluado tiene un buen nivel de satisfacción de los alumnos. Con un índice de calidad neutro, donde el alumno se siente bien con el servicio recibido, porque percibe exactamente lo que esperaba, pero que no supera las expectativas. Esto de acuerdo a los resultados de la brecha 5 o brecha del cliente, donde la diferencia es 0 (índice de calidad neutro).

Además, según los resultados de la brecha 1 o brecha del conocimiento (que es la diferencia entre las expectativas del cliente y la comprensión de la compañía de estas expectativas), el ITESO tiene información sobre las expectativas de sus alumnos. Es decir, identifica lo que los posibles aspirantes esperan de una institución educativa de calidad, esto lo deja ver la diferencia en la brecha que es de 0.12.

Con los datos Servqual, además se identifican dos dimensiones de la calidad en las que hay que poner atención, Confiabilidad y Capacidad de Respuesta. De estas dimensiones sus variables nos ofrecen los aspectos que se deben revisar en el proceso de admisión e inscripción. En la dimensión de confiabilidad son la eficiencia, eficacia, efectividad e interés del prestador de servicio por resolver los problemas. Y en lo que se refiere a capacidad de respuesta, los aspectos a analizar son los tiempos de espera del cliente para recibir el servicio, la duración total del proceso, los tiempos que toman al prestador de servicio resolver situaciones que no son parte del proceso normal.

Dicho todo lo anterior, reitero que los resultados de la evaluación confirman la existencia de un sistema de servicio estable, donde el proceso evaluado tiene un buen nivel de satisfacción en el cliente. Cuando nos encontramos ante un sistema de servicio estable, nos permite pensar en la innovación, y un elemento de esta innovación tiene que ver con la anticipación. El ITESO está en posibilidad de pensar en cómo anticiparse para evitar las fallas en el proceso. Para ello es necesario que los involucrados trabajen sobre algunos puntos en el proceso, donde se pueden colocar acciones para evitar fallas. De cualquier manera, más adelante en las recomendaciones, propondré algunas acciones preventivas sobre algunas fallas que he identificado.

Ahora bien, cuando analizamos la información obtenida de todos los instrumentos, tanto cuantitativa como cualitativa, encontramos además los siguientes aspectos que conviene intervenir:

- Procesos poco estandarizados con ausencia de regulación.

Con la definición actual de los procesos y los documentos para su aplicación y operación, no es posible garantizar la eficiencia del proceso, ni la satisfacción en el servicio tanto del alumno (cliente externo), como al empleado involucrado (cliente interno). Por un lado, tenemos distintos procesos, tantos como programas existen, que son atendidos por las mismas instancias de soporte. Estas instancias de soporte operan un proceso que, a fin de cuentas, exige una atención al cliente, caso por caso. No hay un manual que establezca criterios de operación para casos especiales o situaciones no previstas. Hay pasos en el proceso donde es necesario establecer criterios de operación, especificaciones de desempeño y normas de calidad, y que todas ellas queden correctamente documentadas.

Al no haber un proceso general de admisión al posgrado, no hay procesos de selección estandarizados, lo cual podría tener consecuencias no exploradas en el perfil de ingreso de los alumnos y en el nivel de satisfacción del proceso en todos los casos. Me parece, según la información analizada que, si los alumnos evalúan como satisfactorio el servicio, es gracias a la intervención del personal involucrado, que caso por caso atiende y da solución a las fallas que presenta el proceso. Al contar con procesos poco estandarizados, en ocasiones se tiene problemas con los tiempos de respuesta a ciertas partes del proceso. ejemplo estudio socioeconómico, resultados de aceptación al programa.

Según la evaluación, los alumnos valoran positivamente la atención personalizada que recibieron. Pero, esta atención personalizada no está definida de esta manera en el proceso, depende más bien del asesor de posgrado que por iniciativa propia y por el interés de conseguir las metas de ingreso, busca asegurar la inscripción del aspirante a través de ese seguimiento caso por caso. Dado que el personal está enfocado a las necesidades del usuario, no se cuenta con un marco que regule acciones específicas, ni manuales que establezcan criterios de atención para situaciones específicas. Con una atención como esta (personalizada), no siempre se puede cumplir con ciertos estándares: el éxito de un proceso depende del asesor, del tiempo y del número de aspirantes que esté atendiendo por programa. Surge en este punto la duda de cómo puede atraer más aspirantes un asesor de posgrados, si buena parte de su tiempo lo dedica al seguimiento caso por caso.

- Falta de información, sobre todo académica

Se evidencia que en el proceso de admisión e inscripción se desatiende el aspecto académico de la oferta de posgrados del ITESO. Es necesaria más información y una asesoría adecuada para los asesores que participan en la promoción del posgrado sobre el plan de estudios, la ruta curricular y el contenido de las materias. Esto implica necesariamente fortalecer el conocimiento del modelo del posgrado y, particularmente, explicar el sentido y objetivo de las materias IDI. El coordinador de programa debe garantizar que a todos los alumnos les quede claro desde el inicio la ruta curricular.

Los medios institucionales utilizados para proporcionar información sobre estos aspectos (folletos, trípticos y guías) deben ser validados por todos los involucrados en el proceso, de tal forma que, además de cumplir con requisitos de imagen de marca y mercadotecnia,

reflejen de manera profesional y clara la información académica que cada instancia requiere y contribuir con ello a un mejor trabajo de las áreas involucradas.

- Ausencia de sistema o instrumentos de evaluación de servicios.

Actualmente no existe un sistema de evaluación del servicio de los procesos de atención en el posgrado. Según la información obtenida, existen algunos esfuerzos aislados por evaluar el proceso de admisión de parte de la DRE, pero que no se socializan con el resto de instancias involucradas (especialmente con los coordinadores de programas). Algunos coordinadores de programa también realizan acciones en este sentido, pero en ningún caso se evalúa la eficiencia de los procesos, ni la satisfacción de calidad, y mucho menos están definidos para dar seguimiento y mejora a los resultados obtenidos.

- Capacitación del Personal

En el proceso de admisión e inscripción al posgrado está involucrado tanto personal académico como administrativo. Es necesario que todo el personal involucrado cuente con la suficiente información sobre los aspectos académicos de los posgrados. De tal manera que sea capaces de transmitir con claridad y calidad información sobre la ruta curricular, contenido de materias, perfil de los profesores, entre otras.

Por otro lado, ante la ausencia de manuales de operación, la información con la que atienden cada empleado depende de sus años en la institución o experiencia en los procesos de posgrado. Es necesario que el personal que atiende los procesos de gestión académicos y administrativos, compartan no solo procesos comunes, sino las mismas lógicas de operación y de servicio. Encontramos diferencias de operación dependiendo de la instancia, y de su papel dentro del proceso.

- Sobre recursos tecnológicos que apoyen el proceso

Así como cada proceso está definido de distinta manera, cada proceso incorpora de forma distinta diferentes recursos tecnológicos como apoyo. Por ejemplo, el intercambio de la información que requiere el proceso —como puede ser información de los alumnos, fechas, procesos, contenidos, etc.— se produce de diversa manera, por ejemplo, algunos programas utilizan el correo electrónico, otros sitios de colaboración, incluso mensajería en papel. Encontramos con ello distintos problemas, como que la información no siempre esté disponible cuando se requiere, extravío de información, llegar a ciertos pasos con la información incompleta, búsqueda por parte de los empleados de faltantes de información, consulta limitada de información.

6.2 Recomendaciones y plan de acción

A partir de la información obtenida y de la identificación de áreas de mejora que acabo de realizar, me permito dar el siguiente conjunto de recomendaciones que, a mi parecer,

podrían reducir las inconsistencias entre los procesos administrativos, de soporte y la gestión académica, a fin de mejorar la experiencia del alumno:

- Estandarización de los procesos
 - Para el proceso de admisión e inscripción es necesario que la institución tome los acuerdos necesarios, sobre que tramos del proceso pueden ser estandarizados y homologados, y hasta qué punto busca estandarizar estos procesos.
 - En el proceso de admisión, existen distintos criterios y pasos, los cuales son definidos por cada programa de posgrado, cada uno con sus requerimientos académicos, en algunos casos con pocos puntos en común, aún en programas que pertenecen a un mismo departamento. La disparidad en fechas complica además la incorporación al proceso de actividades académicas, como lo es el curso propedéutico o de inducción. Por lo anterior, es necesario que institucionalmente se definan y unifiquen periodos de tiempo para algunos pasos del proceso de admisión, homologados para todos los programas. Pasos como: periodos de entrevista, fechas de cierre de aceptación de alumnos, de recepción de documentos, de inscripción a cursos de inducción, entre otros.

- Marco de referencia, manuales de operación
 - Es necesario contar con un manual de operación de los procesos de posgrados que establezca de manera específica los criterios de atención a los clientes, las normas de operación de los procesos y que permita prevenir las fallas en el proceso. Un documento de este tipo debería estar disponible para todo el personal del ITESO involucrado en la atención a los alumnos de posgrado.
 - En el proceso de admisión e inscripción es altamente valorada la atención personalizada y el seguimiento permanente, aunque esto haga que la atención de los involucrados se dificulte por su elevado nivel de personalización. Lo anterior pone en riesgo la calidad de la atención, sobre todo porque depende del número de aspirantes por periodo y, por otro lado, este tipo de atención requiere mayor tiempo por parte del asesor, lo que lo distrae de otras tareas de atracción de aspirantes. Por ello es necesario contar con los manuales, estrategias y vínculos entre el personal involucrado que logre crear para los aspirantes la sensación de atención personalizada, aunque la atención venga de una estrategia y red de soporte perfectamente establecida por el ITESO.

- Personal
 - Es necesario validar qué perfil de personal se requiere para afectar de manera positiva la experiencia del cliente; esto implica, además, definir sus funciones a partir de estudios adecuados para este fin.
 - Establecer las políticas que ayuden a garantizar el comportamiento del personal. Políticas de atención que aseguren que cuando el personal atienda a los aspirantes, estos se sientan bien atendidos y perciban interés por parte del

empleado. Y de esta manera poder mejorar la evaluación recibida en la declaración del cuestionario servqual que dice “el personal muestra interés en solucionar algún problema”.

- Es necesario definir las especificaciones de desempeño para cada uno de los puntos de encuentro del alumno con el proceso. Entre los puntos de encuentro que lo requieren, podemos señalar: admisión y recepción de documentos de admisión, entrevista, inscripción al curso de inducción, entrega de documentos de Inscripción y alta de materias.
- Se debe fortalecer la eficiencia de la atención por parte del asesor de programa o promotor, de tal manera que sea un facilitador de los procesos. Para ello es indispensable garantizar que cuente con la capacitación necesaria sobre los procesos y sobre la información académica que cada programa requiere.
- Garantizar que el asesor de posgrado conozca toda la información académica necesaria para orientar adecuadamente al alumno en la selección del programa adecuado.
- En el caso de las recomendaciones sobre el Personal del ITESO, estas impactarían en los planos de servicio en las acciones con la siguiente numeración:
 - Plano de servicio de la Maestría en Administración: 2.1,2.2,2.7,2.8, 2.11;
 - Plano de servicio de la Maestría en Desarrollo Humano: 2.1, 2.2, 2.8,2.9,2.11,2.14,2.16;
 - Plano de servicio de la Maestría en Derechos Humanos y paz: 2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.7, 2.12,2.14,2.16. (ver Anexo 4)

- Información Suficiente

- En el proceso de admisión e inscripción de posgrado, podemos señalar que los aspirantes y alumnos requieren información suficiente y actualizada en medios electrónicos y otros medios de comunicación, en los que permanentemente tenga a disposición información pertinente. Puedo señalar los siguientes aspectos que se deben atender:
 - Garantizar la actualización permanente y oportuna de la página web de cada programa.
 - Poner a disposición del alumno a través de otros recursos, la información académica necesaria para el proceso de inscripción, aspectos como: la ruta curricular, curriculum de profesores, planes de cada materia a cursar, etc. Esto, de hecho, debería ser extensivo a todos los procesos relacionados con el posgrado.
 - Información sobre el modelo de los posgrados del ITESO y su sistema de tutoría, lo que le permita entender al alumno la forma de trabajar en el programa.
 - Información sobre otros recursos que apoyan el proceso académico, como servicios de biblioteca, intercambios, verano internacional, etc.

- Además, es importante que en cada uno de los encuentros que tiene el alumno con el proceso de servicio, se brinde información precisa sobre la acción a realizar, lo que requiere para realizarla, los tiempos del proceso, periodos de espera de resultados, situaciones que pueden modificar estos tiempos. Con acciones como estas es posible mejorar la valoración sobre la dimensión de la capacidad de respuesta, en aspectos como que el proceso se cumple en el tiempo prometido, los empleados prestan un servicio rápido y siempre están dispuestos a ayudar.
- Un aspecto en el que coincidieron los alumnos de los tres programas evaluados, es en la necesidad de información sobre la ruta curricular y el detalle de materias. En este punto recomiendo que cada programa establezca una reunión al inicio del semestre con sus alumnos de primer ingreso, donde se expliquen todos los aspectos académicos del programa.
- En el caso de las recomendaciones sobre la necesidad de proporcionar información suficiente, estas impactarían en los planos de servicio en las acciones con la siguiente numeración:
 - Plano de servicio de la Maestría en Administración: 1, 4, 5, 6, 7, 9,10 y 11.
 - Plano de servicio de la Maestría en Desarrollo Humano: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9,10, 11, 12, 13,14 y15.
 - Plano de servicio de la Maestría en Derechos Humanos y paz: 1, 2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13 y14. (ver Anexo 4)
- Definición de Sistema de seguimiento y evaluación
 - La metodología aplicada en este trabajo aporta evidencia y parámetros cuantitativos de una percepción, para dar a los aspirantes y alumnos un servicio de calidad. Según los resultados de este proyecto la versión adaptada del Servqual, resultó apropiada para evaluar las percepciones y expectativas de la calidad. La aplicación de este cuestionario permitió identificar la calidad percibida y poder conocer mejor las necesidades de los aspirantes y alumnos. Me parece que puede ser un instrumento de medición válido, confiable y flexible para monitorear y medir la calidad de los servicios. Aunque para su aplicación la sugiero para periodos no menores a 1 año.
 - Entendiendo que, por las características de la metodología, la aplicación del servqual no puede realizarse cada semestre, una opción es establecer instrumentos de evaluación post-servicio para las dimensiones o declaraciones que presentaron brechas negativas.
 - En concordancia con lo anterior, es importante definir un instrumento de valoración post-servicio. El formato de evaluación que actualmente utilizan en la Coordinación de admisión al posgrado es muy general, y no está definido bajo parámetros de servicios de calidad, por lo que los datos que ofrece no permiten dar un seguimiento claro y preciso, ni identificar la satisfacción del cliente.
 - Es necesario definir medios permanentes para que el alumno retroalimente el servicio recibido. Ejemplo: buzón de sugerencias, correo de sugerencias, entre otros.

- La falta de evaluación y seguimiento a los procesos trae como consecuencia no tener identificadas todas las necesidades de los aspirantes. Una acción para atender este asunto consiste en realizar los estudios adecuados para identificar las razones que hacen que algunos interesados que iniciaron el proceso de admisión, finalmente no se inscriban.
 - Por último, independientemente de la metodología de evaluación que elija el ITESO, es necesario establecer un mecanismo de evaluación y seguimiento permanente para los procesos de posgrados.
 - En el caso de las recomendaciones sobre la necesidad de la definición de un Sistema de Seguimiento y evaluación, estas impactarían en los planos de servicio en las acciones con la siguiente numeración:
 - Plano de servicio de la Maestría en Administración: 10
 - Plano de servicio de la Maestría en Desarrollo Humano: 14
 - Plano de servicio de la Maestría en Derechos Humanos y paz: 13. (ver Anexo 4)
- Recursos Tecnológicos para el manejo y difusión de información
 - A partir de la información obtenida en este trabajo, identifiqué tres fallas en el proceso las cuales pueden resolverse a través del uso de recursos tecnológicos. Para resolver estas fallas mi recomendación es la incorporación del uso obligatorio de un sitio de colaboración del programa disponible para los involucrados:
 - La primera falla ocurre al momento en que cada programa maneja la información del aspirante (expediente y documentos) de distinta manera tanto su manejo, así como la forma en que se comparte al interior de la universidad durante el proceso. Al generar un expediente electrónico del alumno, en cada paso del proceso los empleados involucrados pueden consultarlo, ya sea al momento de la entrevista, de la evaluación, de la entrega de documentos, de la asignación de tutor, etc. Inclusive si un aspirante no concluye por alguna razón su proceso de inscripción. La información estaría disponible si en algún momento retomará el proceso.
 - La otra ocurre al momento de la entrega de documentos en la DSE, donde muchas veces los alumnos llegan con la documentación incompleta. Por ejemplo, alumnos que llegan a la entrega de documentos sin la carta de aceptación, lo que implica que la persona que recibe documentos debe conseguirla en el momento de atender al alumno. Al contar con un expediente electrónico, eso no sería necesario, porque el expediente completo del alumno estaría disponible y en él se podrían localizar la carta de aceptación.
 - La tercera falla actual en el proceso tiene que ver con la necesidad de los alumnos de tener más información sobre los profesores y contenido y carga de las materias. Si en el mismo sitio de colaboración, los alumnos recién inscritos pueden consultar la información detallada del curriculum de los

- profesores y el programa de la materia, eso les ayudaría a decidir con un conocimiento más detallado las materias que quieren o deben dar de alta.
- En el caso de las recomendaciones sobre la necesidad del uso de recursos Tecnológicos para el manejo y difusión de información, estas impactarían en los planos de servicio en las acciones con la siguiente numeración:
 - Plano de servicio de la Maestría en Administración: 3,2.2, 3.1, 2.6, 2.8, 3.6 y 9.
 - Plano de servicio de la Maestría en Desarrollo Humano: 3, 7, 8, 9, 13,2.6, 2.7, 2.8, 2.9 y 2.14.
 - Plano de servicio de la Maestría en Derechos Humanos y paz: 3,5, 11,12, 2.2,2.3,2.5, 2.11,2.14, 3.1,3.3,3.4, 3.5, 3.8. (ver Anexo 4)

6.3 Reflexión final

La satisfacción de los clientes depende en gran medida de la calidad del servicio que reciben. De esa experiencia se desprenden factores importantes como la percepción de calidad, la recomendación, el prestigio, la fidelidad a la marca. Estos son aspectos a los que no debe ser ajena una institución educativa.

El ITESO debe intencionar acciones para mejorar la calidad de sus servicios, con ello abonar a una cultura de servicio y propiciar un proceso de mejorar continua. El ITESO, además, está en posibilidad de buscar la innovación en algunos de sus procesos y, sobre todo, de anticiparse a las posibles fallas que se puedan presentar. Lo anterior puede repercutir en la captación y correcta atención de un mayor número de alumnos. Por otro lado, debe buscar optimizar sus recursos, con procesos con mayor grado de homologación, estandarización y con un buen marco de operación, lo anterior debe permitir reducir los tramos del proceso con decisiones intuitivas.

Evaluaciones como la realizada en este proyecto son importantes porque muchas veces las decisiones de los Directivos se basan en intuiciones. Apreciaciones subjetivas de este tipo pueden afectar en la calidad e impacto de los servicios de manera negativa y, adicionalmente, dificultan la evaluación de las causas por las cuales se producen este tipo de tropiezos. Dado que la metodología Servqual permite asignar un valor y cuantificar los niveles de calidad que percibe el alumno, la evaluación que realicé muestra los aspectos a disminuir o a potenciar. Este proceso se puede realizar cuantas veces sea necesario, abonando con ello a un proceso constante de mejora.

El proceso de realización de mi TOG fue una experiencia muy interesante, que me permitió conjugar aspectos aprendidos durante la maestría, el manejo de una nueva metodología de evaluación y la experiencia del autoaprendizaje. Pero la parte que más disfrute, fue la posibilidad de adaptar una metodología ya existente a las exigencias de mi proyecto y a las características específicas del problema que elegí. Esta experiencia me permite darme cuenta de las capacidades adquiridas gracias al programa de posgrado que cursé y la enorme posibilidad de emplear estos recursos adquiridos en los retos que enfrente más adelante es mis proyectos laborales y personales.

Referencias Bibliográficas

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2016). Anuario Estadístico de Educación Superior del ANUIES (Ciclo escolar 2014-2015) [Anuarios]. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2016). Anuario Estadístico de Educación Superior del ANUIES (Ciclo escolar 2010-2011) [Anuarios]. Recuperado de: <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>.
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). Managing theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- Denton, D. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Dirección de Relaciones Externas, ITESO. (2015). *Radiografía: Una aproximación a los perfiles de alumno en el Posgrado ITESO*. Recuperado de la base de datos de uso institucional del ITESO.
- Estrada, C. (2016). *La inducción a los posgrados en ciencias sociales del ITESO: acompañamiento temprano y fortalecimiento de competencias académicas*. Documento sin publicar, ITESO.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Lethinen, U., & Lethinen, J. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11 (3).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Reed, R., Lemak, D., & Montgomery, J. C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 173-202.
- Serrano A., López C., & García, G. (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Anales de economía y administración de empresas*, 7 (1), 30-50.
- Subsecretaría de Educación Superior. (2012). Gasto Federal en Educación 2006-2012. Recuperado de: <http://www.ses.sep.gob.mx/>
- Sistema Nacional de Información Estadística Educativa. Estadística e indicadores educativos por entidad federativa. Recuperado de: http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html
- Sistema Nacional de Información Estadística Educativa. Evolución de la matrícula de educación 1970-2012. Recuperado de: http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html
- Tromben, C. (1992). No basta una sonrisa. *Américaeconomía*, 64, 12-18.
- Universidad TecVirtual (2012). *Aplicación del instrumento Servqual y su interpretación*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Zeithaml, V, Parasuraman, A. & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios 5ta edición*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing 14va edición*. México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1. Análisis de mercado del ITESO

a) Necesidades de mercado que satisface el ITESO con su oferta

Como lo mencionamos antes en el documento encontramos que el estudiante de posgrado en el ITESO son personas con un promedio de edad entre los 25 a 40 años, con un perfil conservador y un fuerte interés en encontrar estabilidad profesional y económica. De un nivel social medio y actúa más como un seguidor activo que como emprendedor o líder. Muchos de ellos empleados de empresas trasnacionales, contribuidores individuales, gerentes principalmente de nivel medio o empleados del ITESO.

Podemos señalar como su principal motivación la aspiración de superarse personal y profesionalmente. El posgrado les permite satisfacer necesidades tanto educacionales como productivas. Además, encontramos como sus objetivos de compra el estatus, reconocimiento social, obtención de habilidades/conocimientos, mejora en la situación económica, socializar (networking), superación profesional y reconocimiento laboral. En el reconocimiento laboral podemos señalar beneficios como el ascenso en el puesto, aumento en el salario, compensar la falta de experiencia, lograr destacarse entre el resto de los compañeros, ser considerado para promociones y encargos en la empresa.

Ahora bien, conocemos de nuestros alumnos y egresados que las principales razones que señalan para elegir el ITESO son: el prestigio académico, costo, por ser egresados de las licenciaturas ITESO y por la accesibilidad al campus por su ubicación en la ciudad

Adicionalmente podríamos señalar que la Universidad además de satisfacer necesidades de los alumnos, los profesores, empleadores. También tienen un impacto social y económico en el entorno. En el intercambio voluntario entre la Universidad y un público (sociedad, organismos civiles y gubernamentales) que finalmente se convierte en un usuario de los servicios ofrecidos por esta organización educacional, ya sean servicios productivos o educacionales, o con el impacto de sus egresados a través de su desarrollo laboral.

b) Características básicas del producto

Es un Servicio educativo, específicamente programas educativos de nivel de posgrados, ya sea nivel Especialidad, Maestría y Doctorado, y de cualquiera de las siguientes áreas: Ciencias Sociales y Humanidades; Ciencias Económicas y Administrativas; Ingeniería y Ciencias Exactas; o Sustentabilidad. 24 opciones de programas de posgrado a elegir. Típicamente con una duración entre 1 y 5 años (Especialidad 1, Maestría de 2 a 3 y Doctorado de 4.5 a 5 años).

Con un costo aproximado por materia de \$15,900 las especialidades, de \$17,139 en el caso de las maestrías y de \$30,000 en el caso de los Doctorados. Por lo que un programa de Especialidad tiene un costo total aproximado de \$103,749, el programa de Maestría tiene

un costo total aproximado de \$213,700.00 y un programa de Doctorado tiene un costo total aproximado de \$310,000.

Son programas de modalidad presencial en las instalaciones del ITESO, a excepción de dos que son semipresenciales. Cada programa tiene definidos sus requisitos de ingreso. Al final se entrega un título con validez oficial de la SEP.

En el caso del ITESO podemos señalar como parte de los servicios adicionales que rodean al programa de Posgrado: el campus, la biblioteca, las instalaciones deportivas y los servicios de cómputo que ofrece, los eventos académicos, asesoría psicológica, intercambios educativos, bolsa de trabajo, red inalámbrica, becas, financiamiento, etc.

c) Descripción del proceso de intercambio

Podemos señalar, que la ocasión de compra para un programa de posgrados es de una o dos veces en la vida. Cuando su nivel de vida se estabiliza, y su situación laboral le requiere una preparación para proyectarse a un nivel más alto en la organización.

Para el ITESO, las inscripciones son en dos momentos en el año, en julio con ingreso en agosto o en noviembre-diciembre con ingreso en enero, según tenga el programa definido su ingreso, algunos programas es semestral y otros anual.

Ahora bien, el proceso de la compra empieza por la recomendación del programa académico por parte de algún conocido, por recomendación o solicitud por parte de su jefe, o por inquietud personal. Posterior a ello, el aspirante inicia con la búsqueda de más información sobre universidades o el programa específico. Esta información la puede obtener en línea (página Web, Facebook u otros medios), asistiendo a eventos organizados por el ITESO, en visita a las oficinas de admisión en el campus o con información recibida en el lugar de trabajo. Después de esa información el aspirante puede elegir un programa de posgrado.

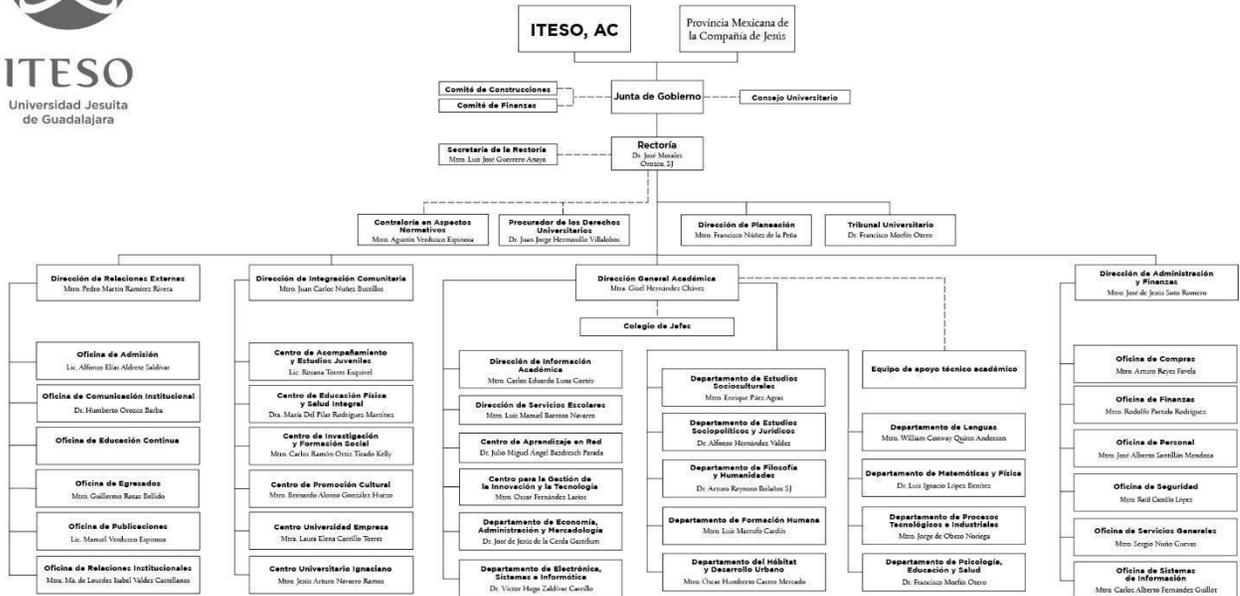
De manera general podemos describir la siguiente organización (de compra) para inscribirse a (adquirir) un programa de posgrado:

- 1) El Iniciador: el mismo estudiante y/o la empresa donde trabaja;
- 2) El Influenciador: compañeros de trabajo, amigos, familia, jefes;
- 3) El Decididor: el mismo estudiante;
- 4) El Comprador: el mismo estudiante (en ocasiones con el apoyo parcial o total de la empresa);
- 5) El Usuario: El mismo estudiante.

Anexo 2. Organigrama del ITESO

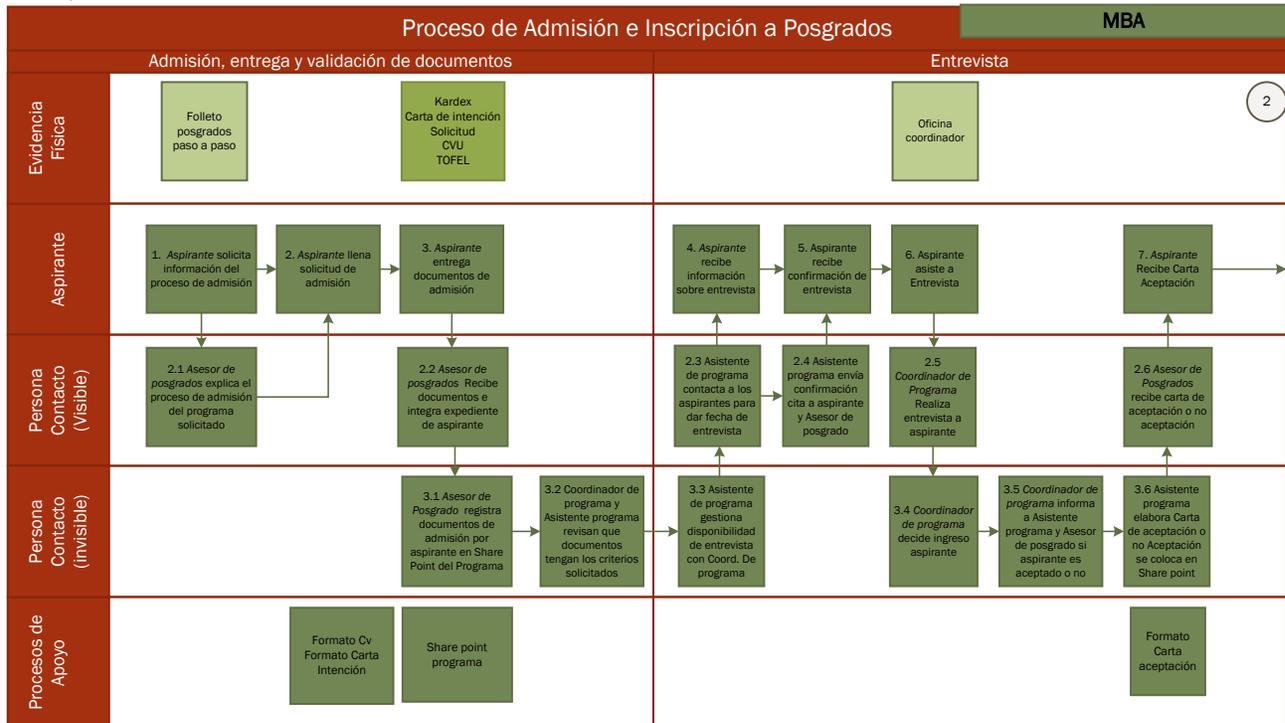


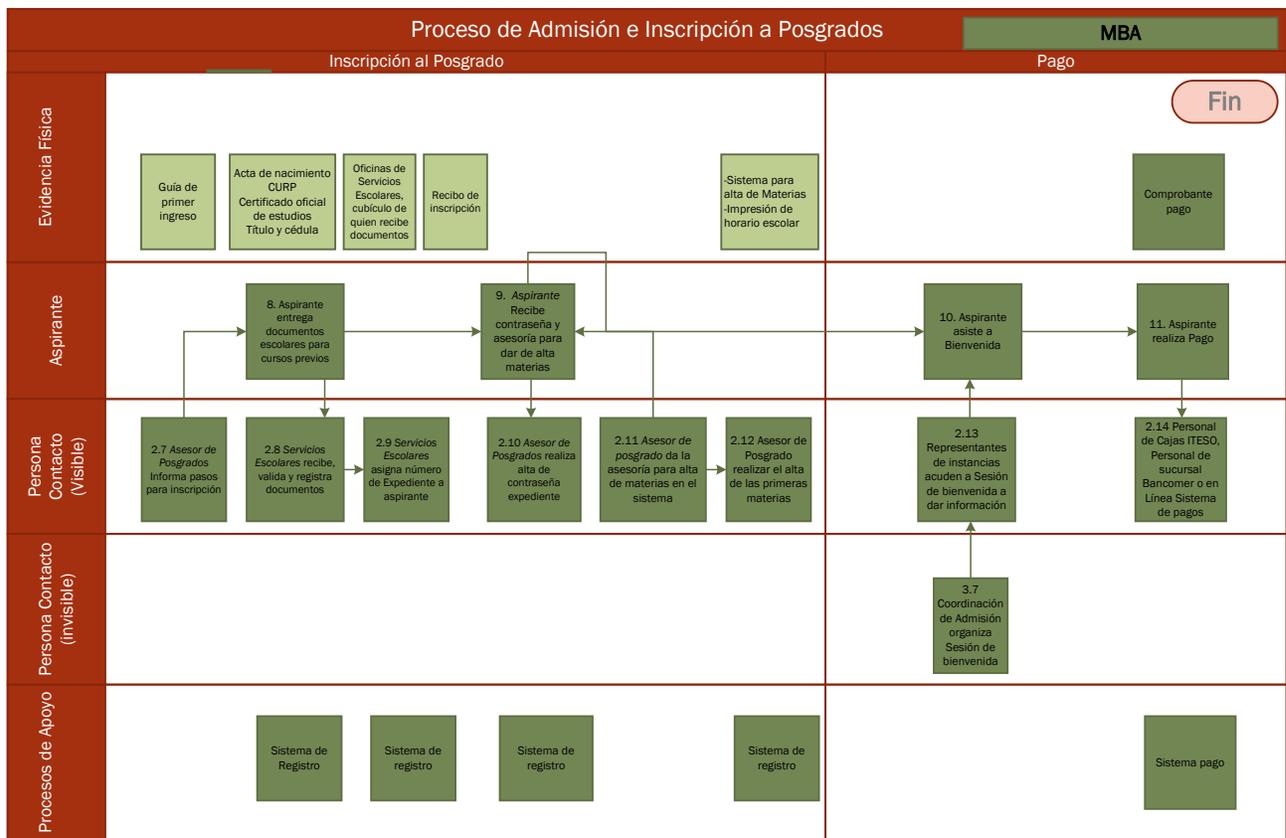
ORGANIGRAMA DE FUNCIONARIOS DEL ITESO
Actualizado al 1 de septiembre de 2016



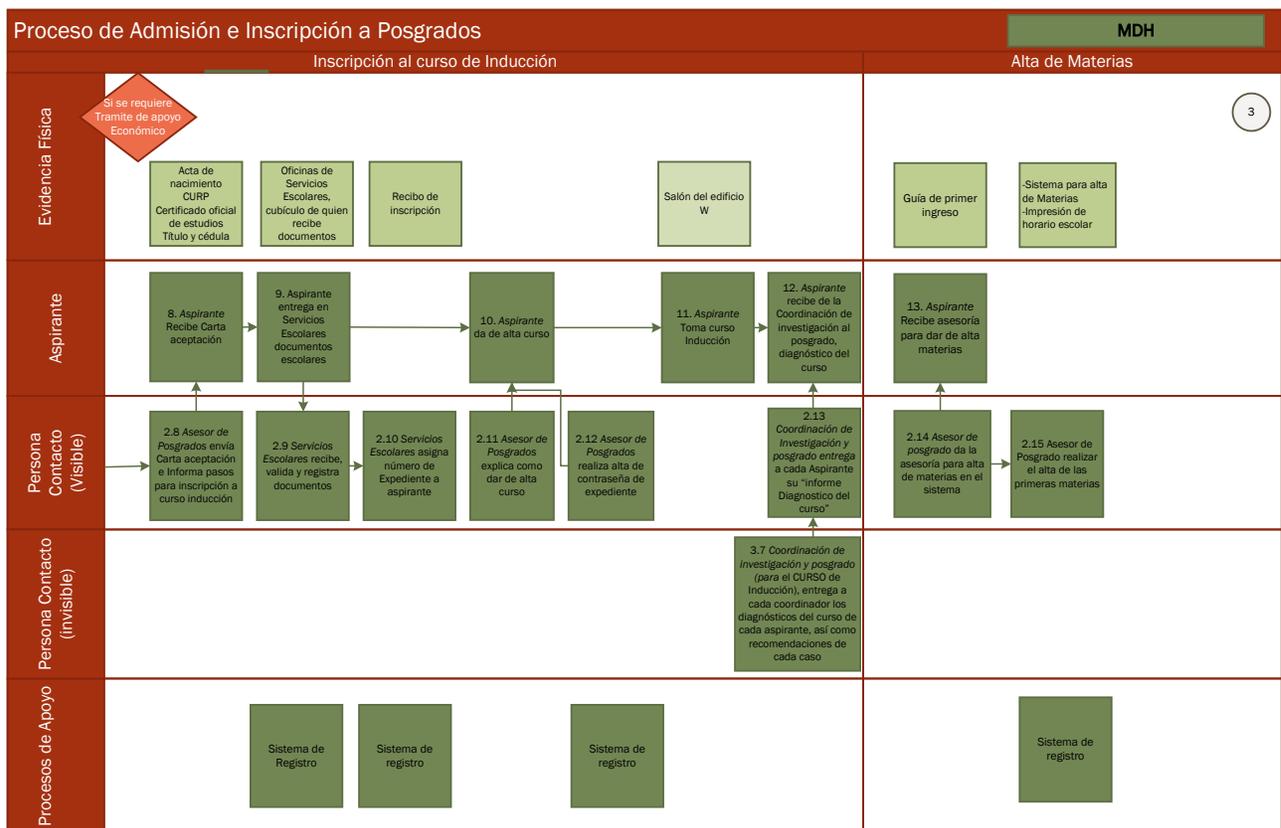
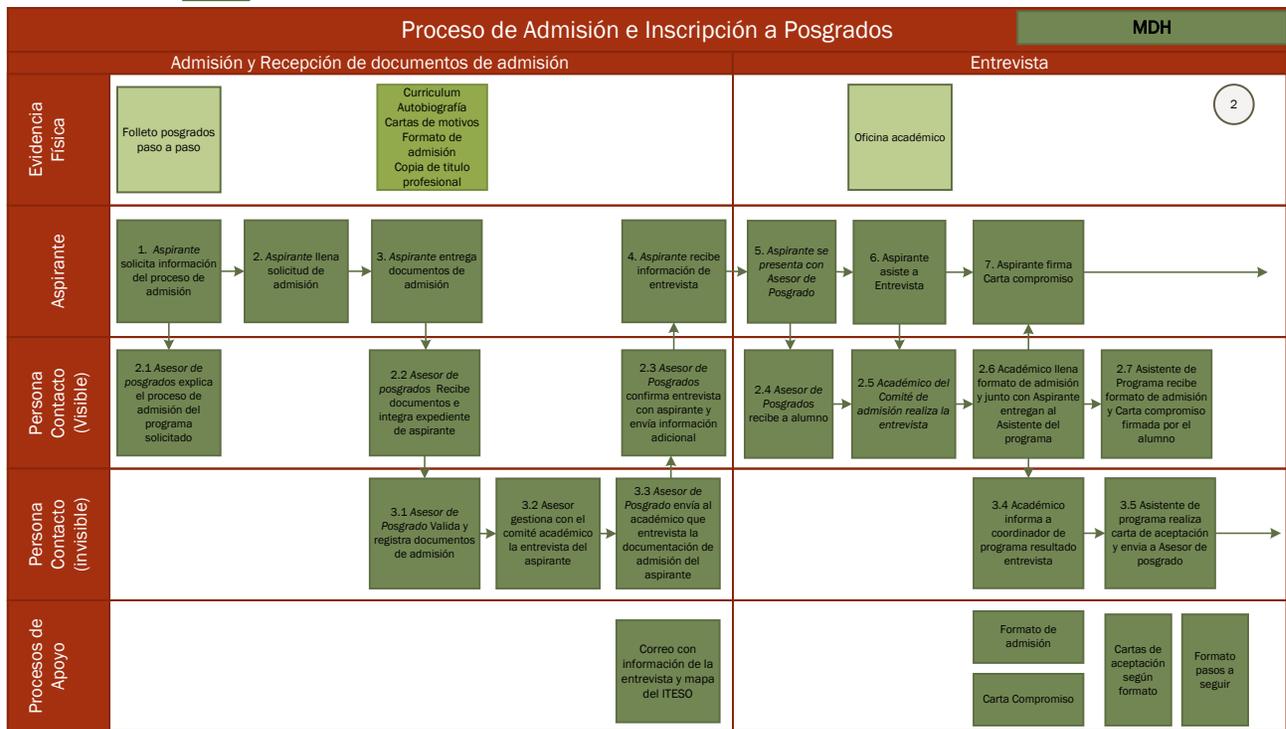
Anexo 3. Planos de Servicio

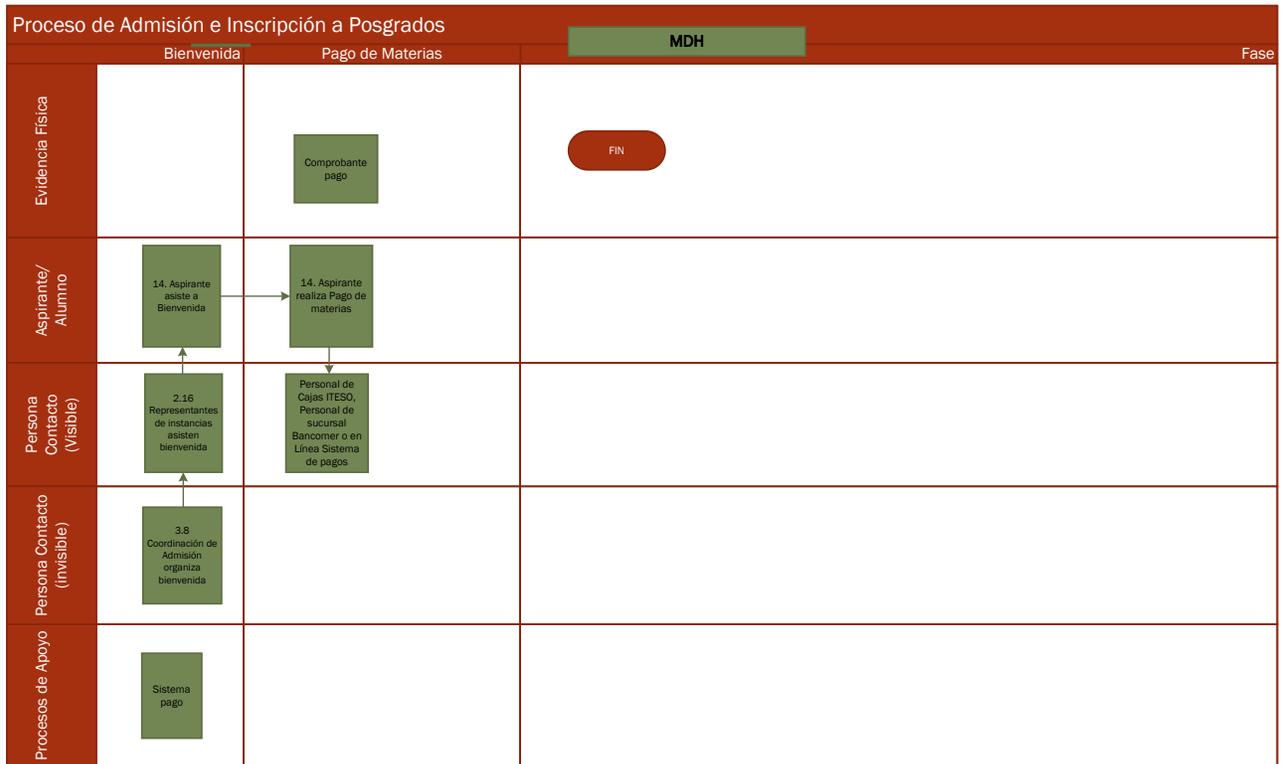
1) Maestría en Administración



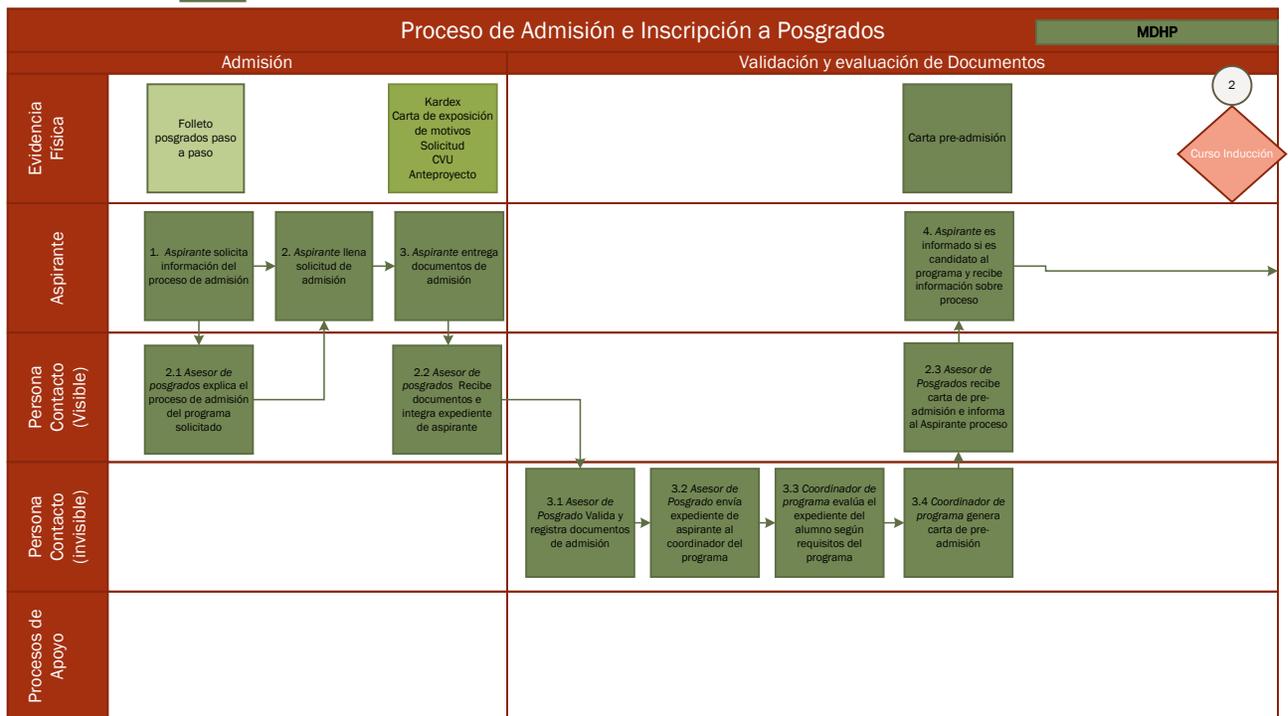


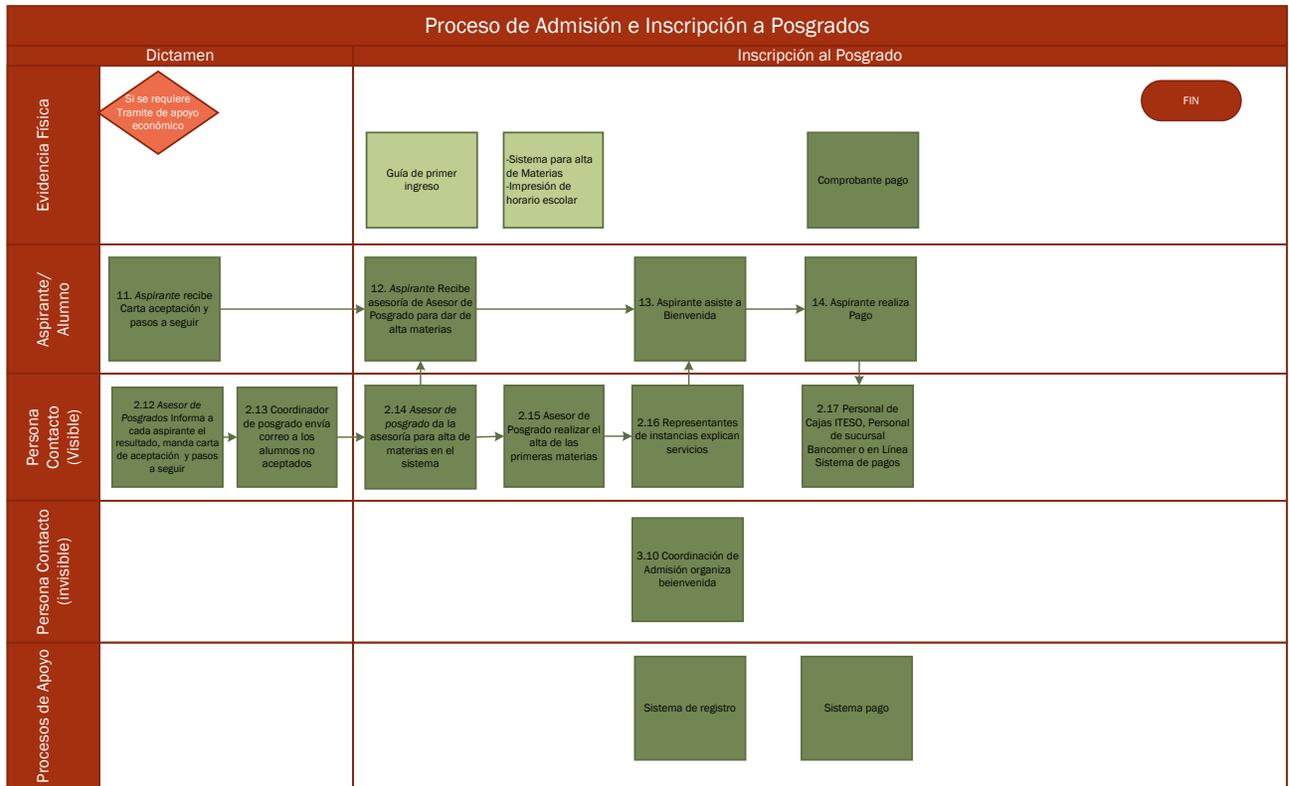
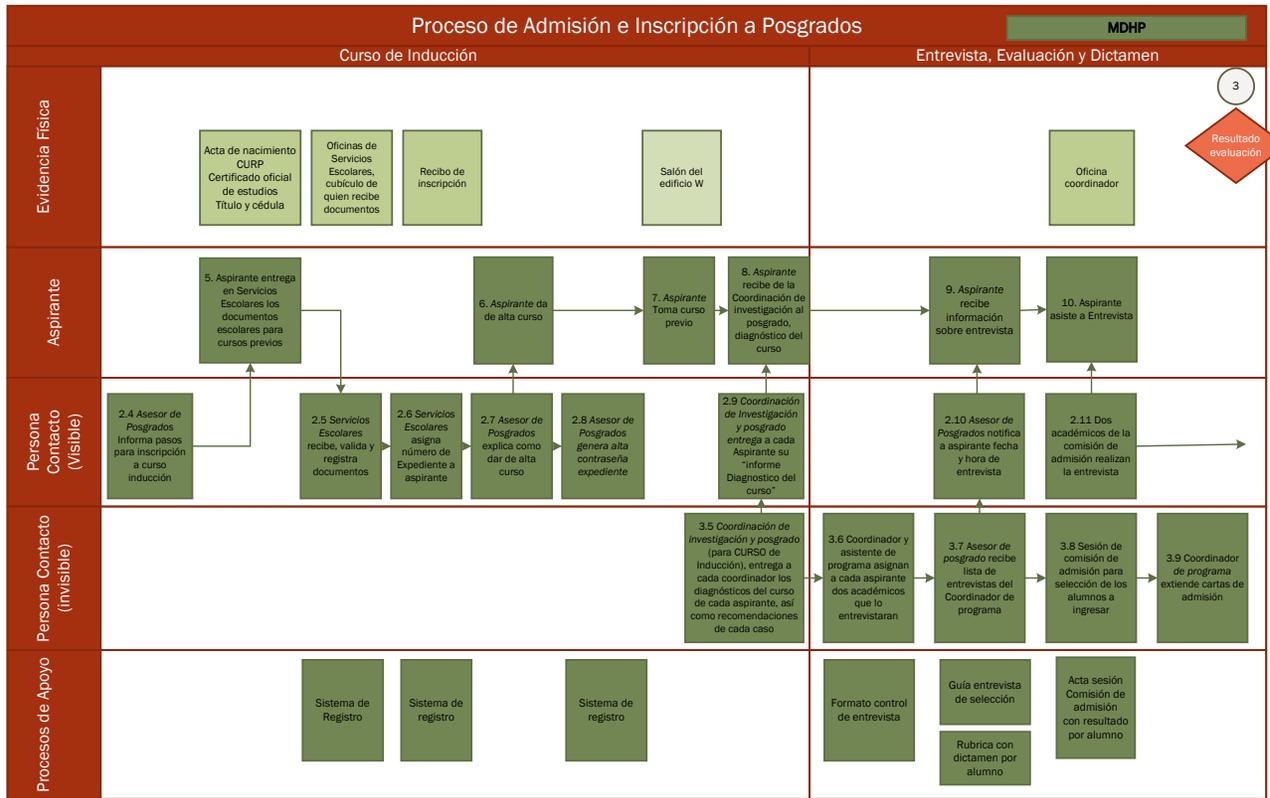
2) Maestría en Desarrollo Humano





3) Maestría en Derechos Humanos y Paz





Anexo 4. Especificaciones de los planos de servicio

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

| ASPIRANTE |
|--|
| 1. Aspirante solicita información del proceso de admisión, por teléfono, correo o en visita en la oficina de admisión |
| 2. Aspirante llena solicitud de admisión, formato establecido por el programa. |
| 3. Aspirante entrega documentación de admisión: Kardex, carta de intención, solicitud, CVU y TOFEL |
| 4. Aspirante recibe información sobre su entrevista. Se le avisa por correo y se gestiona su fecha disponible |
| 5. Aspirante recibe correo electrónico con confirmación de entrevista. Con los datos de información, croquis del lugar. |
| 6. Aspirante asiste a entrevista en la oficina del académico que lo entrevistarán. |
| 7. Aspirante recibe carta de aceptación. Formato establecido por el Reglamento de admisión |
| 8. Aspirante entrega documentos escolares para cursos previos: acta de nacimiento, CURP, Certificado oficial de estudios, Título y cedula. |
| 9. Aspirante recibe asesoría para dar de alta las materias. En la oficina de la coordinación de admisión, se le da la asesoría de cómo dar de alta en el sistema las materias, para que en futuras ocasiones lo haga solo. |
| 10. Aspirante asiste a bienvenida. En la bienvenida se presenta información general sobre la universidad, las autoridades del ITESO dan la bienvenida y se tiene un pequeño convivio con los alumnos que ingresan |
| 11. Aspirante realiza el pago de la materias que cursarán: Las opciones que tiene para hacerlo son: En cajas del ITESO, sucursal Bancomer, o en línea en el sistema de pagos ITESO |
| |
| |

| CONTACTO VISIBLE |
|---|
| 2.1 El Asesor de posgrados explica el proceso de admisión del programa solicitado. Dependiendo del programa el asesor brinda la información, ya sea por correo, teléfono, impreso o lo explica personalmente al interesado. |
| 2.2 Asesor de posgrados recibe los documentos de admisión e integra al expediente. |
| 2.3 Asistente del programa contacta al aspirante para dar fecha de la entrevista. Ve la disponibilidad de tiempo y acuerda fecha disponible. |
| 2.4 Asistente de programa envía por correo electrónico la confirmación de cita de entrevista al Aspirante. Pone copia al Asesor del posgrado para que tenga conocimiento y en caso necesario le pueda dar seguimiento |
| 2.5 Coordinador de programa realiza la entrevista al aspirante. Indaga sobre perfil, experiencia, trayectoria profesional. |
| 2.6 Asesor de posgrado recibe la Carta de aceptación o resultado. La carta se realiza de acuerdo al formato establecido en el reglamento. |
| 2.7 Asesor de posgrados Informa al aspirante el resultado por medio de correo electrónico, incluye información de pasos para la inscripción |
| 2.8 Servicios Escolares recibe, valida y registra documentos |
| 2.9 Servicios Escolares asigna número de expediente al aspirante |
| 2.10 Asesor de Posgrado realiza alta de contraseña del expediente del aspirante |
| 2.11 Asesor de Posgrado da al aspirante la asesoría para el alta de materias en el sistema |
| 2.12 Asesor de Posgrado realiza el alta de las primeras materias del alumno |

| |
|---|
| 2.13 Representantes de instancias de la universidad asisten a bienvenida y explican algunos servicios |
|---|

| CONTACTO INVISIBLE |
|--|
| 3.1 Asesor de Posgrados registra documentos de admisión por aspirante en Share point del programa |
| 3.2 Coordinador de programa y Asistente de programa revisan que los documentos tengan los criterios solicitados. Vigentes, completos, etc. |
| 3.3 Asistente de programa gestiona disponibilidad de entrevista con Coordinador de programa. Se arma la agenda de entrevistas, si el coordinador no puede cubrir todas las entrevistas es apoyado por otro académico del programa. |
| 3.4 Coordinador de programa decide la aceptación o no de cada alumno. Si no realiza personalmente la entrevista, recibe la valoración del profesor que realizó la entrevista. |
| 3.5 Coordinador de programa informa al Asistente del programa y asesor del Posgrado si el aspirante es aceptado o no. |
| 3.6 Asistente de programa elabora la Carta de aceptación o no aceptación. Según formato de reglamento y se coloca en el expediente de cada aspirante en el share point. |
| 3.7 Coordinación de Admisión (Asesores de Posgrado) organizan sesión de bienvenida. |

MAESTRIA EN DESARROLLO HUMANO

| ASPIRANTE |
|--|
| 1. Aspirante solicita información del proceso de admisión, por teléfono, correo o en visita en la oficina de admisión |
| 2. Aspirante llena solicitud de admisión, formato establecido por el programa. |
| 3. Aspirante entrega documentación de admisión: Curriculum, autobiografía, Carta de motivos, Formato de admisión, Copia de título profesional |
| 4. Aspirante recibe información sobre su entrevista. Se le avisa por correo y se gestiona su fecha disponible y confirma la entrevista |
| 5. Aspirante se presenta con Asesor de Posgrado |
| 6. Aspirante asiste a entrevista en la oficina del académico que lo entrevistarán. |
| 7. Aspirante entrega junto con el académico que la entrevisto el formato de admisión a la Asistente del programa y firma en ese momento la Carta Compromiso. En donde se señala que si se requiere, será necesario tomar materias adicionales. |
| 8. Aspirante recibe carta de aceptación. Formato establecido por el Reglamento de admisión y firma Carta compromiso |
| 9. Aspirante entrega documentos escolares para cursos previos: acta de nacimiento, CURP, Certificado oficial de estudios, Título y cedula. |
| 10. Aspirante da de alta Curso de Inducción, en la Oficina de la Coordinación de admisión al posgrado |
| 11. Aspirante toma Curso de Inducción |
| 12. Aspirante recibe la de la Coordinación de Investigación y posgrado diagnóstico del Curso |
| 13. Aspirante recibe asesoría para dar de alta las materias. En la coordinación de admisión al posgrado, con el asesor. |
| 14. Aspirante asiste a la sesión de Bienvenida General |
| 15. Aspirante realiza el pago de las materias que cursarán: Las opciones que tiene para hacerlo son: En cajas del ITESO, sucursal Bancomer, o en línea en el sistema de pagos ITESO |

| |
|-------------------------|
| CONTACTO VISIBLE |
|-------------------------|

| |
|---|
| 2.1 El Asesor de posgrados explica el proceso de admisión del programa solicitado. Dependiendo del programa el asesor brinda la información, ya sea por correo, teléfono, impreso o lo explica personalmente al interesado. |
| 2.2 Asesor de posgrados recibe los documentos de admisión e integra al expediente. Con Curriculum, Autobiografía, Carta de motivos, Formato de admisión, Copia de Título Profesional. |
| 2.3 Asistente de posgrado confirma entrevista con aspirante y envía información como mapa del ITESO. |
| 2.4 Asesor de Posgrado recibe a Alumno, le explica donde será la entrevista, y si es necesario lo lleva a la oficina correspondiente |
| 2.5 Académico del Comité de admisión realiza la entrevista |
| 2.6 Académico que entrevistó llena formato de admisión, con una ruta sugerida de materias. Y junto con el alumno van con la Asistente del programa a entregarlo. En original y firmado por él. |
| 2.7 Asistente de programa recibe formato de admisión y Carta compromiso firmada por el alumno |
| 2.8 Asesor de posgrados Informa al aspirante el resultado por medio de correo electrónico, incluye información de pasos para la inscripción. informa pasos para inscripción al curso de Inducción |
| 2.9 Servicios Escolares recibe, valida y registra documentos |
| 2.10 Servicios Escolares asigna número de expediente al aspirante |
| 2.11 Asesor de posgrado explica cómo dar de alta el curso de Inducción |
| 2.12 Asesor de Posgrado realiza alta de contraseña del expediente del aspirante |
| 2.13 Coordinación de investigación y posgrado entrega a cada aspirante su informe Diagnóstico del curso |
| 2.14 Asesor de Posgrado da al aspirante la asesoría para el alta de materias en el sistema |
| 2.15 Asesor de Posgrado realiza el alta de las primeras materias del alumno |
| 2.16 Representantes de instancias de la universidad asisten a bienvenida y explican algunos servicios |
| 2.17 Personal recibe pago. Ya sea de cajas del ITESO, de sucursal Bancomer, o sistema en línea. |

| |
|--|
| CONTACTO INVISIBLE |
| 3.1 Asesor de Posgrados valida y registra documentos de admisión por aspirante. |
| 3.2 Asesor gestiona con el Comité de admisión la entrevista del aspirante |
| 3.3 Asesor de posgrado envía al académico que entrevista al aspirante, la documentación de admisión. |
| 3.4 Académico que entrevistó informa al coordinador el resultado de la entrevista. Por correo electrónico. |
| 3.5 Asistente del programa realiza la carta de aceptación y envía al Asesor de posgrado. Se realiza la carta según el formato del reglamento. |
| 3.7 Coordinación de Investigación y posgrado entrega al coordinador del programa los diagnósticos de curso de inducción de cada aspirante. Así como recomendaciones de cada uno. |
| 3.8 Coordinación de Admisión (Asesores de Posgrado) organizan sesión de bienvenida. |
| |

MAESTRIA EN DERECHOS HUMANOS Y PAZ

| |
|---|
| ASPIRANTE |
| 1. Aspirante solicita información del proceso de admisión, por teléfono, correo o en visita en la oficina de admisión |
| 2. Aspirante llena solicitud de admisión, formato establecido por el programa. |
| 3. Aspirante entrega documentación de admisión: Curriculum, autobiografía, Carta de motivos, Formato de admisión, Copia de título profesional |
| 4. Aspirante es informado si es candidato al programa y recibe información sobre proceso |
| 5. Aspirante entrega documentos escolares para cursos previos: acta de nacimiento, CURP, Certificado oficial de estudios, Título y cedula. |
| 6. Aspirante da de alta Curso de Inducción, en la Oficina de la Coordinación de admisión al posgrado |

| |
|---|
| 7. Aspirante toma Curso de Inducción |
| 8. Aspirante recibe la de la Coordinación de Investigación y posgrado diagnóstico del Curso |
| 9. Aspirante recibe información sobre entrevista |
| 10 Aspirante asiste a entrevista |
| 11. Aspirante recibe Carta de aceptación y pasos a seguir |
| 12. Aspirante recibe asesoría de asesor para dar de alta materias. En la coordinación de admisión al posgrado, con el asesor. |
| 13. Aspirante asiste a la sesión de Bienvenida General |
| 14. Aspirante realiza el pago de las materias que cursarán: Las opciones que tiene para hacerlo son: En cajas del ITESO, sucursal Bancomer, o en línea en el sistema de pagos ITESO |

| |
|--|
| CONTACTO VISIBLE |
| 2.1 El Asesor de posgrados explica el proceso de admisión del programa solicitado. De pendiendo del programa el asesor brinda la información, ya sea por correo, teléfono, impreso o lo explica personalmente al interesado. |
| 2.2 Asesor de posgrados recibe los documentos de admisión e integra al expediente. Con Curriculum, Autobiografía, Carta de motivos, Formato de admisión, Copia de Título Profesional. |
| 2.3 Asesor de Posgrado recibe carta de pre-aceptación e informa al aspirante proceso. |
| 2.4 Asesor de Posgrados informa al aspirante pasos para inscripción al curso de inducción |
| 2.5 Servicios Escolares recibe, valida y registra documentos |
| 2.6 Servicios Escolares asigna número de expediente al aspirante |
| 2.7 Asesor de posgrado explica cómo dar de alta el curso de Inducción |
| 2.8 Asesor de Posgrado realiza alta de contraseña del expediente del aspirante |
| 2.9 Coordinación de investigación y posgrado entrega a cada aspirante su informe Diagnóstico del curso |
| 2.10 Asesor de posgrado notifica al aspirante fecha y hora de entrevista |
| 2.11 Dos académicos de la comisión de admisión realizan la entrevista. De acuerdo a la "Guía entrevista de selección" y cada uno llena la Rúbrica del Dictamen del alumno. |
| 2.12 Asesor de posgrados Informa al aspirante el resultado por medio de correo electrónico, incluye información de pasos para la inscripción |
| 2.13 Coordinador de Posgrado envía correo a los alumnos no aceptados |
| 2.14 Asesor de Posgrado da al aspirante la asesoría para el alta de materias en el sistema |
| 2.15 Asesor de Posgrado realiza el alta de las primeras materias del alumno |
| 2.16 Representantes de instancias de la universidad asisten a bienvenida y explican algunos servicios |
| 2.17 Personal recibe pago. Ya sea de cajas del ITESO, de sucursal Bancomer, o sistema en línea. |

| |
|--|
| CONTACTO INVISIBLE |
| 3.1 Asesor de Posgrados valida y registra documentos de admisión por aspirante. |
| 3.2 Asesor de posgrado envía expediente de aspirante al coordinador del programa |
| 3.3 Coordinador del programa evalúa el expediente del alumno según requisitos del programa |
| 3.4 Coordinador del programa genera Carta de pre-aceptación |
| 3.5 Coordinación de Investigación y posgrado entrega al coordinador del programa los diagnósticos de curso de inducción de cada aspirante. Así como recomendaciones de cada uno. |
| 3.6 Coordinador del programa y Asistente del programa asignan a cada aspirante dos académicos que lo entrevistarán. Al mismo tiempo. |
| 3.7 Asesor del posgrado recibe la lista de entrevistas, con la información de día, hora y lugar. En el formato de Control de entrevistas. |
| 3.8 Sesión de la Comisión de Admisión para la selección de los alumnos a ingresar. De ella se desprende el Acta de la sesión con el resultado por alumno. |
| 3.9 Coordinador de programa extiende cartas de admisión. |
| 3.10 Coordinación de Admisión (Asesores de Posgrado) organizan sesión de bienvenida. |

Anexo 5. Guía entrevistas semiestructuradas para incidentes críticos

“Evaluación de la experiencia del usuario para la mejora de procesos de servicio: El caso de la admisión e inscripción en los posgrados del ITESO”.

1. Menciona 5 experiencias positivas del proceso de admisión e inscripción a la maestría.
2. Menciona 5 experiencias negativas del proceso de admisión e inscripción a la maestría.
3. ¿Cuál consideras que fue la actividad o paso del proceso más complicado?
4. ¿Cuál fue la actividad o paso del proceso más sencillo de realizar?
5. Puedes mencionar a alguna persona que te facilitó el proceso, o te dio la información que necesitabas para avanzar en el proceso.
6. ¿La información que se te proporcionó en el proceso fue suficiente?
7. ¿Qué opinión te merecen los espacios en los que te atendieron?
8. ¿Qué te pareció el proceso de admisión? ¿Fue lo que esperabas?

Anexo 6. Indicadores de Satisfacción a partir de los incidentes críticos

“Evaluación de la experiencia del usuario para la mejora de procesos de servicio: El caso de la admisión e inscripción en los posgrados del ITESO”.

Incidentes críticos

Octubre 2016

123 indicadores

1.ELEMENTOS TANGIBLES (Personal, infraestructura, materiales que ofrecen al cliente) (1,2,3,4)

Información

5.10 La información sobre la maestría fue insuficiente

8.8 Es necesaria más información sobre las materias, sobre todo al inicio que hay que seleccionar las materias que se desean cursar y no las conocemos.

8.9 Quien me orientó sobre que materias tomar, fue un compañero de trabajo que toma la misma maestría.

9.8 Más información sobre las materias, particularmente sobre la carga de trabajo.

9.9 El Asesor de posgrado te cuenta un poco sobre las materias y los maestros, pero me gustaría que hubiera más información.

10.7 Cuando te muestran la primera hoja de la maestría, donde vienen todas las materias, deberían poner distintos escenarios, en los que un alumno pudiera elegir una ruta sugerida.

10.8 Dar más información sobre el IDI ¿Qué es el IDI? ¿Para qué sirve? No quedó muy claro en la hoja de primer ingreso, hay que ahondar más en ello.

10.9 Me gustaría que hicieran más énfasis en la información sobre el perfil de los profesores. Qué profesores dan cada materia

15.3 Hubo claridad en la información.

15.4 Me dieron folletos para informarme sobre los costos de la maestría.

16.2 La guía de los procesos fue muy clara. Me ayudó para mandar mi CV y mi carta de motivos, y además de darme toda la información necesaria sobre el propedéutico, pagos y becas.

Instalaciones

6.7 En servicios escolares no es muy claro donde debo entregar documentos

1.7 Ubicar las oficinas que tenía que visitar en el campus.

8.4 Las instalaciones muy accesibles a pesar del tráfico

8.6 El estacionamiento es escaso

8.7 Ubicarse en el campus, aunque mandan los croquis, no es sencillo ubicar todos los lugares a donde uno debe ir.

Sistemas

7.6 Dar de alta mi contraseña de expediente tuve problemas

9.7 Poder dar de alta materias en línea. Deberían quitarnos ese paso, hacerlo más fácil, para no dar vueltas

2. CONFIABILIDAD (habilidad para ejecutar, hacerlo acertadamente, en tiempo) Eficiencia, eficacia, Efectividad, Repetición, Problemas Producir y entregar acertadamente, recibir el servicio, hacerlos con el proceso diseñado, ayudarlo a resolver problemas.(5,6,7,8,y,9)

1.6 Quien realizó mi entrevista de admisión olvidó o no fue informado de que yo asistiría

12.5 La coordinación entre el asesor de posgrado y servicios escolares (Lorena) muy eficiente.

16.3 La entrevista con el coordinador de carrera fue buena, breve y puntual.

13.4 La claridad de los requisitos para el ingreso al posgrado.

14.4 La coordinación entre Asesor de posgrado (Paula) y (Lorena) de servicios escolares.

15.5 En general todo el proceso fue ágil y fácil.

16.8 El tiempo entre la resolución de aceptación y el inicio de curso de la Maestría es corto.

3.3 Mi documentación estaba en sistema, tenían mi expediente de licenciatura

6.2 Me dieron cita con la Coordinadora del programa muy rápido

12.2 Responden por teléfono rápidamente

14.1 Las fechas del proceso eran claras.

5.8 la difusión de la información de eventos del programa. No me entere de eventos

11.2 Fue un proceso bien explicado cada paso.

11.7 Hace falta orientación en la elección de las materias

11.8 Es necesario que nos manden la información de que materias se deben tomar cada semestre, si conocemos las materias, pero no sabemos el orden

13.7 Referente a la documentación, no me especificaron qué tipo de cédula requerían, si estatal o federal.

13.8 No fueron claros con la cantidad a pagar por materia, hasta que fuimos a realizar el primer pago.

13.9 Tuvimos que tomar el curso de inducción antes de saber si entrábamos o no a la maestría.

7.4 La entrevista me ayudó mucho porque me oriento y ayudo a ver cómo podría desarrollar mi curriculum

5.5 El trato de servicios escolares fue rápido y eficaz

7.2 La Asesora de Posgrado me oriento muy bien

9.1 Estuve muy apoyada por el asesor de posgrado. Me dio toda la información que necesitaba saber.

10.5 El asesor de posgrado me ayudo a realizar los pagos por internet.

13.2 El servicio y la atención fueron muy buenos cuando entregué mis documentos en Servicios Escolares.

14.3 Buena orientación de servicios escolares para revalidar mis documentos.

8.3 Se adecuan a los horarios de los que trabajamos

PROCESO BECA

- 2.8 Me resultó penoso e incómodo buscar un aval para obtener una beca.
- 3.7 Que el primer dictamen del apoyo financiero no fue el que esperaba
- 3.8 El paso más complicado fue conseguir la beca.
- 6.4 El descuento que me dieron para tomar la maestría
- 2.6 No pude completar el proceso de solicitud de beca.
- 6.6 Se tardaron mucho en hacerme el estudio socioeconómico
- 7.3 La oficina de financiamiento educativo me atendió muy amable, muy atentos en el proceso de mi solicitud de financiamiento educativo
- 9.2 El apoyo el asesor de posgrado en el proceso de estudio socioeconómico.
- 9.4 La respuesta para realizar el estudio socioeconómico para la beca fue rápida.
- 9.5 Después del estudio socioeconómico la respuesta sobre la resolución de la beca fue rápida
- 16.4 El proceso de la beca fue muy sencillo.
- 2.7 Me resultó abrumador reunir los documentos que me solicitaba la Oficina de Financiamiento.

ACTIVIDADES

- 7.1 El evento donde me explicaron la maestría fue muy interesante
- 5.6 La sesión de bienvenida fue muy útil para conocer distintos servicios de la universidad
- 11.6 El curso de inducción fue un poco complicado, no estaba preparada para llegar y que nos enseñarán tan rápido una forma de hacer un preproyecto
- 12.6 El curso de inducción fue muy bueno, porque me dio las herramientas y me dio un panorama de lo que estoy viviendo ahorita.
- 15.2 Me gustó que hubo varios eventos para incentivar el ingreso, que ayudan a que cuando haces el trámite de ingreso tienes una idea de a lo que vas.
- 15.7 Yo pensé que el curso de inducción iba a estar más enfocados al tema de la maestría.
- 16.6 En el propedéutico me quede con ganas de un poquito más, fue muy básico, mucha metodología de la investigación, y enfocado a citas.
- 16.7 Durante el curso, aún no nos aceptaban, y ya nos daban el recorrido por la biblioteca.

3. CAPACIDAD DE RESPUESTA (Disposición para atender a los clientes y brindarles el servicio oportuno) 10,11,12,13

Espera, Inicio y termino, Duración, Postservicio. Que el prestador cumpla lo prometido, la duración prometida del proceso. Tiempo en que se resuelven problemas, problema con alta de materias,

- 1.3 Los tiempos del proceso posibilitaron que preparara con eficacia lo necesario para ingresar.
- 3.6 El área de “financiamiento educativo”, fueron muy formales; contestaban por escrito, revisaron mi caso, fueron puntuales en sus compromisos
- 11.1 Fue un proceso rápido, entendible, claro
- 11.5 La entrega de documentos fue muy fácil y claro
- 13.6 Tardaron 15 días en confirmar mi admisión a la maestría y resultó estresante.
- 13.10 El personal que atiende a los de maestría en Servicios Escolares es muy lento, ya que no son suficientes.
- 1.1 Recibí las respuestas a mis correos el mismo día, excepto en días no laborables.
- 4.1 La pronta respuesta que recibí al momento de pedir informes sobre el posgrado
- 8.1 La atención, empecé solicitando información por correo y recibí respuesta en un día
- 9.6 En la entrega de papeles en admisión no había mucha gente atendiendo, fue un poco tardado. El proceso fue rápido pero el que alguien me atendiera fue lento.
- 14.2 Responden el teléfono, los correos y dan la respuesta precisa.
- 15.6 No me dijeron que el posgrado tenía beca oportunamente y perdí tiempo y dinero tramitando un estudio socioeconómico.
- 16.9 Me hubiera gustado tener una reunión con el Coordinador de la Maestría para que nos platicara a profundidad sobre la misma; ¿Qué es lo que van a ver? ¿Cómo lo van a ver? Información sobre las materias y el contenido
- 16.1 La atención del Asesor de Posgrado fue muy buena, muy puntual.

4. SEGURIDAD. Conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. Cortesía, Servicialidad, Competencia-capacidad, conocimiento, habilidades, Credibilidad (14,15,16 y 17)

- 9.3 La entrevista con la coordinadora del programa la cual fue rápida y dinámica.
- 1.2 Siempre atendían o regresaban mis llamadas.
- 5.7 El promotor muy puntual y rápido en sus respuestas
- 12.1 Responden los correos con rapidez y dan la respuesta precisa
- 14.1 La atención fue muy buena y el trato amable
- 2.5 El trato de las personas que me acompañaron en el proceso fue amable.
- 4.5 Mi entrevista de admisión fue amena.
- 5.2 El promotor me atendió con amabilidad
- 6.1 El promotor que me atendió la primera vez que hable fue muy amable
- 8.5 La cordialidad con la que brindan la atención
5. Disponibilidad del personal para responder a dudas y preguntas

3.4 El Asesor de posgrado gestionó mi caso de manera eficiente, estuvo muy cerca, siempre estuvo orientándome.
7.5 Todas las dudas que tuve en el proceso me las resolvieron siempre de manera oportuna
10.1 La gente en el ITESO siempre es muy atenta cuando se trata de resolver las preguntas o inquietudes sobre las maestrías.
3.5 La entrevista personal con la Coordinadora de la maestría fue determinante, un trato muy sensible, muy generoso.
4.3 El Asesor de posgrado me asesoró eficazmente sobre los requisitos de admisión.
12.3 El asesor de posgrado y el coordinador del programa son personas profesionales
14.5 El curso de inducción y la profesora fueron excelentes, me ayudó a agarrar ritmo académico.
5.4 Los profesores del curso de inducción Profesores con alto nivel académico
16.5 El profesor del propedéutico fue muy bueno

**5. Empatía, proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.
PERSONALIZACION, CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.18,19,20,21,22**

5.3 El curso de inducción me ayudo a ubicarme en el posgrado y a identificar características que debo de desarrollar
6.3 La entrevista con la coordinadora fue lo que más me motivo
6.5 Me apoyaron en dar de alta las materias
10.3 La entrevista con preguntas específicas para conocerme.
1.5 El personal le daba seguimiento constante al proceso.
3.1 Seguimiento puntual a mis dudas y correos
4.2 El seguimiento que se dio a mi caso fue satisfactorio
8.2 El seguimiento de mi caso, no fue solo el correo, sino seguimiento a mi interés
11.4 proceso con mucha comunicación, por teléfono, por correo en persona.
2.2 Las personas que me acompañaron facilitaron el proceso.
2.4 La coordinación me ayudó a diseñar un plan de estudio según mi capacidad económica.
5.9 En la entrevista con la coordinadora me atendieron junto con otra persona, yo esperaba atención personal.
13.5 La flexibilidad en las fechas para entregar el proyecto de investigación.
4.4 la coordinación de admisión me hizo sentir cómodo con la atención que me brindaron
10.2 En la entrevista fue un trato excelente de la coordinadora, muy cálido, sonriente
13.3 Mi entrevista con el coordinador y otra académica fue tranquila, no me sentí presionada.
5.1 la atención es personalizada

- 13.1 El acompañamiento del Asesor de Posgrado fue muy bueno, me atendió con mucha disposición.
- 10.4 Todo el proceso estuvo acompañado por el asesor de posgrado
- 2.1 El acompañamiento del personal de la oficina de Admisión al posgrado fue puntual e Ilustrativo.
- 3.2 Para el proceso de beca fui asesorada paso a paso por el Asesor de posgrado
- 11.3 Proceso con seguimiento personalizado
- 15.1 Durante todo el proceso sentí que se me dio seguimiento.

Anexo 7. Cuestionarios Servqual

CUESTIONARIO 1. EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Instrucciones: Basado en su experiencia como usuario de *servicios de Educación Superior a nivel de Posgrado*, por favor piense en el tipo de Institución dedicada a esta actividad que brindaría a sus aspirantes una calidad excelente en el servicio, un tipo de Institución con la que usted se sentiría complacido de adquirir este servicio.

Por favor, indique hasta qué punto usted piensa que una Institución que presta servicios excelentes de Educación a nivel de Posgrados, debería cumplir las características descritas en cada uno de los enunciados que se presentan en el siguiente cuestionario.

Si usted opina que la característica no es totalmente esencial como indicador de excelencia, marque el número **1**. Si cree que la característica es absolutamente esencial para considerar como excelente una Institución dedicada a los servicios de Educación, marque el número **7**. En caso que su decisión no esté muy definida, por favor marque uno de los números intermedios.

Es importante que el valor 7 solo lo otorgue a los aspectos que usted considere **INDISPENSABLES**.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las instituciones de Educación Superior que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | En total acuerdo | | |
|-------------|---|---------------------|---|---|---|------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Las instituciones excelentes en los servicios de Educación a nivel de Posgrados, deben tener equipos y sistemas modernos y amigables para sus aspirantes (sistemas de registro, sistemas para alta de materias y pagos) | | | | | | | |
| 2. | Las instalaciones físicas (oficinas, estacionamientos, salas de espera) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben lucir | | | | | | | |

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | | En total acuerdo | |
|--------------------|---|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | atractivas (limpieza, orden, funcionalidad, espacio suficiente) | | | | | | | |
| 3. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener buena presentación. | | | | | | | |
| 4. | En las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, los materiales visuales relacionados con el servicio (página web, folletos, instructivos, señalamientos, calendarios, contenido de los programas) deben ser comprensibles, atractivos y con información suficiente para sus aspirantes. | | | | | | | |
| 5. | Cuando las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, prometen hacer algo en cierto tiempo, lo cumplen. | | | | | | | |
| 6. | Cuando un aspirante tiene un problema, las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, demuestran sincero interés en solucionarlo. | | | | | | | |
| 7. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, realizan el servicio correctamente a la primera (registro, recepción de documentos, alta de cursos, alta de materias y pagos.) | | | | | | | |
| 8. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, realizan el proceso de admisión de una manera ágil y con pasos bien definidos. | | | | | | | |
| 9. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, insisten en mantener siempre sus registros y documentos exentos de errores (expedientes, folletos, catálogos, instructivos) | | | | | | | |
| 10. | Los empleados (administrativos, académicos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, informarán con exactitud a sus aspirantes los pasos del proceso de admisión e inscripción (pasos, plazos y tiempos de espera) | | | | | | | |
| 11. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, prestan un servicio rápido a sus aspirantes (respuestas a solicitudes de información, orientación, recepción de documentos) | | | | | | | |
| 12. | Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre están dispuestos a ayudar a sus aspirantes. | | | | | | | |
| 13. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, nunca están tan | | | | | | | |

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | | En total acuerdo | |
|-------------|--|------------------------|---|---|---|---|---------------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | ocupados como para no atender las solicitudes de sus aspirantes. | | | | | | | |
| 14. | El comportamiento de los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre debe inspirar confianza a sus aspirantes. | | | | | | | |
| 15. | Los aspirantes deben sentirse seguros al inscribirse en los programas educativos de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, (entrega de documentos, inscripción a un programa y pagos) | | | | | | | |
| 16. | Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre son amables con sus aspirantes. | | | | | | | |
| 17. | El personal administrativo y académico de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben estar debidamente capacitados para prestar el servicio y atender a las necesidades y solicitudes de los aspirantes. | | | | | | | |
| 18. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben dar atención personalizada a sus aspirantes. | | | | | | | |
| 19. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener horarios de trabajo convenientes para todos sus aspirantes (atención en oficina, recepción telefónica, trámites, servicios) | | | | | | | |
| 20. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener empleados que ofrezcan a sus aspirantes atención personal. | | | | | | | |
| 21. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades de sus aspirantes. | | | | | | | |
| 22. | Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los aspirantes | | | | | | | |

(PONDERACIÓN DEL CLIENTE DE LAS DIMENSIONES DEL SERVQUAL)

Instrucciones: La lista que aparece en el cuadro a continuación incluye cinco características que corresponden a las Instituciones prestadoras de servicios de Educación a nivel de Posgrados. Nos gustaría conocer qué tan importante es para usted cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio de las instituciones de educación. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con

la importancia que tiene para usted cada una de ellas, cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese la suma de todos los puntos sea 100.

| Dimensión | Puntos |
|---|------------|
| La apariencia de las instalaciones, equipos, sistemas, personal y materiales de comunicación | |
| La habilidad de la Institución para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y correcta | |
| La disposición de los empleados académicos y administrativos para atender a los clientes y brindarles un servicio rápido y oportuno | |
| El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza | |
| El cuidado y atención personalizada que los empleados de la institución educativa ofrecen a sus aspirantes | |
| Total de puntos asignados | 100 |

CUESTIONARIO 2. PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE (PDEC)

Instrucciones: Este cuestionario se enfoca en obtener información de lo que usted cree que piensan sus Aspirantes a Posgrados sobre una Institución de Educación que, desde el punto de vista de ellos, ofrece servicios de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa lo que sus aspirantes consideran que una institución de Educación a nivel de posgrados excelente, debe poseer, tomado en cuenta las características que se enuncian en el siguiente cuestionario.

Si usted cree que sus aspirantes piensan que la característica no es esencial como indicador de excelencia, marque el número **1**. Si cree que sus aspirantes piensan que la característica es absolutamente esencial marque el número **7**. En caso de que crea que las convicciones de sus Aspirantes no son totalmente definitivas, marque uno de los **números intermedios**.

Es importante que el valor 7 solo lo otorgue a los aspectos que considere **INDISPENSABLES**.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa determinar lo que usted cree que piensan los aspirantes a Posgrados, acerca de cómo debería ser una Institución para que se considere que ofrece un servicio de calidad excelente.

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | | En total acuerdo | |
|-------------|--|---------------------|---|---|---|---|------------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Las instituciones excelentes en los servicios de Educación a nivel de Posgrados, deben tener equipos y sistemas modernos y amigables para sus aspirantes | | | | | | | |

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | | En total acuerdo | |
|-------------|---|------------------------|---|---|---|---|---------------------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | (sistemas de registro, sistemas para alta de materias y pagos) | | | | | | | |
| 2. | Las instalaciones físicas (oficinas, estacionamientos, salas de espera) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben lucir atractivas (limpieza, orden, funcionalidad, espacio suficiente) | | | | | | | |
| 3. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener buena presentación | | | | | | | |
| 4. | En las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, los materiales visuales relacionados con el servicio (página web, folletos, instructivos, señalamientos, calendarios, contenido de los programas) deben ser comprensibles, atractivos y con información suficiente para sus aspirantes. | | | | | | | |
| 5. | Cuando las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, prometen hacer algo en cierto tiempo, lo cumplen. | | | | | | | |
| 6. | Cuando un aspirante tiene un problema, las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, demuestran sincero interés en solucionarlo. | | | | | | | |
| 7. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, realizan el servicio correctamente a la primera vez (registro, recepción de documentos, alta de cursos, materias y pagos) | | | | | | | |
| 8. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, realizan el proceso de admisión de una manera ágil y con pasos bien definidos. | | | | | | | |
| 9. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, insisten en mantener siempre sus registros y documentos exentos de errores (expedientes, folletos, catálogos, instructivos) | | | | | | | |
| 10. | Los empleados (administrativos, académicos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, informarán con exactitud a sus aspirantes los pasos del proceso de admisión e inscripción (pasos, plazos y tiempos de espera) | | | | | | | |
| 11. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, prestan un servicio rápido a sus aspirantes (respuestas a solicitudes de información, orientación, recepción de documentos) | | | | | | | |

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | | En total acuerdo | |
|--------------------|---|----------------------------|----------|----------|----------|----------|-------------------------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. | Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre están dispuestos a ayudar a sus aspirantes. | | | | | | | |
| 13. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, nunca están tan ocupados como para no atender las solicitudes de sus aspirantes. | | | | | | | |
| 14. | El comportamiento de los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre debe inspirar confianza a sus aspirantes. | | | | | | | |
| 15. | Los aspirantes deben sentirse seguros al inscribirse en los programas de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, (entrega de documentos, inscripción a un programa, pagos) | | | | | | | |
| 16. | Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre son amables con sus aspirantes. | | | | | | | |
| 17. | El personal administrativo y académico de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben estar debidamente capacitados para prestar el servicio y atender a las necesidades y solicitudes de los aspirantes | | | | | | | |
| 18. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben dar atención personalizada a sus aspirantes. | | | | | | | |
| 19. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener horarios de trabajo convenientes para todos sus aspirantes (atención en oficina, recepción telefónica, trámites, servicios) | | | | | | | |
| 20. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener empleados que ofrezcan a sus aspirantes atención personal | | | | | | | |
| 21. | Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades de sus aspirantes | | | | | | | |
| 22. | Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los aspirantes | | | | | | | |

(PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA IMPORTANCIA (PONDERACIÓN) QUE TIENEN PARA EL CLIENTE LAS DIMENSIONES DEL SERVQUAL

Instrucciones: La lista que aparece en el cuadro a continuación incluye cinco características que corresponden a las Instituciones prestadoras de servicios de Educación a nivel de Posgrados. Nos gustaría conocer cuánta importancia cree usted que tienen para sus Aspirantes a Posgrados cada una de estas características, cuando éstos evalúan la calidad del servicio de las instituciones de educación. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para sus Aspirantes cada una de ellas; cuanto más importante considere que son para sus Aspirantes, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese la suma de todos los puntos sea 100.

| Dimensión | Puntos |
|--|------------|
| La apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación | |
| La habilidad del prestador del servicio para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y correcta | |
| La disposición del prestador del servicio para atender a los clientes y brindarles un servicio rápido y oportuno | |
| El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza | |
| El cuidado y atención personalizada que el prestador del servicio ofrece a sus clientes | |
| Total de puntos asignados | 100 |

CUESTIONARIO 3. PERCEPCIONES DEL CLIENTE

Instrucciones: Las características descritas en las declaraciones que se presentan a continuación, se refieren a lo que usted piensa del ITESO, ***en su experiencia en el proceso de admisión e inscripción a un programa de Posgrado.***

Por favor, en cada declaración indique hasta qué punto usted piensa que el ITESO cumple o no con esa característica. **Marque el número 1** si usted considera que el ITESO no cumple con esa declaración o, de ser el caso, **marque el número 7** si está de acuerdo en que el ITESO si la cumple.

En caso que su decisión no esté muy definida, por favor marque uno de los números intermedios. Es importante que el valor 7 solo lo otorgue a los aspectos que usted considere INDISPENSABLES.

No hay respuestas correctas o incorrectas; solo nos interesa que indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene del ITESO según su experiencia en el proceso de admisión e inscripción.

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | | En total acuerdo | |
|--------------------|---|----------------------------|----------|----------|----------|----------|-------------------------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. | Los equipos y sistemas del ITESO, son modernos y amigables (página web, sistemas de registro, sistemas para alta de materias y pagos) | | | | | | | |
| 2. | Las instalaciones físicas de los Posgrados (oficinas, estacionamientos, salas de espera) del ITESO, lucen atractivas (limpieza, orden, funcionalidad, espacio suficiente) | | | | | | | |
| 3. | Los empleados (académicos, administrativos y de servicio) de los posgrados del ITESO, tienen buena presentación | | | | | | | |
| 4. | Los materiales visuales relacionados con los Posgrados del ITESO (página web, folletos, instructivos, señalamientos, calendarios, contenido del programa) son comprensibles, atractivos y con información suficiente para sus aspirantes. | | | | | | | |
| 5. | Cuando el ITESO, promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple | | | | | | | |
| 6. | Cuando usted tiene un problema, el ITESO, demuestra sincero interés en solucionarlo | | | | | | | |
| 7. | EL ITESO en lo referente a sus posgrados realiza el servicio correctamente a la primera (registro, recepción de documentos, alta de cursos y materias y pagos) | | | | | | | |
| 8. | EL ITESO realiza el proceso de admisión e inscripción a Posgrados de una manera ágil y con pasos bien definidos. | | | | | | | |
| 9. | El ITESO insiste en mantener siempre sus registros y documentos exentos de errores (expedientes, folletos, catálogos, instructivos) | | | | | | | |
| 10. | Los empleados (administrativos, académicos y de soporte) de los posgrados del ITESO, le informan con exactitud a sus aspirantes los pasos del proceso de admisión e inscripción (pasos, plazos y tiempos de espera) | | | | | | | |
| 11. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) del ITESO, le prestan un servicio rápido (respuestas a solicitudes de información, orientación, recepción de documentos) | | | | | | | |
| 12. | Los empleados del ITESO, siempre están dispuestos a ayudarlo | | | | | | | |
| 13. | Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) del ITESO, nunca están tan ocupados como para no atender sus solicitudes | | | | | | | |
| 14. | El comportamiento de los empleados del ITESO, siempre le inspira confianza | | | | | | | |

| Declaración | | En total desacuerdo | | | | | En total acuerdo | |
|--------------------|--|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------------------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. | Usted se siente seguro al inscribirse en un posgrado del ITESO (entrega de documentos, inscripción a un programa y pagos.) | | | | | | | |
| 16. | Los empleados del ITESO, siempre son amables con usted | | | | | | | |
| 17. | El personal administrativo y académico del ITESO, están debidamente capacitados para prestarle el servicio y atender sus necesidades y solicitudes | | | | | | | |
| 18. | El ITESO le presta atención personalizada. | | | | | | | |
| 19. | EL ITESO tiene horarios de trabajo convenientes para usted (atención en oficina, recepción telefónica, trámites, servicios) | | | | | | | |
| 20. | El ITESO tiene empleados que le ofrecen atención personal | | | | | | | |
| 21. | EL ITESO está permanentemente preocupada por satisfacer sus necesidades con los servicios que le presta | | | | | | | |
| 22. | Los empleados del ITESO, tienen capacidad para comprender sus necesidades particulares. | | | | | | | |

Anexo 8. Cuestionario en Google Form. (Ejemplo perfil 1)

Evaluación del Proceso I

← → ↻ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxjNrHcgP09jrZp4d_anpK_J-0IIA1RRwwqi8ho_hdLmD_gg/viewform?c=0&w=1



Evaluación del Proceso I

Para iniciar proporciona tus datos personales

¿Que posgrado estás cursando?

Continuar »

33 % completado

Con la tecnología de  Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

Evaluación del Proceso I

← → ↻ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxjNrHcgP09jrZp4d_anpK_J-0IIA1RRwwqi8ho_hdLmD_gg/formResponse



Evaluación del Proceso I

*Obligatorio

Sección I

Basado en su experiencia como usuario de servicios de Educación Superior a nivel de Posgrado, por favor piense en el tipo de Institución dedicada a esta actividad que brindaría a sus aspirantes una calidad excelente en el servicio, un tipo de Institución con la que usted se sentiría complacido de adquirir este servicio.

Por favor, indique hasta qué punto usted piensa que una Institución que presta servicios excelentes de Educación a nivel de Posgrados, debería cumplir las características descritas en cada uno de los enunciados que se presentan en el siguiente cuestionario.

Si usted opina que la característica no es totalmente esencial como indicador de excelencia, marque el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para considerar como excelente una Institución dedicada a los servicios de Educación, marque el número 7. En caso que su decisión no esté muy definida, por favor marque uno de los números intermedios.

1. Las instituciones excelentes en los servicios de Educación a nivel de Posgrados, deben tener equipos y sistemas modernos y amigables para sus aspirantes (sistemas de registro, sistemas para alta de materias y pagos) *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

2. Las instalaciones físicas (oficinas, estacionamientos, salas de espera) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben lucir atractivas (limpieza, orden, funcionalidad, espacio suficiente) *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

3. Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener buena presentación. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

4. En las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, los materiales visuales relacionados con el servicio (página web, folletos, instructivos, señalamientos, calendarios, contenido de los programas) deben ser comprensibles, atractivos y con información suficiente para sus aspirantes. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

5. Cuando las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, prometen hacer algo en cierto tiempo, lo cumplen. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

6. Cuando un aspirante tiene un problema, las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, demuestran sincero interés en solucionarlo. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

7. Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, realizan el servicio correctamente a la primera (registro, recepción de documentos, alta de cursos, alta de materias y pagos.) *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

8. Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, realizan el proceso de admisión de una manera ágil y con pasos bien definidos. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

9. Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, insisten en mantener siempre sus registros y documentos exentos de errores (expedientes, folletos, catálogos, instructivos) *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

10. Los empleados (administrativos, académicos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, informarán con exactitud a sus aspirantes los pasos del proceso de admisión e inscripción (pasos, plazos y tiempos de espera) *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

11. Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, prestan un servicio rápido a sus aspirantes (respuestas a solicitudes de información, orientación, recepción de documentos) *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

12. Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre están dispuestos a ayudar a sus aspirantes. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

13. Los empleados (académicos, administrativos y de soporte) de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, nunca están tan ocupados como para no atender las solicitudes de sus aspirantes. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

14. El comportamiento de los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre debe inspirar confianza a sus aspirantes. *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

15. Los aspirantes deben sentirse seguros al inscribirse en los programas educativos de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, (entrega de documentos, inscripción a un programa y pagos) *

Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

16. Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, siempre son amables con sus aspirantes. *
Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

17. El personal administrativo y académico de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben estar debidamente capacitados para prestar el servicio y atender a las necesidades y solicitudes de los aspirantes. *
Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

18. Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben dar atención personalizada a sus aspirantes. *
Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

19. Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener horarios de trabajo convenientes para todos sus aspirantes (atención en oficina, recepción telefónica, trámites, servicios) *
Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

20. Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener empleados que ofrezcan a sus aspirantes atención personal. *
Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

21. Las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben estar permanentemente preocupadas por satisfacer con sus servicios, las necesidades de sus aspirantes. *
Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

22. Los empleados de las instituciones excelentes en los servicios de educación a nivel de posgrados, deben tener capacidad para comprender las necesidades específicas de los aspirantes *
Selecciona una opción

1 2 3 4 5 6 7

En total desacuerdo En total acuerdo

[« Atrás »](#) [Continuar »](#)

66 % completado



Evaluación del Proceso I

*Obligatorio

Sección II

Instrucciones: La lista que aparece en el cuadro a continuación incluye cinco características que corresponden a las Instituciones prestadoras de servicios de Educación a nivel de Posgrados. Nos gustaría conocer qué tan importante es para usted cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio de las instituciones de educación. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada una de ellas, cuanto más importante sea para usted una característica, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese la suma de todos los puntos sea 100.

*

La suma de las 5 variables deben de dar 100

| | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La apariencia de las instalaciones, equipos, sistemas, personal y materiales de comunicación | <input type="radio"/> |
| La habilidad de la Institución para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y correcta | <input type="radio"/> |
| La disposición de los empleados académicos y administrativos para atender a los clientes y brindarles un servicio rápido y oportuno | <input type="radio"/> |
| El conocimiento, cortesía y habilidad de los empleados para transmitir confianza | <input type="radio"/> |
| El cuidado y atención personalizada que los empleados de la institución educativa ofrecen a sus aspirantes | <input type="radio"/> |

¿La suma de mis calificaciones anteriores es? *

Gracias por participar

Aviso de privacidad Términos y Condiciones - <https://datospersonales.iteso.mx/>

[« Atrás](#) [Enviar](#)



Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100 %: ¡Lo lograste!