

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

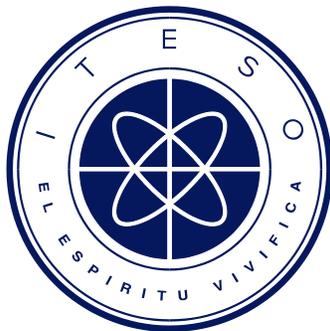
Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

---

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



## **PROPUESTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO: UNA PERSPECTIVA DEL PROCESO DE ADMISIÓN ITESO**

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

**Presenta:** Vania Lorena Rocha Sánchez  
Karla Evangelina Altamirano Gómez

Asesor: Ing. Ignacio Álvarez

Tlaquepaque, Jalisco, 19 de mayo de 2016.

## Índice

<b>PROPUESTA DE CALIDAD EN EL SERVICIO: UNA PERSPECTIVA DEL PROCESO DE ADMISIÓN ITESO</b> .....	1
<b>Anteproyecto.</b> .....	5
¿Qué problema de Calidad se trata? .....	7
¿Dónde se desarrolla el Proyecto? .....	8
¿Quiénes participan en el Proyecto? .....	11
¿Cuál es el alcance del Proyecto? .....	12
¿Por qué considera que es un problema de calidad relevante, su impacto en los objetivos del marco estratégico del ITESO? .....	13
Argumentos respecto al uso de conocimientos y competencias adquiridas en esta maestría que le permitirán solucionar el problema .....	14
Sustentos teóricos que son fundamentales en el desarrollo del proceso de solución del problema .....	15
¿Cuál es el True North de la empresa? Identificar estrategias madre. ....	17
Misión .....	17
Plan de desarrollo del ITESO 2012-2016 .....	18
Visión .....	19
Orientaciones estratégicas .....	20
¿Cuáles son las estrategias “madres”? .....	23
¿Cuáles son las estrategias “babies”? .....	23
Misión .....	23
Visión .....	23
Actividades de la coordinación de Admisión .....	24
<b>Proyecto</b> .....	28
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	28
Requerimientos y Expectativas del Cliente .....	28
Árbol de Decisión del Cliente Interno .....	29
Problemática de Calidad a Solucionar .....	30
Procesos Clave Involucrados .....	31
Alcance del Proyecto .....	38
Mapeo de la Cadena de Valor Estado Actual .....	39
Descripción de las acciones que realiza el cliente en el proceso de compra – consumo del servicio. ....	40
Objetivos y Metas del Proyecto .....	42



Project Timeline .....	43
Definir Herramientas .....	44
2. MEDICIÓN .....	44
Descripción de las acciones que realizan los múltiples actores durante el proceso de admisión - caminando el proceso .....	45
Línea Base .....	49
Oportunidad de mejora .....	50
Tiempos de espera, acumulación de información y duplicidad de funciones .....	51
Evidencia de información no procesada .....	52
Estandarización de procesos y desempeño de actividades .....	53
Tecnologías de Información .....	54
Priorización de Trabajo .....	54
Parámetros de Medición .....	55
A3 Estratégico .....	58
Conclusiones - medición .....	59
3. ANÁLISIS .....	61
CTQ TREE .....	64
Priorización de Trabajo .....	72
Evidencia de información no procesada .....	72
Tecnologías de Información .....	73
Costos por la Calidad .....	74
Diagrama de Pareto .....	85
Conclusiones - Análisis .....	88
4. MEJORA .....	92
Sistemas .....	93
TICs Proceso de Admisión - Consolidación de procesos .....	93
Impactos Negativos por falta de Información .....	101
Automatización de procesos .....	104
PERSONAS .....	105
Implementación de Trabajo Estándar .....	105
Responsables de la Calidad .....	106
Costo Rotación de Empleados – Becarios vs Personal Tiempo Fijo .....	107
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS .....	109
Monitoreo del Desempeño del Proceso .....	109
Flujo del Proceso de Admisión .....	110



Cargas de Trabajo para el Flujo del Proceso .....	111
Equipos Multifuncionales.....	112
Personal Orientado a Procesos Estratégicos .....	113
Pruebas Piloto - Propuestas de Solución (VSM FUTURO).....	113
VSM ACTUAL VS FUTURO .....	116
Propuestas de Mejora en el Flujo del Proceso .....	116
Aplicación de Tecnología.....	116
Solicitud de Inscripción en Línea .....	117
Estandarización de Generación y Envío del Número de Expediente .....	118
Optimización Base de Datos para la Aplicación de Examen .....	119
Políticas de Prórroga en el Seguimiento de ANIS.....	120
Candado de Pago para Examen de Admisión.....	120
Diagrama de Gantt.....	121
A3 Estratégico Proyecto de Flujo Continuo .....	123
Conclusiones del Proyecto .....	124
Referencias Bibliográficas.....	127

## Anteproyecto.

Ante el crecimiento acelerado de la oferta educativa de nivel superior, las universidades se han visto en la necesidad de crear planes de mercadotecnia que les permitan diferenciarse de las demás para poder lograr una mayor captación de alumnos en cada ciclo escolar. La economía del país, la inseguridad, reformas educativas, son algunos de los factores que influyen de manera determinante en la elección de universidad de los aspirantes.

Con la intención de seguir la ideología Ignaciana, el ITESO define ciertas líneas de acción las cuales muchas de las veces no permiten competir con las estrategias mercadológicas que otras universidades emplean como son planes de apoyos financieros, descuentos, becas, becas deportivas, publicidad en espectaculares entre otras. Para el ITESO, esto ha presentado un reto para las diferentes oficinas encargadas de la difusión de la identidad y la captación de alumnos aunque también le ha dado la oportunidad de presentarse con una actitud más congruente ante el mercado.

En la Oficina de admisión desde el 2004, se trabaja mediante la figura del asesor como diferenciador de servicio ante otras universidades. Existen dos figuras de asesor, aunque para fines de este documento nos enfocaremos en una sola, la de asesor de admisión. El asesor de admisión es encargado de la atención en el área de mostrador dentro de la universidad, sus tareas consisten en:

- ✓ Atender solicitudes de información acerca de licenciaturas, planes de estudio, becas y apoyos financieros, casas de asistencias, intercambios entre otras, que apoyará en resolver todas las dudas de los aspirantes y familiares en el transcurso de su ingreso a la universidad.
- ✓ Cuando las cuestiones no puedan ser atendidas por el asesor, gestionar y derivar al área adecuada para su resolución
- ✓ Dar seguimiento a los alumnos inscritos en su alta de materias y aspectos generales que tengan que ver con su proceso de inducción en la universidad.

- ✓ Dar seguimiento y atención de alumnos que están en proceso de ingreso, con el objetivo de identificar necesidades específicas.
- ✓ Aplicación del examen de admisión

Actualmente no se cuenta con un sistema de seguimiento directo para el público que acude a las oficinas de admisión a solicitar informes; los datos de los aspirantes son recabados por los asesores y derivados al área de call-center, pero éstos no son separados ni diferenciados en las bases de datos por orden de importancia en atención, por lo que son mezclados con datos de otros aspirantes que llenaron papeletas en otros puntos como pueden ser expos o conferencias los cuales no necesariamente tienen el mismo interés que los que asisten a la universidad. Así mismo, el asesor de admisión no tiene la responsabilidad de dar un seguimiento posterior al candidato atendido.

A través de los años se han desarrollado algunos ejercicios que intentan estandarizar un proceso de atención y servicio en el área de admisión así como para establecer una cultura de orden; aunque estos ejercicios han presentado un buen comienzo, no han podido permanecer en el común comportamiento de los asesores. Uno de estos esfuerzos para la cultura del orden y estandarización, fue la implementación del programa de las 5's, el cual sí ayudó a mejorar un poco el orden en ciertas áreas. El segundo ejemplo de esfuerzo en la parte de estandarización de procesos es un programa de *check-list* de atención.

Al no contar con herramientas de evaluación del servicio la oficina de admisión en su área de atención se ve descubierta de información valiosa que le permita conocer las necesidades no satisfechas de los aspirantes, así como los puntos importantes que ellos toman en consideración los cuales podrían ser puntos clave para la no inscripción.

Una forma en la que nos damos cuenta del impacto de las estrategias de otras universidades tuvieron, es mediante el reporte de alumnos inscritos en cada universidad que genera la SEP cada año, y aunque el ITESO sigue liderando en la participación de mercado por la cantidad de alumnos con los que cuenta, hay áreas de estudio mejor posicionadas en otras universidades.

## ¿Qué problema de Calidad se trata?

Otros elementos a considerar son la rotación y capacitación continua de personal. Desde 2012 en el equipo de admisión por su naturaleza de utilizar becarios (en el caso de los asesores admisión, este puesto es cubierto al 50%) genera un movimiento continuo en el que la mayoría de las veces hay dos o tres personas con poco tiempo de haberse integrado. La oficina de admisión, no cuenta con un proceso de selección, capacitación sistematizado y evaluado que permita que los nuevos integrantes sean guiados para alcanzar un nivel de experiencia óptimo en un tiempo determinado. El conocimiento se transfiere de un compañero a otro sin ningún orden o estructura, lo que ocasiona pérdida de información valiosa que se necesita para dar acompañamiento al aspirante y sus familiares, quienes muchas veces no obtienen la asesoría adecuada en tiempo y forma para completar su ingreso a la universidad. Los asesores aprenden conforme se van presentando las situaciones.

En los diferentes puntos de contacto directo que se tienen con el aspirante, la oficina no cuenta con un sistema de retroalimentación, carece de evaluaciones del servicio que nos permitan obtener información acerca de la percepción que están teniendo externos sobre el servicio que se brinda en los departamentos que tienen contacto con ellos (Admisión, Becas y Financiamiento y Servicios escolares) y que indirectamente entran en el proceso de admisión.

En resumen, los puntos observados a mejorar son:

- ❖ Implementar un programa de seguimiento de aspirantes personalizado en el área de atención directa en ITESO.
- ❖ Definir cuál es el modelo de servicio que los aspirantes apreciarían para la oficina de admisión e implementar acciones de mejora del servicio en función a los elementos que se consideren de importancia.



- ❖ Establecer un programa/modelo de capacitación y actualización, para garantizar la gestión apropiada del conocimiento y la información a todos los miembros de la oficina.
- ❖ Establecer un trabajo con herramientas de evaluación y de medición que permita la retroalimentación de nuestros usuarios en los eventos y entrega del servicio para la mejora continua.
- ❖ Definir las responsabilidades del asesor para lograr un nivel óptimo de atención.
- ❖ Conocer los puntos críticos en el proceso de admisión que hacen que el aspirante deserte el trámite en ITESO.

### ¿Dónde se desarrolla el Proyecto?

El ITESO, universidad jesuita de Guadalajara, se caracteriza por la excelencia académica, una profunda preocupación por el entorno local y global, y el compromiso con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas. Está conformado por 4 direcciones y una Rectoría, que rigen y organizan su funcionamiento. La Dirección de Relaciones Externas es la encargada de los diferentes vínculos y comunicación que se genera con el exterior. La oficina de Admisión se encuentra bajo el cobijo de esta dirección, y está conformada por una Jefatura y 5 coordinaciones en las cuales son repartidas las diferentes líneas de acción para la asesoría de aspirantes. Las coordinaciones involucradas en este estudio son:

- **Jefatura:** Analiza y propone líneas de acción, metas.
- **Admisión:** Atención en el interior de la universidad, aplicación de exámenes de admisión.
- **Promoción:** Atención a las preparatorias de convenio y seguimiento personalizado en el proceso de admisión
- **Call Center:** Atención telefónica y vía correo electrónico.

**La oficina de admisión** opera bajo un esquema de una coordinación, un oficial y cuatro asesores quienes en equipo se encargan de atender las solicitudes de los aspirantes y sus familiares, así como de la logística de aplicación y evaluación de exámenes de admisión, exámenes de ubicación de inglés, determinación de fechas de los exámenes de admisión, cursos de preparación para el examen, periodos de pagos, y altas de materias. Las decisiones que tienen que ver con los procesos de esta coordinación son evaluadas y consensadas entre la misma coordinación y la jefatura con recomendaciones del oficial.

Mediante focus groups y estudios de mercado realizados por el Centro de inteligencia de mercados del ITESO, se ha comprobado que los aspirantes perciben al TEC la UP y al ITESO como las universidades líderes de Jalisco. El ITESO mismo se identifica dentro de este grupo al tener características similares y atender segmentos de mercado similares, no obstante hay otras universidades que son también consideradas como competencia para el ITESO pues al no poder acceder a este tipo de universidades una parte de la población eligen universidades de menor rango de precios que pueda cubrir las necesidades de educación y que son reconocidas por la sociedad y por los empresarios, como lo son UAG, UNIVA, UVM.

*No se tiene identificado u observado el servicio de atención en admisión de la competencia.*

Competidor	Descripción				
	¿Qué tipo de clientes tiene?	¿Qué servicio ofrece?	¿Dónde provee el servicio?	¿Cuál es su nivel de precios?	¿Cómo promueve / comunica su oferta de servicio?
<b>TEC</b>	Alumnos con aspiraciones empresariales exitosas, con alta capacidad tecnológica.	Educación de calidad, con alta especialización en la tecnología e instalaciones de alto nivel.	En su campus tecnológico, donde alberga todas las carreras, ubicado en la periferia de la ciudad.	Muy caro. \$90,000- \$120,000 Por semestre.	-Visitas a escuelas. -Publicidad en medios como cine, tv, periódicos, internet. -Publicity.



					-Información directa en sus instalaciones.
<b>UP</b>	Alumnos de ideologías moralistas con aspiraciones de reconocimiento de "elite" social tapatía con excelente nivel académico y económico.	Educación de alta calidad, con una fuerte disciplina católica.	En su campus donde alberga todas las carreras, ubicado al interior de la ciudad.	Muy caro. \$80,000- \$100,000 Por semestre.	-Visitas a escuelas. -Publicidad en medios como espectaculares, periódicos, radio, internet. -Publicity. -Información directa en sus instalaciones.
<b>UAG</b>	Alumnos que buscan buen nivel académico y que quieran agilizar sus estudios para insertarse en la vida laboral.	Educación profesional, con programas cuatrimestrales para graduarse rápidamente.	En su campus donde alberga todas las carreras, ubicado al interior de la ciudad.	Caro. \$32,000- 38,000 Por cuatrimestre.	-Visitas a escuelas. -Publicidad en medios como espectaculares, radio, periódicos, internet. -Publicity. -Información directa en sus instalaciones.
<b>UNIVA</b>	Alumnos de nivel económico medio que buscan educación práctica con valores católicos.	Educación profesional con programas cuatrimestrales, para graduarse pronto y horarios que faciliten el trabajar.	En su campus donde alberga todas las carreras, ubicado al interior de la ciudad.	Caro. \$28,000- \$31,000 Por cuatrimestre.	-Visitas a escuelas. -Publicidad en medios como radio, tv, periódicos, internet. -Publicity. -Información directa en sus instalaciones.
<b>UDG</b>	Alumnos que buscan una preparación y acceder a un mejor	Educación profesional gratuita.	En distintas ubicaciones de sus facultades. Unas al	Gratuito.	Información directa en sus oficinas centrales y en sus propias preparatorias.



	nivel de vida con una preparación profesional.		interior de la ciudad y otras en la periferia.		
--	--	--	--	--	--

## ¿Quiénes participan en el Proyecto?

El servicio básico que presta la oficina de admisión en su área de atención al aspirante es el de asesoría a aspirantes para ingresar al ITESO. Facilitación de información de la universidad, desde oferta educativa, costos, apoyos financieros hasta hospedaje en la ciudad para el caso de foráneos a través de sus servicios,

### Periféricos:

- ✓ Información. Nos apoyamos de medios para dar información a través de página web, redes sociales, folletos, posters, publicidad en medios, visitas a las preparatorias, atención telefónica y en eventos especiales.
- ✓ Consulta. Enfocarse al conocimiento de las necesidades del aspirante para satisfacer sus requerimientos.
- ✓ Toma de pedidos. Este servicio se presta cuando el aspirante a ingresar a la universidad se decide por hacer el examen de admisión y el personal lo inscribe a la fecha de aplicación.
- ✓ Hospitalidad. Se les ofrece a los aspirantes salas de espera con servicio de televisión, sillones cómodos, bebidas, galletas y dulces. También se ofrecen plumas.
- ✓ Seguridad. El campus cuenta con servicios de seguridad y vigilancia, donde se cuenta con servicio de circuito cerrado y estacionamiento e ingreso controlado.
- ✓ Necesidades especiales. La flexibilidad de ofrecer opciones para aquellos aspirantes que su situación económica en una simple entrevista se aprecie que no puedan cubrir el costo del examen, se puede reducir este pago. Otras excepciones se pueden dar en los resultados de los exámenes de admisión cuando por un lado no cubrieron el puntaje requerido, o por otro el promedio

de sus calificaciones no es el requerido pero existe algún contraste entre ellos o el aspirante vive alguna situación especial.

- ✓ Facturación. El aspirante una vez que se inscribió al examen de admisión, se le direcciona a ventanilla en tesorería para el pago de su derecho.
- ✓ Forma de pago. En la ventanilla de tesorería de la universidad, con efectivo, tarjeta de crédito, débito y cheque o directamente en Bancomer.

#### Complementarios:

- ✓ Orientación Vocacional. Servicio ofrecido a aspirantes que manifiestan confusión en la elección de la carrera, para su toma de decisión. Servicio sin costo.
- ✓ Curso de preparación para el examen de admisión. Curso de 15 horas en las que se apoya en las áreas verbal y matemáticas para un mejor desempeño en el examen de admisión. Este curso se le sugiere a los aspirantes que presentan un promedio en sus estudios menor a 8.
- ✓ Gestión de entrevistas con coordinadores de las distintas carreras. Para aquellos aspirantes que tienen mayores inquietudes.

## ¿Cuál es el alcance del Proyecto?

El propósito de este proyecto es desarrollar un análisis que presente una propuesta de mejora para la oficina de admisión en su área de atención directa al aspirante, la cual nos permita detectar los puntos de contacto con mayor importancia para el aspirante. A la par se pretende detectar en qué parte del proceso los aspirantes abandonan el trámite de admisión y las razones.

Esto permitirá re-estructurar las estrategias utilizadas con fin de reforzarlas y mejorarlas para lograr la retención de estos alumnos. El proyecto puede ser replicable a áreas que estén involucradas directamente en el proceso de admisión del aspirante y de sus familiares (becas y Financiamiento y Servicios Escolares)

En una primera fase desarrollar el análisis del proceso de la oficina de admisión con el aspirante y sus familiares, para así detectar los puntos de importancia en el



servicio, así como la cantidad y las causas por las que los aspirantes comienzan un trámite al ITESO desertan en algún punto de este proceso. Una vez teniendo estos datos, se propone desarrollar un plan de implementación de estrategias de mejora del servicio que permitan corregir los puntos de riesgo con el objetivo de aumentar la retención de los aspirantes que han iniciado el trámite de admisión, con la intención que este proceso de análisis quede como un paso indispensable a realizar para la planeación anual del equipo y sus estrategias.

Una vez desarrollado el proyecto en una segunda fase este modelo de análisis de servicio podría ser replicado en otras instancias que tienen un contacto directo con el aspirante de admisión y después en diferentes niveles como son posgrados, educación continua y otros servicios que ofrezca la universidad.

### ¿Por qué considera que es un problema de calidad relevante, su impacto en los objetivos del marco estratégico del ITESO?

Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo que realmente quieren los clientes (Zeithmal, Valerie A. & Mary Jo Bitner, 2004). La cultura organizacional orientada hacia la calidad tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente, potenciar el trabajo en equipo, y orientar los procesos hacia una dinámica de mejora continua.

Toda empresa ha sido creada para dar valor pero no es sencillo coordinar los sistemas y procesos de la organización para ofrecer a los clientes una experiencia consistente. Las organizaciones deben asumir que el cliente actual es de naturaleza ubicua y que, además, ha de constituir el centro de la entidad. Por lo tanto, deberán actuar sabiendo que es el cliente quien elige cuándo, cómo y por qué canal establece contacto y realiza sus operaciones con la entidad.

El recurso más valioso de las empresas son sus clientes y el objetivo principal de cualquier compañía es la rentabilidad. Debemos entonces gestionar la relación con nuestros clientes de forma rentable y duradera para ambas partes,

creando estrategias y programas personalizados de vinculación y retención. Una vez que la empresa ha adoptado la cultura de la Experiencia de Cliente como propia, se requiere de un modelo de gestión de redes comerciales, alineado con dicha cultura, cuyo foco sea el cliente y su satisfacción como medio para que resulte rentable a lo largo del tiempo. *(Juan Carlos, s/f)*

Los modelos de gestión total de la calidad se han perfeccionado con el paso de las décadas, tanto en sus requisitos como en su alcance. Hoy en día es típico escuchar de la implementación de esos sistemas en áreas como: alta dirección, producción, capacitación distribución, mantenimiento, diseño, pero es poco difundido en áreas como: ventas, mercadotecnia, atención al cliente y finanzas. Es por eso que es de vital importancia hacer que los sistemas de gestión de la calidad lleguen a todas las funciones o departamentos, y así se controlen los procesos que finalmente van a generar satisfacción de los clientes y nuevas compras. *(José Juan, 2014) Propuesta de mejora de la satisfacción de los clientes de las empresas mexicanas, mediante la evaluación de la madurez de su sistema de control de calidad ligado a los requisitos más importantes para sus clientes. ITESO.*

### Argumentos respecto al uso de conocimientos y competencias adquiridas en esta maestría que le permitirán solucionar el problema

Al ser la oficina de admisión un área administrativa con un enfoque en mercadotecnia y ventas, consideramos que el aporte que las dos maestrías tendrán y tienen en nuestro desarrollo laboral así como en la propuesta de mejora es de suma importancia ya que nos proporcionan el sustento teórico que hacía falta para poder complementar y afirmar la parte empírica que hemos vivido y aprendido a través de nuestras actividades dentro del ITESO, así también esta sinergia nos ha propiciado tener un crecimiento tal para desarrollar una capacidad mayor de análisis y propuesta hacia nuestra oficina.

Al integrar en el área electiva de especialidad, materias de eje de calidad y servicio (Mercadotecnia de Servicios, Modelos de calidad y productividad, Sistemas de gestión de calidad, Gestión sustentable de la calidad y en primavera 2016 se dará de alta la materia de Clientes y Calidad en el servicio) nos permitirá profundizar en mayor medida acerca de los factores externos e internos que influyen en el proceso de admisión, así como en diferentes áreas de nuestro trabajo.

Con los resultados de las herramientas aprendidas de dichas materias tales como ideologías de mejora continua, Kaizen, Servqual, Causa y efecto, diagramas de flujo, fuerzas de Porter, etc. y algunas que veremos en la materia de Clientes y calidad en el servicio, podremos soportar con mayor precisión nuestra teoría de mejora y detección de momentos de verdad para el aspirante y sus familiares en el proceso de admisión.

### Sustentos teóricos que son fundamentales en el desarrollo del proceso de solución del problema

Como antecedente, el primer interés de la calidad se centró en los productos y luego se expandió a los servicios. Así fue como muchos investigadores fundamentaron su investigación en las que se toman como marco teórico para el proyecto de intervención:

**W. Edwards Deming (1989) plantea que el control de Calidad no significaba alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.**

**Según Albrecht (1994) “el tiempo ha cambiado y no vivimos más en una economía de manufactura. Ahora vivimos en una nueva economía, la Economía de Servicios, donde las relaciones están llegando a ser más importantes que los productos físicos”.**

**Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) consideran que la calidad de servicio consiste en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio recibido.**

**El término competitividad está asociado a otros conceptos como la calidad y la evaluación educativa. Para lograr que las Universidades cuenten con procesos de medición y supervisión del servicio será importante incorporar una nueva cultura de mejora en sus procesos (Vizcaíno, López y Fajardo, 2011)**

En el desarrollo de solución del problema, se contemplan dos fuentes principales de información: “The Complete Lean Enterprise” y “Getting the Right Things Done”.

En el primer libro, se hace referencia a cómo trazar un flujo de valor a lo largo de toda la organización. Es decir, determinar el conjunto de acciones requeridas para generar un producto bajo las tres tareas críticas de la alta dirección con base al Ciclo Deming (PDCA) (Beau & Drew, 2004):

- ✓ Solución de problemas
- ✓ Gestión de la Información
- ✓ Proceso de transformación del producto

Dicho contenido será de utilidad para diseñar una estrategia de mejora continua de la calidad en la Oficina de Admisión en cuatro pasos. Es un sistema empleado en su mayoría por los Sistemas de Gestión de Calidad y como parte de los resultados de su implementación, se espera obtener una mejora integral de la competitividad, de los servicios, optimizando la productividad, entre otros beneficios.

El segundo autor, David Allen, quien es consultor e instructor de productividad además de ser considerado el “gurú de la productividad personal”; nos presenta un método de gestión de las actividades basado en el principio de que una persona necesita liberar su mente de las tareas pendientes guardándolas en un lugar específico. De este modo, no es necesario recordar lo que hay que hacer y se puede

concentrar en realizar las tareas. Allen sugiere que muchos de los bloqueos mentales en los que nos encontramos a la hora de completar ciertas tareas, vienen dados por una planificación insuficiente (David, 2001):

- ✓ Recopilar
- ✓ Procesar
- ✓ Organizar
- ✓ Revisar
- ✓ Hacer

Respecto a su aplicación en la Oficina de Admisión, el objetivo es generar una propuesta de mejora en relación a la productividad del personal partícipe durante el Proceso de Admisión, verificar el sistema de medición, establecer la línea de desempeño y enfocar el problema. Ambos libros contribuyen a la metodología DMAIC que será aplicada para este proyecto.

### ¿Cuál es el True North de la empresa? Identificar estrategias madre.

El ITESO es la Universidad Jesuita de Guadalajara. Fue fundado en 1957 y pertenece al conjunto de más de 200 universidades jesuitas en el mundo. Comparte con ellas la tradición educativa de 450 años, históricamente ubicada en el centro del pensamiento mundial y es reconocida por la formación de líderes en todos los campos de las ciencias y las artes. Se concibe a sí mismo como una comunidad de personas en permanente crecimiento, bajo la inspiración de la tradición educativa jesuita y el análisis constante de la realidad.

#### Misión

- A. Formar profesionales competentes, libres y comprometidos; dispuestos a poner su ser y su quehacer al servicio de la sociedad.
- B. Ampliar las fronteras del conocimiento y la cultura en la búsqueda permanente de la verdad.

- C. Proponer y desarrollar, en diálogo con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas e instituciones.

Todo ello encaminado a la construcción de una sociedad más justa y humana.

#### Plan de desarrollo del ITESO 2012-2016

También llamado Plan Quinquenal se inscribe en las acciones de la comunidad dirigidas a consolidar la Institucionalización de la universidad, tarea que es encomendada al Padre Rector, en ese momento Juan Luis Orozco, SJ; por la Junta de Gobierno al tomar la dirección de la universidad. Es una comunicación entre los que integran la universidad. Asigna responsabilidades, formula compromisos y señala el rumbo que deseamos seguir juntos. Al mismo tiempo, presenta los indicadores que nos permitirán dar seguimiento en forma permanente y evaluar de manera periódica la realización del mismo plan. En este sentido, es un instrumento para que todo el cuerpo —toda la comunidad universitaria— haga suyas las pretensiones de la misión, consiga crecer por medio de una labor productiva, con resultados tangibles, evaluables, viables, y sobre todo beneficie a los estudiantes en su formación y a las demás personas, grupos y organismos que servimos con los trabajos de vinculación e investigación. Por último, el plan de desarrollo nos ayuda a establecer los ámbitos que requieren profundización en sus efectos, mejoramiento en sus actuaciones, solidez en sus productos y atención en sus formulaciones, de manera que los planes de desarrollo académico, de desarrollo organizacional y de infraestructura y equipamiento se conviertan en caminos concretos por recorrer para alcanzar lo que se formula en la visión que inspira este plan de desarrollo.

Este documento contiene el plan de desarrollo del ITESO y se presenta a la Junta de Gobierno para su estudio, discusión y aprobación. Dada la misión y las

*Orientaciones fundamentales del ITESO*, para el proceso de planeación se convino lo siguiente:

- ✓ En la visión se describe la aspiración institucional formulada por el Rector.
- ✓ Quince orientaciones estratégicas definen lo que queremos lograr (resultados), según el juicio del Consejo de Rectoría: a dónde se deberán enfocar los esfuerzos institucionales con el fin de pasar del estado actual al deseado, expresado en la visión.
- ✓ Los proyectos (o iniciativas) indican cómo se conseguirá lo anterior, cuáles serán las metas y quiénes serán los responsables.



El plan (estratégico) del ITESO 2012-2016 tiene tres componentes: los planes institucionales de desarrollo académico, de infraestructura y equipamiento y organizacional. Estos deben responder a las orientaciones estratégicas. Cada plan institucional es simplemente un conjunto de proyectos relacionados con una o más orientaciones estratégicas.

### Visión

El Rector formuló la visión siguiente (1 de abril de 2011): En 2016, el ITESO será o seguirá siendo la mejor institución de educación superior privada en el Occidente de México por:

- i. Su estilo ignaciano.

- ii. Sus alianzas con universidades jesuitas y no jesuitas de México y el extranjero.
- iii. Su contribución al desarrollo sustentable de la sociedad (principalmente, la de Jalisco) mediante sus tareas de vinculación a fin de contribuir a una sociedad más justa, democrática, fraterna, con una opción preferencial por los pobres, los marginados, los excluidos.
- iv. El reconocimiento externo de la calidad de los egresados y de la investigación desarrollada en el ITESO.
- v. La preferencia de los alumnos expresada en el número de inscritos en sus programas de estudio.
- vi. Sus programas académicos innovadores, que reflejen las *Orientaciones fundamentales* y formen a los estudiantes con las competencias necesarias para desempeñarse en una sociedad global.
- vii. La acreditación institucional y de sus programas por organismos externos, el reconocimiento como institución de excelencia académica por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el reconocimiento de sus programas de posgrado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).
- viii. Sus profesores (de planta y de asignatura) actualizados y comprometidos con el modelo educativo del ITESO y con el uso eficaz de las tecnologías de información y comunicación en sus actividades académicas.
- ix. Sus altos estándares en relación con los espacios físicos y su equipamiento para apoyar la docencia y la investigación.
- x. Su organización eficiente y ágil; su buen clima laboral, y su buena administración del desempeño, donde la transparencia y la claridad en la asignación de los encargos y la rendición de cuentas de todo el personal sea una práctica normal y útil.
- xi. Su situación financiera saludable, que permita apoyar a los estudiantes que cumplan las condiciones institucionales.

### Orientaciones estratégicas

Las Orientaciones fundamentales del ITESO tienen unas coordenadas precisas que las sitúan en un tiempo y en unas circunstancias concretas. Aunque están enraizadas en un ayer que comenzó con los primeros proyectos de fundar el ITESO, se abren hacia un mañana que nos llevará a un esfuerzo de clarificación y de adaptación a las nuevas circunstancias. El ITESO ha tomado tres opciones fundamentales:

1. La inspiración cristiana.
2. Una filosofía educativa específica.
3. Un compromiso social definido.

Ahondar en esos objetivos, esforzarse porque su traducción en la vida sea cada vez más plena es tarea común de todos los que formamos esta comunidad universitaria.

#### Orientaciones estratégicas 2012-2016

#	Orientación estratégica	Amenaza u oportunidad
7	<p>En 2012-2016, el ITESO tendrá un proyecto consolidado de acompañamiento de alumnos, con una visión ignaciana, en el que estarán incluidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· El seguimiento académico y personal, la orientación vocacional y los procesos de retención de los estudiantes.</li> <li>· El entrenamiento de los alumnos en la educación en línea que favorezca la autodirección en su formación.</li> <li>· La capacitación de los acompañantes de los procesos formativos de los alumnos.</li> <li>· La investigación de la situación actual de los jóvenes que proporcione un diagnóstico de sus necesidades y revele pistas de acción para resolverlas.</li> </ul>	<p>Los cambios socioculturales y las modificaciones de las estructuras familiares, así como el deterioro e incapacidad de diversas instituciones tradicionalmente encargadas de responder a las situaciones y los requerimientos de los jóvenes, se está manifestando en un creciente número de alumnos con visiones de la vida distintas, que han asumido formas de relación y comunicación novedosas, además de presentar deficiencias académicas en su formación previa a la universidad o, al menos, con marcadas desigualdades. Lo anterior, aunado a la percepción de los jóvenes de pocas posibilidades de realización profesional futura y a la ampliación de las brechas económicas y de oportunidades, puede significar una mayor dificultad para la inserción de los jóvenes en los procesos</p>

		<p>educativos y los proyectos que el ITESO les ofrece.</p>
<p>10</p>	<p>Entre 2012 y 2016, el ITESO propiciará y mantendrá su salud financiera mediante la revisión continua de las políticas y los procedimientos relacionados con este ámbito; la adaptación ágil y expedita a la circunstancia económica del entorno; la aplicación de medidas de corto plazo que ayuden a resolver problemas surgidos de coyunturas específicas, ya sean internas o externas; la atención a las características particulares de las dependencias del ITESO; la eliminación de burocracias que entorpezcan la marcha del ITESO; la inversión requerida por la realización de las prioridades planteadas por otras orientaciones estratégicas, y el incremento de la productividad del personal. Además, establecerá la función de procuración de fondos, no solo para aumentar los ingresos sino para fortalecer las becas y los créditos; ampliar los proyectos de investigación, vinculación e intervención social, y aprovechar mejor los fondos ofrecidos para la realización de proyectos con el ITESO por fundaciones, organismos privados de beneficencia, empresas y dependencias gubernamentales.</p>	<p>La crisis económica mundial que detonó en 2008, derivada de una crisis financiera estadounidense de enormes dimensiones no vistas desde la gran depresión y con efectos de importante magnitud en el resto del mundo, no ha sido superada del todo. Su evolución sigue siendo incierta, con severas dificultades para generar el empleo requerido, lo que ha agravado las injusticias e inequidades sociales y económicas entre países y dentro de los mismos. Los recientes movimientos sociopolíticos reivindicativos del mundo árabe y los problemas que enfrentan varios países de la eurozona han llevado al mundo a un nuevo contexto de convulsión e incertidumbre. Después de una fuerte caída, México ha superado la crisis en lo que se refiere a los indicadores macroeconómicos, aunque todavía enfrenta problemas estructurales que limitan la solución de la pobreza y las inequidades de todo tipo. Este contexto complejo, incierto y difícil puede prolongarse por unos años más e impactar de tal manera a México que el ITESO resulte afectado en su demanda, estabilidad financiera, liquidez y, por consiguiente, su capacidad para continuar con las inversiones requeridas para fortalecer los proyectos académicos en beneficio de sus alumnos y para apoyar a quienes no tienen recursos suficientes para estudiar.</p>

Para fines de este proyecto, de las quince Orientaciones Fundamentales se han detectado dos principales: la número siete que hace referencia a la generación de un proyecto consolidado de acompañamiento de alumnos, con una visión ignaciana y la número diez la cual propiciará y mantendrá su salud financiera mediante la revisión continua de las políticas y los procedimientos relacionados con este ámbito.

## ¿Cuáles son las estrategias “madres”?

Las estrategias madre son un aspecto sumamente importante para la toma de decisiones de cualquier empresa, en este caso, de una Institución Educativa. Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica (Emigdio Rafael, s/f). En este sentido, las estrategias madre contribuyen a definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la universidad o directamente en cada uno de sus departamentos como la Oficina de Admisión. Es por esto, que el Plan Quinquenal dirige todos los ámbitos de la comunidad universitaria, sus recursos y planes de desarrollo basados en la visión de la institución.

## ¿Cuáles son las estrategias “babies”?

Dentro de los archivos con los que se cuentan en la oficina, se encontraron algunos que hablan sobre la visión y la misión de la oficina de Admisión, de estos elementos se desprenden una serie de acciones a tomar en cuenta durante el proceso de los aspirantes sin tener concretamente estrategias establecidas. De estas actividades asignadas se pueden deducir cuáles aportan a las estrategias del ITESO

### Misión

La oficina de admisión colaborará, con la misión del ITESO, con lograr una inscripción en cantidad y calidad en cada período escolar, mediante la búsqueda de aspirantes deseosos de superación personal, capaces de iniciar y concluir un programa de estudios y trascender en la sociedad; con acciones de promoción éticas y responsables.

### Visión

La admisión en el ITESO es un proceso amigable, accesible y honesto, en el que siempre te atienden con respecto, con sinceras ganas de ayudarte y en donde te asesoran para lograr un lugar en el ITESO.

### Actividades de la coordinación de Admisión

Actualmente, la Oficina de Admisión se conduce bajo acciones administrativas, por lo que carece de estrategias “babies” que se encuentren alineadas con las estrategias madre. A continuación se presenta una serie de actividades realizadas por el departamento:

- Colaboración en el acercamiento del proceso de admisión a preparatorias locales y foráneas.
- Envío de resultados a los aspirantes foráneos.
- Apoyo en la gestión de alta de materias, modificaciones en horarios y envío de contraseñas de los alumnos de primer ingreso.
- Mantener actualizada la base de datos de Admisión Clerk.
- Elaboración semanal de los reportes de estatus.
- Gestión de la lista de espera.
- Gestión de lista de espera de cambios de turno.
- Monitoreo de cupos con respecto a inscritos. En caso necesario solicitar ampliación de cupos.
- Registro de los inscritos a los cursos de PAA, apoyo en la reservación de espacios, logística, material de trabajo y evaluación de los cursos.
- Apoyo en la reservación de espacios y *coffee break* para la conferencia de padres de familia que se imparten los sábados de exámenes de admisión.
- Proporcionar información solicitada por otras instancias del ITESO.

Recientemente se desarrolló el documento del proceso de admisión que se efectúa actualmente, este documento se elaboró con la ayuda del departamento de procesos de la universidad y se anexa a continuación como referencia.



DESCRIPCIÓN DE PROCESO

Proceso de admisión a licenciaturas

Código: PC-DRE-OAD-001

Revisión: A

Fecha: 09/10/2013

Página: 1 de 7

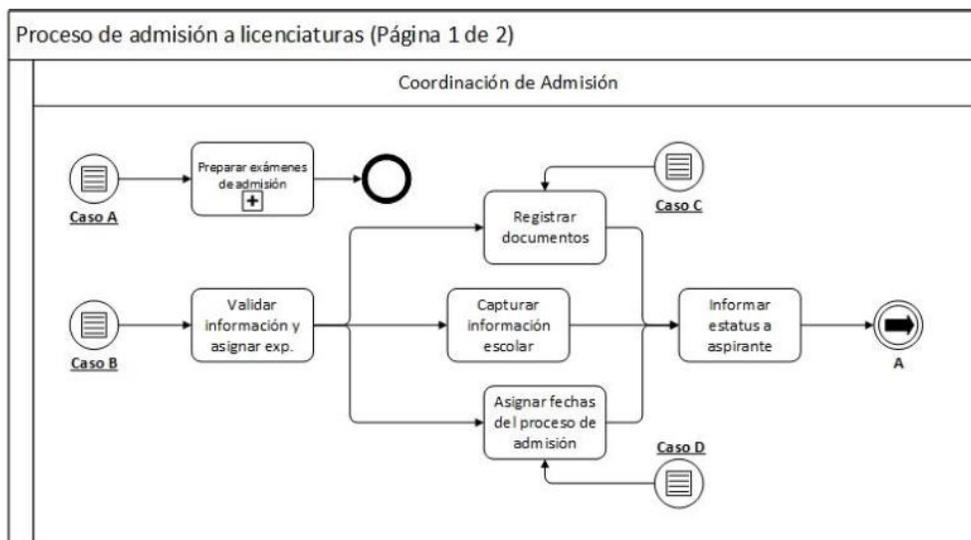
1. PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

Dar a conocer el proceso realizado por la Coordinación de Admisión de la Oficina de Admisión para la admisión de alumnos a licenciaturas.

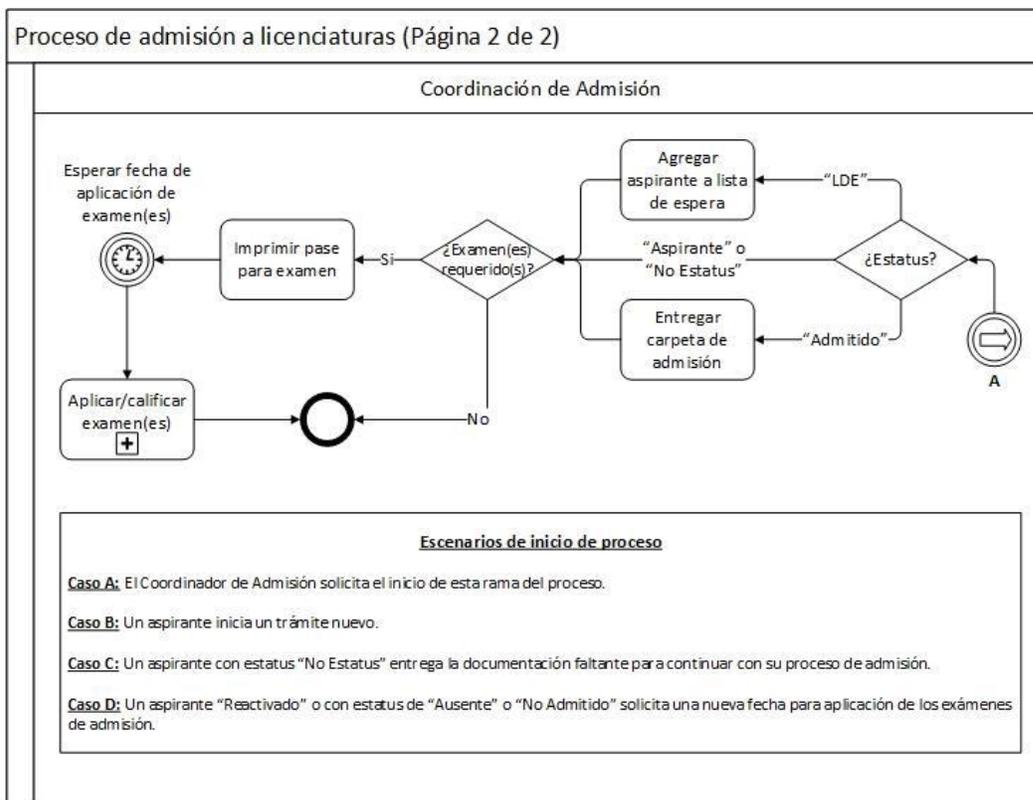
2. ALCANCE DEL DOCUMENTO

El documento aplica a todo proceso de admisión de licenciaturas en la universidad, quedando excluidos, por ejemplo, los procesos de admisión a posgrados, educación continua y taller pre-universitario.

3. MAPA O FLUJO DE PROCESO



Para asegurar que posee la versión vigente de este documento, consulte el sitio de 'Control y publicación de procesos y documentos'



## 10. CRITERIOS DE ÉXITO

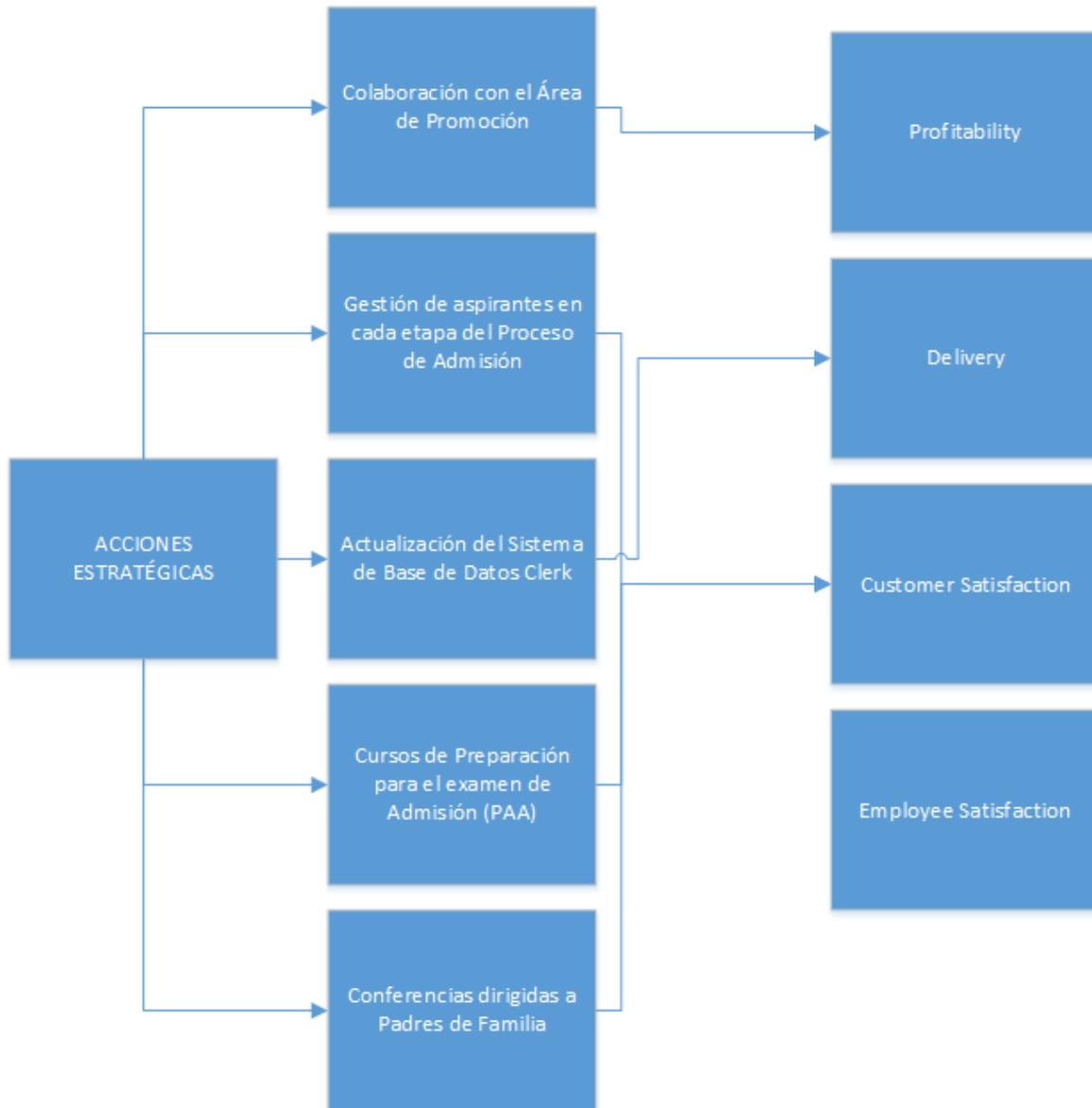
N / A

## 11. MÉTRICAS

N / A

Definir los targets, métricas y la línea base.

Los targets se encuentran bien definidos, es decir, la Oficina de Admisión atiende tres públicos principales llamado Triángulo Educativo (alumnos-padres-maestros) los cuales están involucrados directamente en la toma de decisiones del aspirante a una licenciatura. Por lo tanto, el objetivo primordial es cumplir con la meta de matrícula establecida tanto para primavera como otoño del ciclo escolar.



-succes metrics- oficina de admisión

Por lo pronto, las métricas de la Oficina de Admisión no se encuentran definidas por lo que serán desarrolladas a lo largo del proyecto con base al marco estratégico y los objetivos generales.

## Proyecto

### 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### Requerimientos y Expectativas del Cliente

Los requerimientos se enfocan en describir las necesidades del cliente, por lo tanto, es necesario recabar información de primera mano; esto es, mediante entrevistas con el cliente interno principalmente, que nos permitan identificar las áreas de oportunidad en relación al Proceso de Admisión y su desempeño. Para ello, se realizó una entrevista con el Jefe de Relaciones Externas, el Mtro. Pedro Ramírez quien tiene la autoridad de consentir el emprendimiento de una labor de mejoría. Esto, nos permitirá obtener información acerca de la variación del desempeño entre la línea base que es el estado actual y la meta de expectativa de los clientes sobre el sistema de admisiones.

En el marco de la entrevista, se detectaron las siguientes necesidades:

- Orientar el servicio al cliente para mejorar la experiencia tanto de aspirantes como de padres de familia y busca validar sí se tuvo un trámite de admisión o una experiencia de admisión.
- Aumentar la eficiencia de la brecha entre los aspirantes admitidos y los aspirantes inscritos (nivel de bateo).
- Descubrir cuáles son los elementos que sobresalen sobre la calidad así como detectar los obstáculos y qué propuestas hay en su progreso.

Por medio de la metodología de calidad DMAIC se abordarán dichas expectativas considerando que el alcance del trabajo de obtención de grado comprenderá hasta el punto de mejora, ya que al cliente interno no le genera valor para este documento la implementación de la propuesta pues bajo su percepción es de gran importancia enfocar el esfuerzo en el reconocimiento de los elementos clave de éxito.

### Árbol de Decisión del Cliente Interno

Para una adecuada elección de estrategias y medidas dentro de la Oficina de Admisión, se utiliza la técnica del *Árbol de Decisiones* misma que nos permite hacer un análisis rápido de todas las consecuencias de las posibles decisiones:

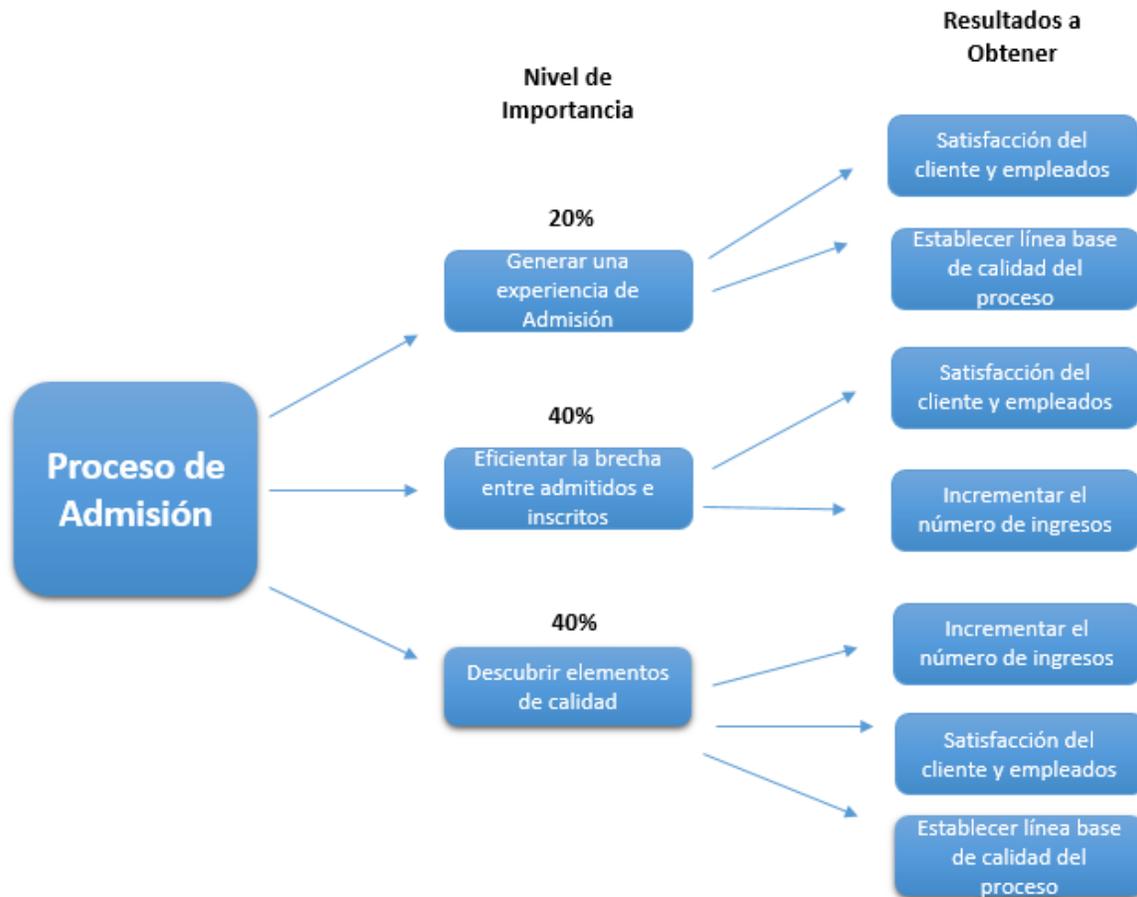


Imagen 1. Árbol de Decisión, Cliente Interno

En relación al cliente externo, en este caso los aspirantes de preparatoria, se aplicó el Modelo Servqual cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por la Oficina de Admisión. Utiliza un cuestionario que evalúa dicha calidad a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Los resultados con base a su percepción se exponen a continuación:



No	Dimensión	Declaración	Dif.	Prior.	Imp.
19	Empatía	Horarios convenientes y compatibles con los tiempos personales de los clientes	1.80	1	Alta
15	Seguridad	Seguridad que sienten los clientes cuando hacen todos sus trámites	1.36	1	Alta
21	Empatía	Preocupación permanente del prestador de servicio para satisfacer las necesidades e intereses de los clientes	1.30	1	Alta
2	Tangibilidad	Apariencia de las instalaciones físicas	1.25	1	Alta
20	Empatía	El prestador de servicio tiene empleados que ofrecen atención personal a sus clientes	1.19	1	Alta
18	Empatía	Esfuerzo de la institución por prestar atención personalizada a los estudiantes	1.03	1	Alta
9	Fiabilidad	Insistencia en mantener siempre los registros y documentos exentos de errores	0.98	1	Alta
14	Seguridad	Confianza que inspira a los clientes el comportamiento de los empleados	0.89	1	Alta
4	Tangibilidad	Comprensibilidad y atractivo del material visual	0.89	1	Alta
7	Fiabilidad	Ejecución correcta a la primera vez de los servicios prestados a los clientes	0.75	2	Media
5	Fiabilidad	Cumplimiento de lo prometido por parte del prestador del servicio	0.74	2	Media
11	Capacidad de Respuesta	Rapidez por parte del personal para prestar el servicio que solicitan los clientes	0.72	2	Media
10	Capacidad de Respuesta	Los empleados proporcionan información exacta a los clientes del inicio y conclusión de la prestación de cada servicio	0.71	2	Media
17	Seguridad	Conocimientos y experiencia suficiente del personal para prestar el servicio y responder a las dudas de los clientes	0.67	2	Media
22	Empatía	La capacidad del personal para comprender las necesidades de los clientes	0.61	2	Media
8	Fiabilidad	Terminación de cada servicio en el tiempo prometido	0.57	2	Media
3	Tangibilidad	Presentación de los empleados	0.51	2	Media
6	Fiabilidad	Interés mostrado por el personal para solucionar los problemas de los clientes	0.38	3	Baja
16	Seguridad	Amabilidad de los empleados hacia los clientes	0.27	3	Baja
1	Tangibilidad	Apariencia de los equipos	0.13	3	Baja
13	Capacidad de Respuesta	Oportunidad de los empleados para atender las solicitudes de los clientes	-0.29	3	Baja
12	Capacidad de Respuesta	Disposición del personal para ayudar a los clientes	-0.63	3	Baja

Tabla 1. Análisis Brecha 1, Expectativa del Servicio vs la Percepción del Director sobre las Expectativas del Cliente

Los aspirantes muestran desacuerdo en que las universidades de calidad actualmente están ofreciendo horarios adaptables a los tiempos personales de los mismos.

### Problemática de Calidad a Solucionar

Ante el crecimiento acelerado de la oferta educativa de nivel superior, las universidades se han visto en la necesidad de crear planes de mercadotecnia que les permitan diferenciarse de las demás para poder lograr una mayor captación de alumnos en cada ciclo escolar. La economía del país, la inseguridad, reformas educativas, son algunos de los factores que influyen de manera determinante en la elección de universidad de los aspirantes. Para el ITESO, esto ha presentado un reto para las diferentes oficinas encargadas de la difusión de la identidad y la captación de alumnos aunque también le ha dado la oportunidad de presentarse con una actitud más congruente ante el mercado.

Actualmente, en la Oficina de Admisión no se cuenta con un sistema de seguimiento directo para el público que acude a las oficinas de admisión a solicitar informes; los datos de los aspirantes son recabados por los asesores y derivados al

área de call-center, pero éstos no son separados ni diferenciados en las bases de datos por orden de importancia en atención, por lo que son mezclados con datos de otros aspirantes que llenaron papeletas en otros puntos como pueden ser expos o conferencias los cuales no necesariamente tienen el mismo interés que los que asisten a la universidad. Así mismo, el asesor de admisión no tiene la responsabilidad de dar un seguimiento posterior al candidato atendido.

Al no contar con herramientas de evaluación del servicio la oficina de admisión en su área de atención se ve descubierta de información valiosa que le permita conocer las necesidades no satisfechas de los aspirantes, así como los elementos importantes que ellos toman en consideración para la toma de decisión los cuales podrían ser clave para la no inscripción.

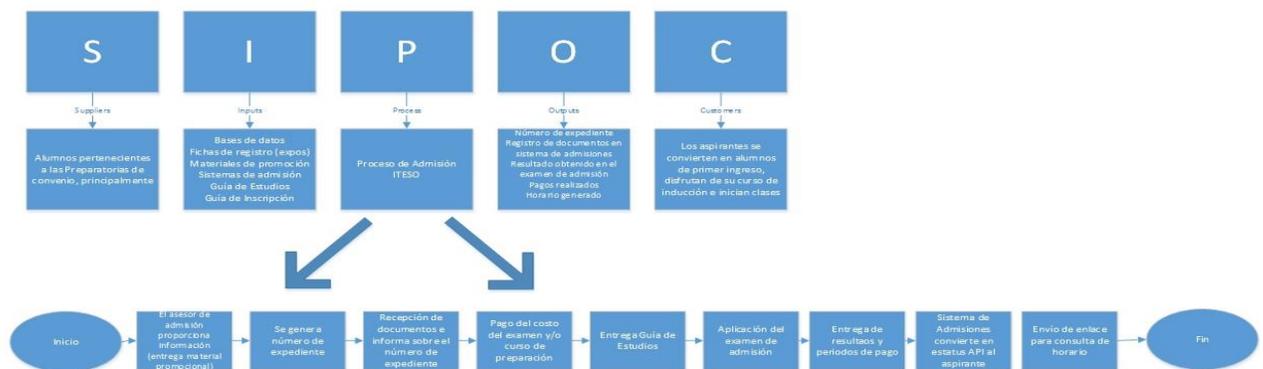


Imagen 2. SIPOC, Proceso de Admisión

### Procesos Clave Involucrados

Para identificar los procesos principales, existe la página interna de [colaboracion.iteso.mx](http://colaboracion.iteso.mx). Dentro de esta plataforma se exponen comunicaciones institucionales y se crea un acceso a documentos, procesos, comunicados, planes, entre otros aspectos, para la comunidad administrativa de la universidad. A continuación se presenta un diagrama de flujo de los procesos pertenecientes al Proceso de Admisión:

- Proceso de Admisión a Licenciaturas. El documento aplica a todo proceso de admisión de licenciaturas en la universidad, quedando

excluidos, por ejemplo, los procesos de admisión a posgrados, educación continua y taller pre-universitario.

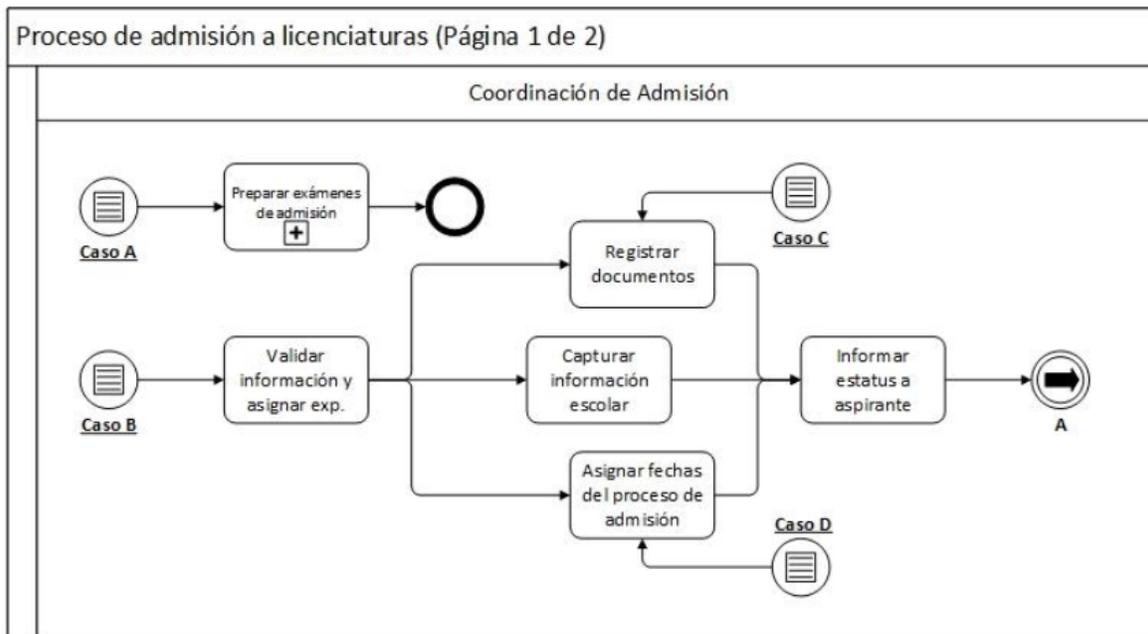


Imagen 3. Diagrama de Flujo, Proceso de Admisión

- b. Proceso de Atención a Aspirantes de Licenciatura. El documento aplica para la atención de todos los aspirantes a licenciaturas que contacten directamente a algún asesor de admisión, quedando excluidos aquellos que son atendidos por el Call Center de la Oficina de Admisión.

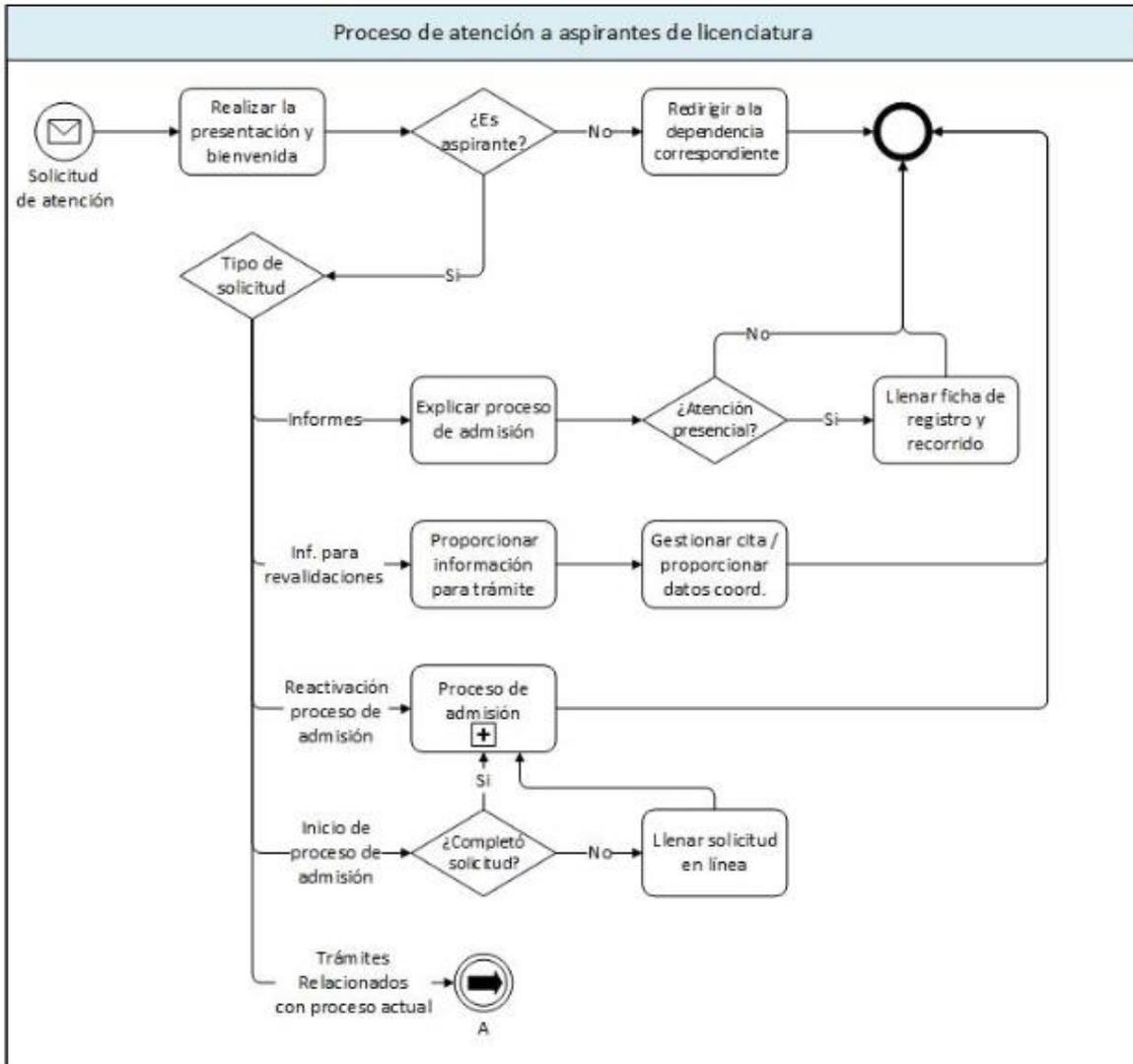


Imagen 4. Diagrama de Flujo, Proceso de atención a aspirantes

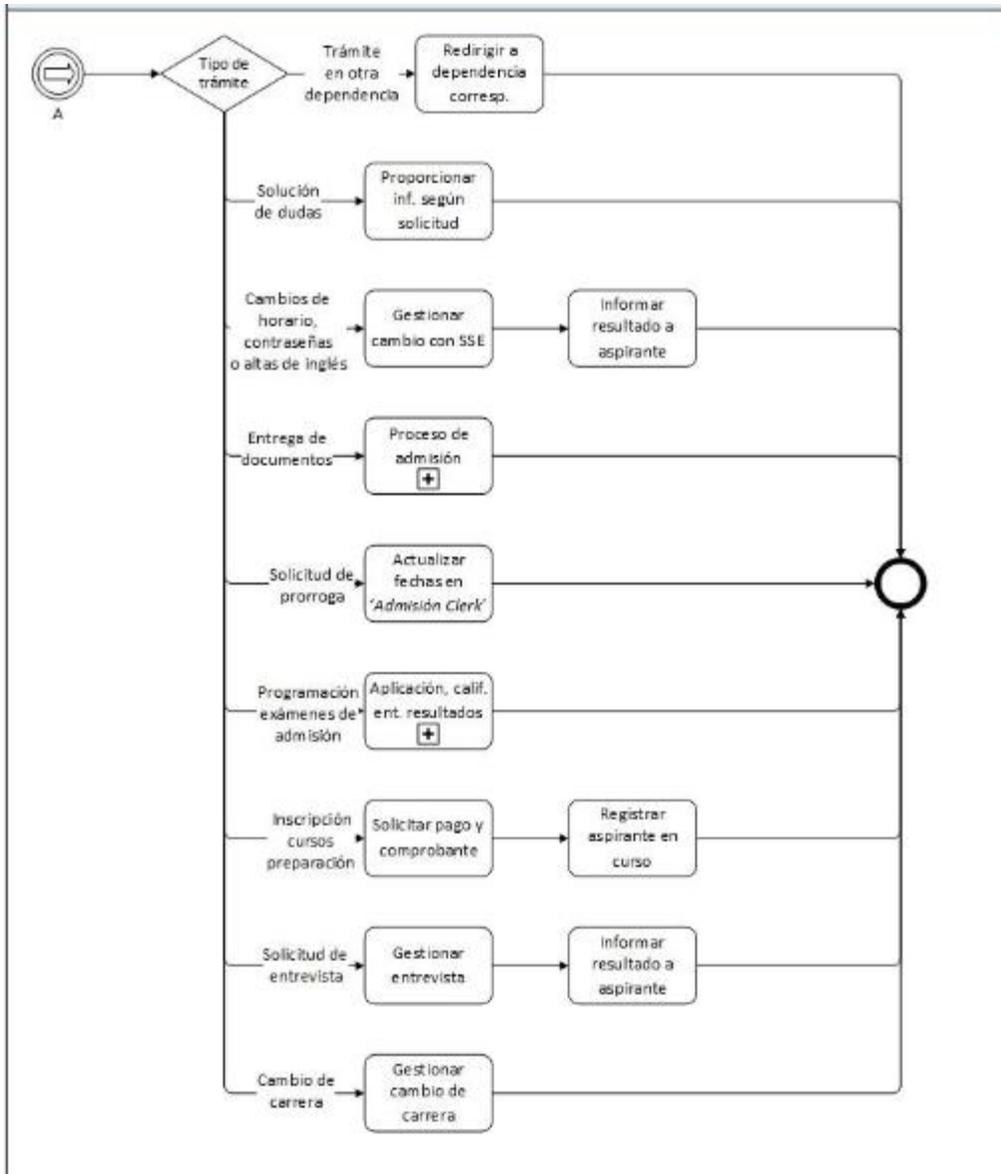


Imagen 5. Diagrama de Flujo, Proceso de atención a aspirantes

c. Proceso de Inscripción a Licenciaturas. El proceso aplica para todos los admitidos a licenciaturas.

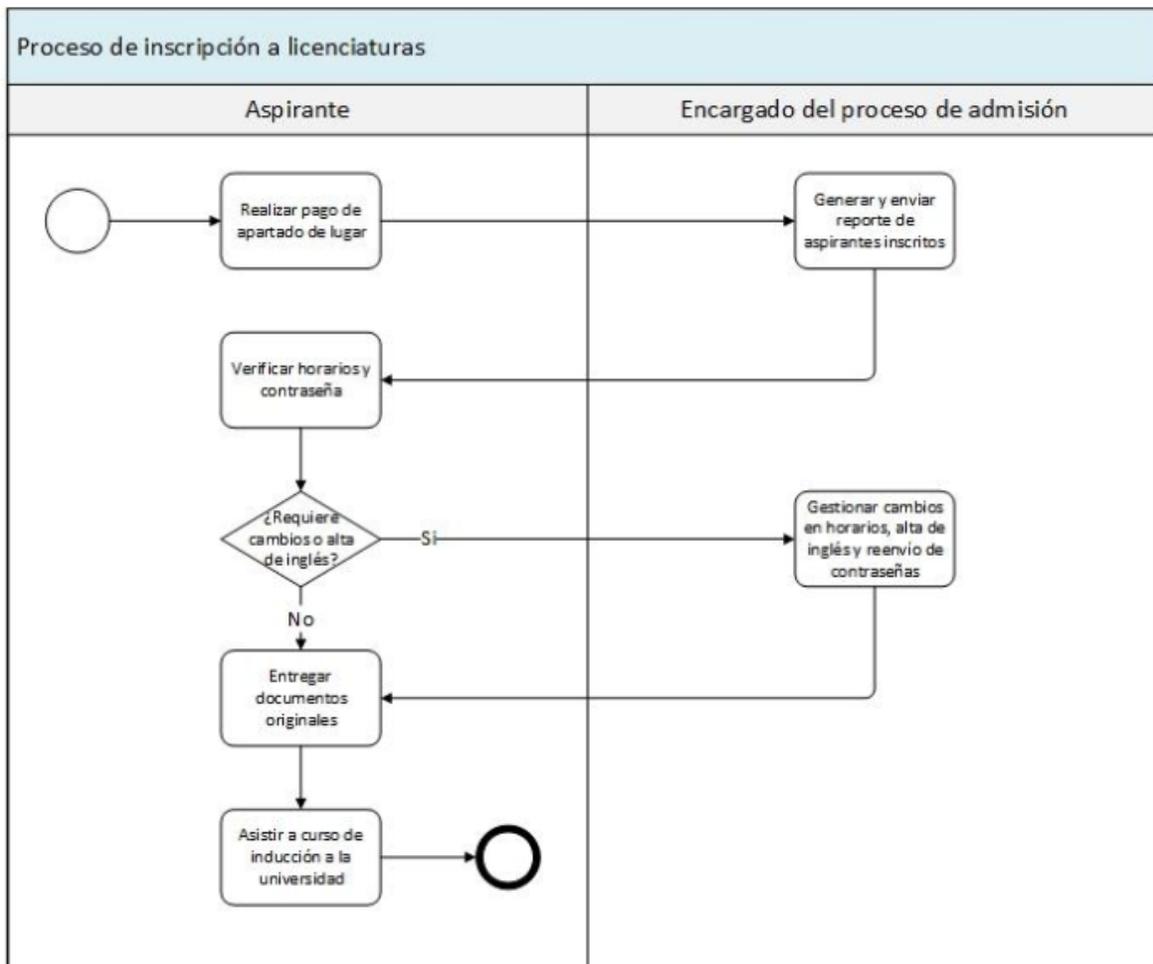


Imagen 6. Diagrama de Flujo, Proceso de inscripción

En la Oficina de Admisión, se encuentran tres procesos principales: admisión, atención a aspirantes e inscripción de licenciaturas. Para cada uno, se define el procedimiento que contiene un mayor grado de preferencia durante su proceso; mismo que se describe a continuación:

- a. Proceso de Admisión a Licenciaturas. Conforme el aspirante va cumpliendo con el proceso de admisión, se otorga su lugar en la carrera de su interés. A las preparatorias de convenio, se les da preferencia en la aplicación del examen de admisión (incluso se destina una fecha especial para ellos) y también en el pago de inscripción con el fin de asegurar un mejor horario. Sobre todo si están interesados en carreras de alta demanda como lo es Arquitectura y Diseño.

- b. Proceso de Atención a Aspirantes de Licenciatura. Al contar con una variedad en los tipos de solicitudes, no aplica una prioridad en los mismos debido a la disimilitud que se presenta entre ellos. La atención es la misma para todos los aspirantes.
- c. Proceso de Inscripción a Licenciaturas. En las aplicaciones de exámenes se establecen las fechas como parte de la planeación anual, mismas que permiten seccionar los plazos del pago para el apartado de lugar (dicho apartado equivale a la inscripción del aspirante). Es decir, existen alrededor de siete aplicaciones para otoño y se prioriza con base a las fechas de corte. Los aspirantes pertenecientes a las preparatorias de convenio, invariablemente cuentan con un nivel de preferencia mayor durante el proceso de admisión que aquellas de no convenio, inclusive dentro de los mismas preparatorias, existen dos fundamentales que aportan la mayor cantidad de alumnos a la universidad y por lo tanto, cuentan con una atención superior.

En los documentos de dichos proceso, cabe mencionar que en el apartado de métricas aparece como “no aplica”. Sin embargo, consultando con el equipo de admisión se detectaron los siguientes los indicadores durante el Proceso de Admisión:

- a. **Reporte de Estatus de Carreras.** Consiste en una tabla comparativa de datos de los procesos de admisión con base al periodo anterior, por ejemplo otoño 2014 vs. otoño 2015. Muestra las carreras por áreas, el cupo, número de solicitantes, admitidos e inscritos por cada una haciendo un contraste mensual que permita identificar el porcentaje de avance en relación a la inscripción. El coordinador de Admisión es quien se encarga de enviar el reporte a los coordinadores de carrera; a nivel interno se comparte con el coordinador de promoción pues es un documento de índole confidencial.
- b. **Aplicación Grupal del Examen de Admisión.** Como parte de la planeación anual, se establecen las fechas de aplicación del examen de admisión. En cada una, se lleva un registro del número de aplicantes y éste se compara con años anteriores con el propósito de verificar si se cumple con lo esperado o se presenta una baja en el número de aplicantes. En total se definen siete

fechas de forma estratégica de forma mensual (a partir de febrero hasta el mes de agosto).

- c. Aplicación Individual del Examen de Admisión.** En caso que el aspirante no pueda asistir al examen grupal o prefiera aplicarlo de manera individual, se ofrece la opción de programar una fecha específica con base a sus necesidades (considerando cualquier día de la semana de lunes a sábado) en la Oficina de Admisión. Para ello, se realiza un registro manual y tiene cupo limitado por día, debido a que las instalaciones cuentan con dos salas propias para esa función.
- d. Registro de atención.** Dentro de un documento compartido en Google Drive por los asesores de admisión, se crea un registro diario de los aspirantes y/o padres de familia que acudieron directamente a la Oficina de Admisión para solicitar informes. Esto a su vez, genera una base de datos en Excel y mensualmente el coordinador de Admisión difunde un reporte estadístico a su equipo de trabajo. Cabe mencionar, que el documento referido opera hace menos de un año y los datos recabados no son utilizados para diseñar un plan estratégico de atención y/o seguimiento. Además, al no ser un proceso estandarizado los asesores dan prioridad a la atención inmediata por lo que no siempre se cumple con el llenado del registro.
- e. Registro telefónico.** Se emplea bajo el mismo procedimiento que el Registro de atención, la diferencia es la documentación de llamadas recibidas. Al ser un indicador con poco tiempo de uso, no es posible hacer una comparativa u obtener datos valiosos para el planteamiento de actividades pro-activas. Se desconoce si el número de llamadas recibidas son lo suficientemente representativas para incluir dicho registro como indicador del Proceso de Admisión.

Considerando que el proceso inicia al llenar la Solicitud en Línea y este es enviado directamente al sistema de control de aspirantes “Clerk”, en el apartado *validar aspirantes web* es posible detectar por periodo de ingreso aquellas solicitudes que no continuaron a la siguiente fase la cual consiste en la generación

de un expediente. Cabe mencionar, que se carece de un seguimiento puntual a dichas solicitudes por lo que no hay un registro habitual de las mismas. Por lo tanto, se detecta un área de mejora que favorezca a la inscripción desde el origen del procedimiento.

No. Solicitudes	Periodo
355	Otoño 2013
430	Otoño 2014
576	Otoño 2015

*Tabla 2. Comparación de solicitudes por periodo*

### Alcance del Proyecto

El propósito de este proyecto es desarrollar un análisis que presente una propuesta de mejora para la oficina de admisión en su área de atención directa al aspirante, la cual nos permite detectar los puntos de contacto con mayor importancia para el aspirante. A la par se pretende detectar en qué parte del trámite los aspirantes abandonan el proceso de admisión y las razones principales para hacerlo. Esto permitirá reestructurar las estrategias utilizadas para lograr la retención de estos alumnos. El proyecto puede ser replicable a áreas que estén involucradas directamente en el proceso de admisión del aspirante y de sus familiares (becas y Financiamiento y Servicios Escolares).

Por medio de la metodología de calidad DMAIC, se abordarán las expectativas del cliente interno considerando que el alcance del trabajo de obtención de grado comprenderá hasta el punto de mejora, a petición directa de éste. Por lo tanto, se plantea la solución del problema hacia dos vertientes del proceso de admisión: la solicitud de aspirantes y el seguimiento de los mismos. En función del tiempo estimado, se considera un año donde los puntos de Definición y Medición serán elaborados durante el IDI III, mientras las etapas de Análisis y Mejora se obtendrán a través del trabajo en IDI IV.

### Mapeo de la Cadena de Valor Estado Actual

El proceso de admisión está conformado por diversas actividades para atender al aspirante o padre de familia. Las que corresponden a soporte, se refiere aquellas que se realizan previamente y en las cuales no hay contacto directo con el cliente. Entre ellas, se encuentran:

- Generación de expediente en el sistema *Clerk*
- Lista de alumnos por fecha de aplicación del examen de admisión
- Impresión de pases de examen
- Armado de carpetas con Guía de Inscripción
- Entrega de resultados para admitidos y no admitidos
- Reservación y preparación del auditorio
- Revisión e integración de material (borradores, exámenes, lápices, etc.)
- Pedido de Coffee Break

A su vez, se involucra dos áreas que influyen en el proceso de admisión: Tesorería y Servicios Escolares. Dentro de la línea de interacción, participan múltiples actores dependiendo en la etapa del proceso en el que se encuentre el aspirante: asesores de Call Center, asesores de Admisión, asesores de Promoción primordialmente. A continuación, se presenta el esquema de servicio:

**Ejemplo de Esquema del Servicio (3)**

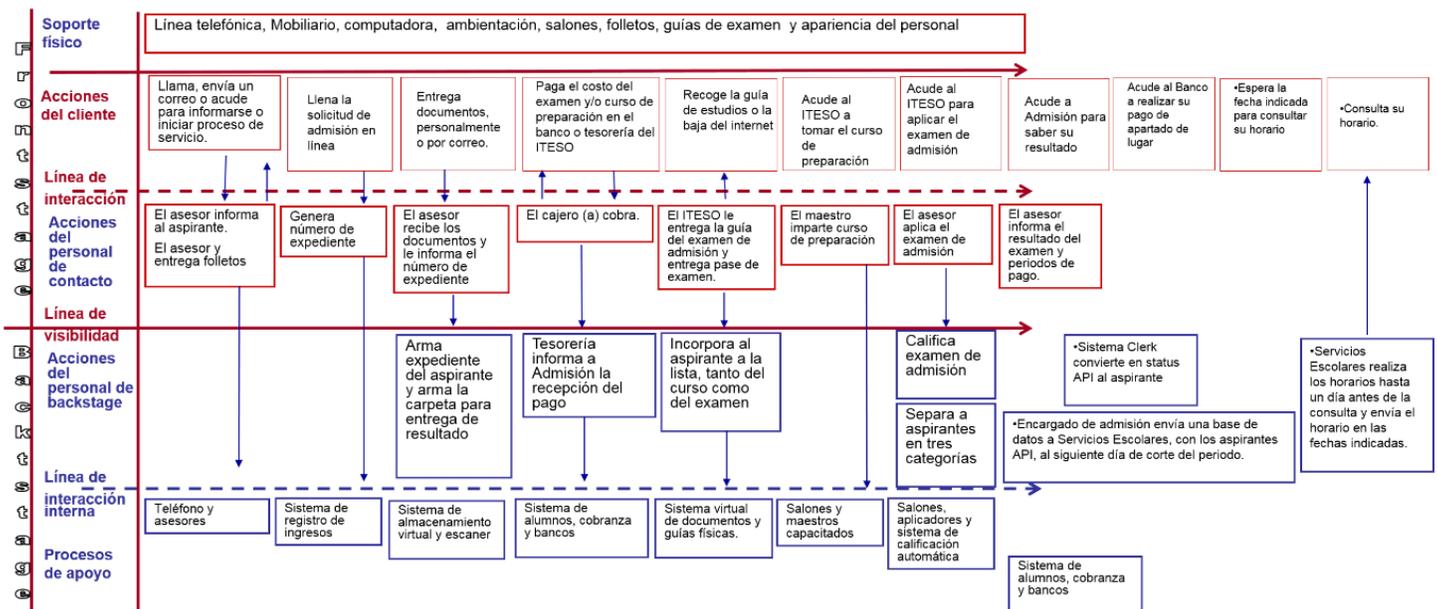


Imagen 7. Esquema del Servicio, Back y Front Office del Proceso de Admisión

### Descripción de las acciones que realiza el cliente en el proceso de compra – consumo del servicio.

- Se informa del proceso: Vial telefónica, vía correo o personalmente.
- Realiza el llenado del formato de solicitud de admisión en línea.
- Trae o envía sus documentos: a) Acta de nacimiento, b) certificado de preparatoria y c) comprobante de domicilio.
- Acude a la oficina de tesorería o en una sucursal de Bancomer a pagar el costo del examen de admisión (En caso de que aplique) y del curso de preparación para el examen de admisión (en caso de que lo deseé).
- Recoge físicamente o baja de internet la guía de estudios para el examen de admisión.
- Recoge físicamente o baja por internet el pase del examen de admisión.
- Acude al ITESO 4 días de la semana de 16:00 a 20:00 horas al curso de preparación para el examen de admisión.
- Acude al ITESO a la aplicación del examen de admisión, el sábado señalado a las 8:00 horas
- Acude a las oficinas de admisión a recoger su resultado del examen de admisión a partir de las 12:00 horas del mismo día en que aplicó su examen de admisión.
- Realiza el pago de apartado de lugar en los tiempos definidos por la oficina de admisión en el Banco a su cuenta personalizada.
- Espera la fecha indicada para consultar su horario
- Consulta su horario.

### Descripción de las acciones que realiza la Oficina de Admisión del ITESO, en el proceso de compra – consumo del servicio.

- Se da la información requerida a la persona que solicita la información, vía correo, vía telefónica o personalmente según el canal solicitado.

- Se le entrega información física de los servicios solicitados (vía correo, o personalmente)
- Recibe virtualmente la solicitud, la valida en el sistema Clerk y genera el número de expediente.
- Recibe los documentos requeridos, valida los documentos, los escanea y archiva virtualmente en el número de expediente del solicitante.
- Asigna la fecha propuesta por el solicitante para la aplicación del examen de admisión.
- Recibe la ficha de pago del examen de admisión y lo incorpora al expediente virtual. (En caso de que lo requiera)
- Entrega la guía de estudio para el examen de admisión o lo tiene en la página de internet para que el aspirante lo descargue.
- Genera el pase del examen de admisión. (En caso de que lo requiera)
- Incorpora al aspirante a la lista de asistencia al curso de preparación para el examen de admisión (en caso de que haya decidido cursarlo)
- Coordina la Impartición del curso de preparación para el examen de admisión.
- Arma la carpeta para la entrega del resultado del examen de admisión por aspirante.
- Coordina la logística en instalaciones y material para la aplicación del examen de admisión.
- Recibe a los aspirantes para la aplicación del examen de admisión el día y hora señalado.
- De acuerdo a cómo fueron llegando, los agrupa y lleva al lugar de la aplicación del examen de admisión.
- Aplica el examen de admisión.
- Califica el examen de admisión.
- Separa, en listas, a los aspirantes en tres categorías: Admitidos, No admitidos, y aspirantes en lista de espera.
- Invita al lugar de reunión para la entrega de resultados del examen de admisión.

- Convoca a los aspirantes por las categorías de admisión (Admitidos, No admitidos, y aspirantes en lista de espera) que aplicaron el examen de admisión.
- Comunica el resultado del examen de admisión de manera grupal para los aspirantes admitidos y en lista de espera, y de manera individual a los aspirantes no admitidos.
- Se entrega la carpeta de admitido a los aspirantes admitidos, y lista de espera.
- Se informa al aspirante acerca del periodo de pago de apartado de lugar, así como monto y forma de pago.
- Sistema Clerk convierte en status API al aspirante
- Encargado de admisión envía una base de datos a Servicios Escolares, con los aspirantes API, al siguiente día de corte del periodo.
- Servicios Escolares realiza los horarios hasta un día antes de la consulta.
- Resuelve dudas y problemas acerca de la consulta de horarios.

### Objetivos y Metas del Proyecto

Nuestros objetivos y metas del proyecto fueron pensados en función del Plan quinquenal, en el cual se encuentran las orientaciones estratégicas 2012- 2016 en las que se destacan los siguientes puntos:

- “En 2012-2016, el ITESO tendrá un proyecto consolidado de acompañamiento de alumnos, con una visión ignaciana.” *Orientación Fundamental no. 7*
- “El ITESO propiciará y mantendrá su salud financiera mediante la revisión continua de las políticas y los procedimientos relacionados con este ámbito; la adaptación ágil y expedita a la circunstancia económica del entorno.” *Orientación Fundamental no. 10*

Se plantea una propuesta de mejora de la calidad del servicio en el proceso de admisión, la cual coadyuvará a encauzar el enfoque de las estrategias de la oficina

de admisión para que permanezcan alineadas con las orientaciones fundamentales del ITESO.

Los objetivos principales de este proyecto están orientados a impactar en cuatro estrategias madre del ITESO:

### **Ingresos**

- a) Incrementar el número de ingresos por medio de un proceso más eficiente reduciendo tiempos de atención y espera.
- b) Recuperar cartera perdida de aspirantes potenciales.

**Satisfacción del cliente** mejorar la calidad de desempeño y eficiencia del servicio de admisiones.

**Satisfacción de empleados** quienes son la principal cara del ITESO hacia el exterior

**Entrega** Establecer línea base de calidad del proceso de admisión.

El alcance previsto para este proyecto es con el fin de ser aplicado en el proceso de admisión. Su metodología está pensada para ser replicada en otras áreas y así abonar al proyecto de Gestión Estratégica de la Matrícula.

Actualmente, el área de Admisión carece de métricas para evaluar el proceso. Con base a las estrategias madre, se desarrollaron las siguientes métricas de éxito:

- ✓ Incrementar el número de ingresos por medio de un proceso más eficiente reduciendo tiempos de atención.
- ✓ Mejorar la calidad del desempeño del proceso
- ✓ Establecer la línea base de calidad del proceso de admisión
- ✓ Aumentar el número de cartera perdida de nuevos ingresos

### Project Timeline

Como primera etapa, en IDI III se desarrolla la Definición del Problema de Calidad y la Medición del Desempeño. En la segunda etapa, se elaborará el Análisis y

Mejora del proyecto durante IDI IV. El área de control no será empleado por el alcance del trabajo.

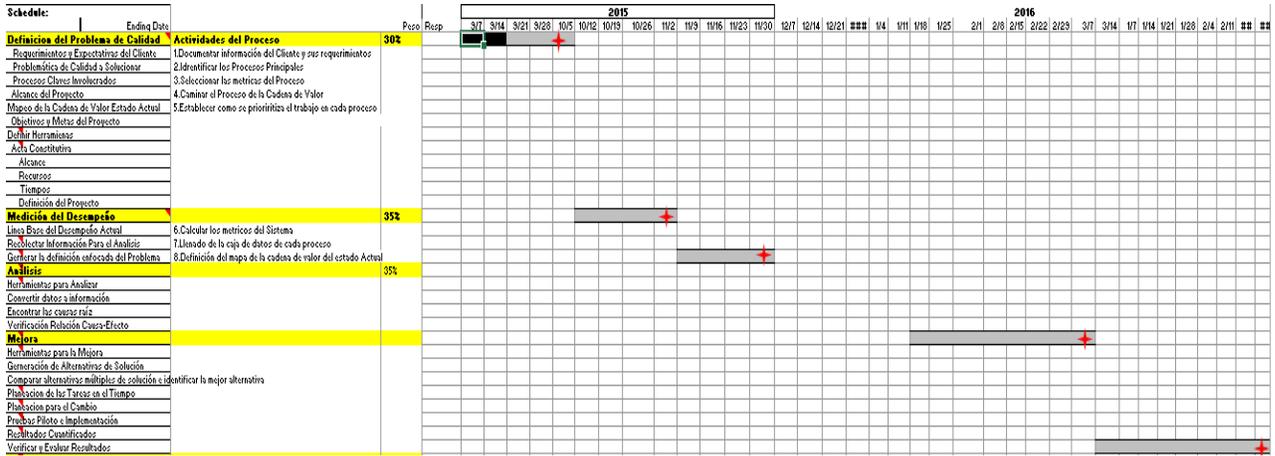


Imagen 10. Project Timeline DMAIC

## Definir Herramientas

Para la solución del problema enfocado a la calidad con respecto al proceso de admisión, se emplearán diversas herramientas, tales como: la metodología DMAIC, el método A3 basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), diagrama de Pareto, así como el diagrama de causa y efecto de Ishikawa. Todo proceso de mejora de calidad debe contar con una compromiso firme de la dirección y un apoyo de todos los colaboradores de la Oficina de Admisión. Consecuentemente, se cumplirán con los objetivos establecidos por el cliente interno que coadyuvará a la generación de propuestas de mejora con base al proceso de admisión.

## 2. MEDICIÓN

La etapa de medición consiste en determinar el desempeño actual de la línea base, recolectar información para el análisis y generar la definición enfocada del problema. Asimismo, es utilizado para validar los sistemas de medición y las mejoras del sistema. En primera instancia se determinó el *Value Stream Map* (mapeo de la cadena de valor) del proceso de admisión con la finalidad de visualizar todo el proceso permitiendo detallar y entender completamente el flujo tanto de

información como de materiales necesarios para que el producto y/o servicio llegue al aspirante, con esta técnica se identifican las actividades que no agregan valor al proceso para posteriormente iniciar las actividades necesarias para eliminarlas.

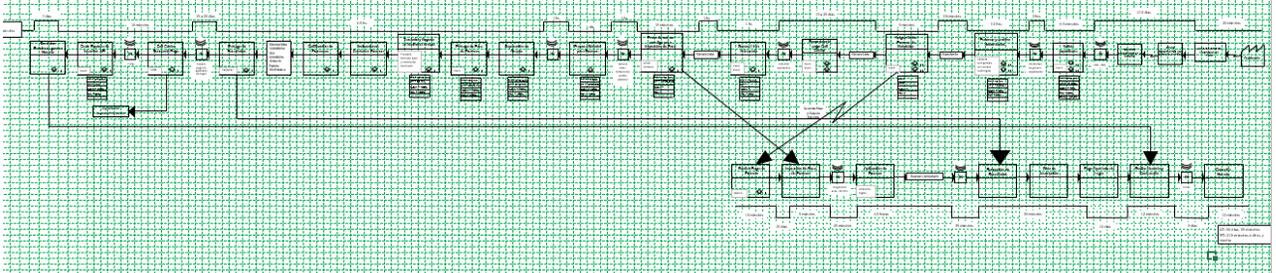


Imagen 1. VSM Actual, Proceso de Admisión

Con el objetivo de comprender a profundidad el proceso de admisión, se entrevistó a los involucrados dentro de la ejecución de cada una de las etapas que lo conforman:

Descripción de las acciones que realizan los múltiples actores durante el proceso de admisión - caminando el proceso

1. *Llenar Solicitud (aspirante)*: El aspirante llena la solicitud en línea en la página <http://admision.iteso.mx/> la cual le pide información personal y del titular de pago, esta consta de 7 pantallas a llenar y al finalizar se envía directamente al programa apretando el botón grabar.(El programa no da una respuesta que informe al aspirante que su solicitud fue recibida y que será atendida a la brevedad).
2. *Entregar documentos (aspirante)*: El aspirante lleva los documentos a la oficina de admisión o los envía vía correo a [admision@iteso.mx](mailto:admision@iteso.mx)
3. *Valida expediente (asesor de admisión)*: El asesor de admisión valida la solicitud en el sistema Clerk y da de alta el periodo de ingreso, las fechas de examen, de entrega de horario, pago de inscripción, asigna la preparatoria de origen e incluye el promedio de primero a quinto semestre.
4. *Escaneo de documento (asesor de admisión)*: El asesor de admisión escanea los documentos recibidos y los guarda en la carpeta correspondiente del ciclo en curso, como nombre se utiliza el número de expediente, en caso de que el



aspirante mande sus documentos vía electrónica, éstos se imprimen y se escanean para ser guardados en dicha carpeta.

5. *Imprime pase de admisión y asigna fecha de examen (asesor):* El asesor imprime el pase de admisión el cual contiene datos del aspirante como son nombre, fecha de examen, lugar de encuentro, recomendación de ID, carrera deseada.
6. *Entrega de guía de estudio:* En caso de que el aspirante vaya a realizar examen de admisión se le entrega una guía de estudio para que pueda prepararse. Si no realiza el examen por pase automático se le entrega una carpeta de admitido la cual contiene todos los pasos a seguir para formalizar la inscripción. (si tiene promedio menor a 80 se le invita a tomar el curso de preparación previo al examen).
7. *Recordatorio de Call Center (asesor Call center):* El departamento de Call center a través de una lista extendida por admisión realiza las llamadas para recordar el pago del examen antes de la fecha de realización. ( se asignan llamadas a cada asesor de call center)
8. *Pago de examen (aspirante):* El aspirante realiza su pago de examen de admisión directamente en el banco asignado con el número de cuenta especial y como referencia el número de expediente asignado a éste.
9. *Genera lista de asistencia (asesor de admisión):* El asesor días antes del examen genera una lista de asistencia para tener un referente de los alumnos que aplicarán el examen de admisión y así poder preparar el material a utilizar.
10. *Envío de correo para impresión de pase (asesor de admisión):* Con la lista de asistentes, el asesor de admisión envía un correo para pedir al aspirante que imprima su pase de examen. (incluso a los que ya se les dio impreso).
11. *Preparación de material (asesores becarios):* con base en los números de la lista se prepara el material a utilizar el día de la aplicación de la prueba de aptitud (lápices, borradores, sacapuntas, pruebas de aptitud, hojas de respuesta, exámenes de inglés, carpetas de admitidos, sobres de entrega en paquetes de 30 pzas.)
12. *Día de aplicación de examen de admisión:* El equipo se presenta a las 7:30 a.m. para prender computadoras y recibir a los alumnos

- a. *Separación de grupos: dos personas inician con la separación de grupos, si los aspirantes tienen pase de admisión van a una fila en la que se les valida el pase, el ID, y el pago del examen (aunque si no cuentan con examen no pasa nada).*
- b. *Entrega de pase: Para los alumnos que no traigan impreso su pase, se les dirige a las ventanillas de atención para revisar su expediente que todo esté en orden e imprimir el pase de admisión, una vez con el pase, se forman en la primera fila y se les validan los documentos.*
- c. *Traslado y llegada al Arrupe: una vez que todos los alumnos estén listos se procede a iniciar la caminata de traslado al auditorio Arrupe y el ingreso a éste, cuando se llega al auditorio 3 personas están esperando para asignar lugares, validar nuevamente el pase y el ID del alumno.*
- d. *Indicaciones para realizar el examen (asesor de admisión) : Una vez que todos los aspirantes se encuentran en su lugar se procede a dar las instrucciones de seguridad, así como del examen (tiempos, recesos, sanciones, forma de llenado, ficha, nombre, expediente)*
- e. *Inicia examen de admisión (aspirante): el examen dura aproximadamente 130 minutos, consta de 5 partes con un receso intermedio entre la tercera y la cuarta parte.*
- f. *Aplicación examen de ubicación de inglés (aspirante): Una vez terminado la prueba de aptitud, el aspirante responde el examen de ubicación de inglés, para este no es necesario ningún estudio, hasta donde cada chico pueda responder.*
- g. *Calificación de examen (asesor de admisión): Una vez que el tiempo terminó y todos los aspirantes entregaron su examen de admisión, éstos, junto con las hojas de respuesta son llevados a la oficina para ser pasados por el lector y obtener los resultados, esto se lleva a cabo simultáneamente con el examen de inglés.*
- h. *Listas de resultados: Se generan las listas de resultados correspondientes, admitidos, no admitidos, lista de espera y no status.*



- i. *Entrega de resultados: Se regresan los resultados al Auditorio Arrupe, se separan a los admitidos de todos los demás status y se les informa que fueron admitidos, a los que no fueron admitidos o tienen situación diferente se les hace ir a la oficina de admisión de nuevo a darles el resultado negativo y resolver su situación.*
  - j. *Recordatorio de pago (asesor Call center): Nuevamente el asesor de Call center realiza llamada cerca de la fecha de corte de periodo para recordar el pago de apartado de lugar (inscripción)*
  - k. *Pago de apartado de lugar (aspirante): el aspirante realiza el pago de apartado de lugar en tiempo y forma de la misma manera que pago el examen de admisión, una vez hecho el pago el status del aspirante cambia automáticamente a API (alumnos con pago de inscripción).*
    - i. *En caso de necesitar más tiempo para realizar el pago el aspirante se puede comunicar a la oficina de admisión para solicitar una prórroga para el siguiente periodo de pago.*
    - ii. *En caso de que el aspirante no se comuniqué, se pasa una lista ANI (alumno no inscrito) a promoción para que inicie con el seguimiento de caso personalizado, averiguando las causas de no inscripción.*
  - l. *Crear reporte de inscritos API (asesor de admisión): Una vez que el aspirante ha pagado su inscripción, cada semana se crea un reporte de API y este es enviado a los coordinadores, jefes de área, comparativo con el año inmediato anterior.*
  - m. *Creación de horarios (asesor de admisión) Se genera una lista de alumnos con status API y se envía a la oficina de Servicios Escolares quien es la encargada de realizar los horarios y enviar un correo para que el aspirante pueda revisar éste en la plataforma en línea en la fecha y hora indicada en el correo.*
13. *Revisión de Horarios (aspirante): El aspirante revisa su horario en la plataforma de ITESO.*

## Línea Base

Actualmente, el proceso de admisión está constituido por una serie de fases que posibilita la inscripción del aspirante a la universidad. Para ello, convergen múltiples actores dependiendo en la etapa del proceso en el que se encuentre el mismo: asesores de Call Center, asesores de Admisión, asesores de Promoción, principalmente. Dichos actores, generan tiempos de espera que afectan a la inscripción. Es decir, al observar el VSM (*value stream map*) un punto crítico al inicio del proceso es la solicitud en línea, pues en los últimos tres años se ha percibido un incremento en las solicitudes almacenadas en el sistema sin atención alguna; en promedio permanecen entre 200 y 300 solicitudes. Esto se traduce en oportunidades de incrementar el número de ingresos a través de la cartera perdida de aspirantes potenciales.

Otra variable notable es la creación del expediente ya que al ser un proceso realizado de manera interna y no automáticamente, origina un tiempo de espera de 20 a 30 días aproximadamente. Mientras mayor sea el tiempo que pasa el aspirante sin comunicación directa con la universidad en relación a su proceso de admisión, repercute en su interés por lo que el porcentaje de conversión se reduce en el largo plazo.

Adicionalmente, un elemento que se repite en varias ocasiones es la “generación de lista” antes, durante y después de aplicar el examen de admisión. Cabe mencionar que el responsable de producirla es únicamente una sola persona, por lo que es importante evaluar el beneficio que aporta. Dentro de la aplicación del examen, se detectó la duplicidad en la revisión del pase para el examen así como la credencial por cada aspirante. Si en promedio se atienden alrededor de 120 a 150 aspirantes por examen, el consumo de tiempo (10 a 15 minutos) retrasa el comienzo puntual del mismo.

Una vez que el aspirante es admitido, el siguiente momento de espera es el cumplimiento del apartado de lugar en la fecha correspondiente ya que dependiendo de la fecha en la que aplicó el examen de admisión se asigna una fecha límite de pago. El 40% de los aspirantes solicitan un tipo de beca o apoyo financiero y con base a su resultado efectúan dicho pago. Por lo tanto, aunque se genere un

recordatorio por medio de Call Center; la gran mayoría requiere una prórroga. Los asesores de promoción se encargan de brindar un seguimiento personalizado con el propósito de acelerar su inscripción. Sin embargo, este proceso tarda de 2 a 4 meses en promedio. En el transcurso de este tiempo, se pierde la oportunidad de captar el 20% de los aspirantes.

### Oportunidad de mejora

A partir del análisis y estudio del VSM actual, se detectaron las oportunidades de mejora en los siguientes procesos:

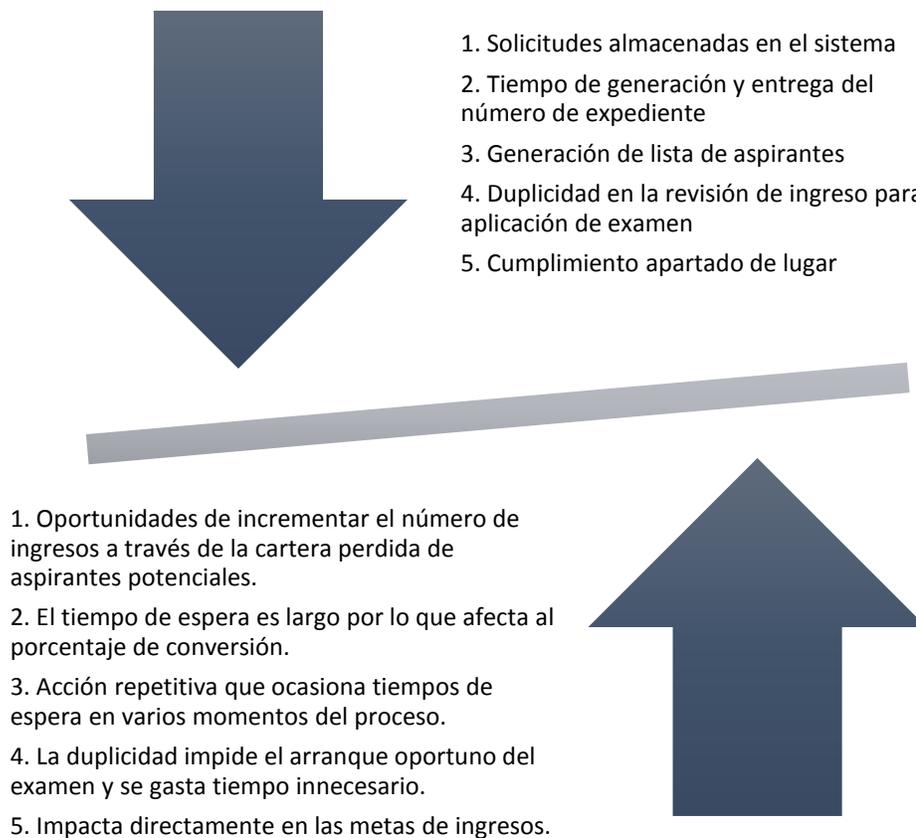


Imagen 2. Oportunidad de mejora en los procesos

Finalmente, al dirigir las acciones de mejora a los procesos antes mencionados se busca satisfacer las necesidades del cliente interno y a su vez cumplir con los objetivos orientados a impactar en cuatro estrategias madre del ITESO:

**Ingresos**

- a) Incrementar el número de ingresos por medio de un proceso más eficiente reduciendo tiempos de atención y espera.
- b) Recuperar cartera perdida de aspirantes potenciales

**Satisfacción del cliente y empleados** mejorar la calidad de desempeño y eficiencia del servicio de admisiones

**Entrega** Establecer línea base de calidad del proceso de admisión.

Tiempos de espera, acumulación de información y duplicidad de funciones

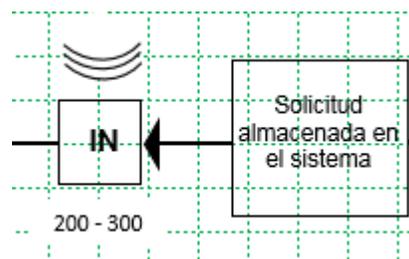


Imagen 3. VSM Actual, Tiempo de espera solicitudes

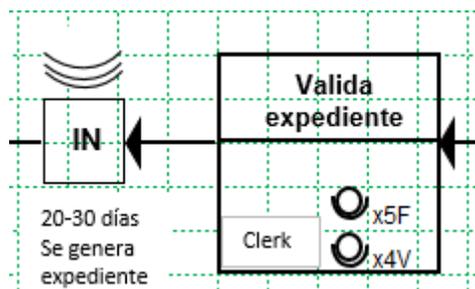


Imagen 4. VSM Actual, Tiempo de espera expediente

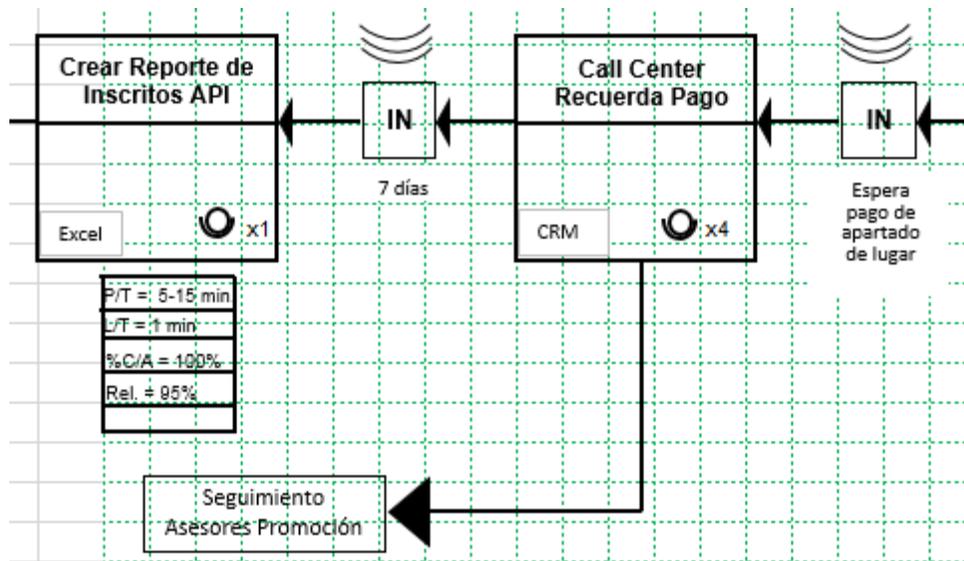


Imagen 5. VSM Actual, Tiempo de espera apartado de lugar

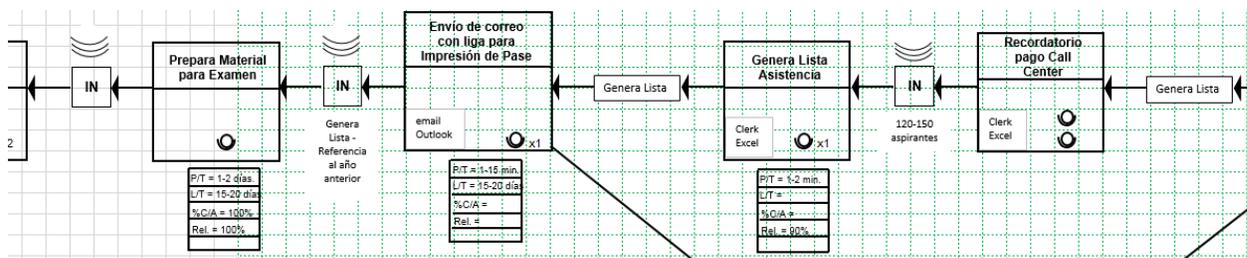


Imagen 6. VSM Actual, Duplicidad generación de lista

## Evidencia de información no procesada

Con base al proceso de admisión, se localizan dos puntos clave en los cuales se empuja información al siguiente proceso antes de que la pueda procesar:

- *Puntualidad del aspirante.* Días antes del día del examen, se envía un correo con la información que requiere el aspirante para poder aplicarlo. Para ello, es de suma importancia que llegue a la hora indicada pues al no completarse el número de personas esperadas por la impuntualidad de los mismos, se demora el comienzo del examen.
- *Traslado y llegada al auditorio Arrupe (revisión de pase y credencial).* Al recibir un promedio de 120 a 150 aspirantes para la aplicación del examen, se dedica tiempo innecesario al revisar nuevamente el pase del examen y la

credencial. Nadie puede pasar al auditorio hasta que no se compruebe dicha información.

### Estandarización de procesos y desempeño de actividades

Por medio de un proceso más eficiente es posible reducir los tiempos de atención y espera, para obtenerlo, en el proceso de admisión se requiere estandarizar desde la solicitud en línea:

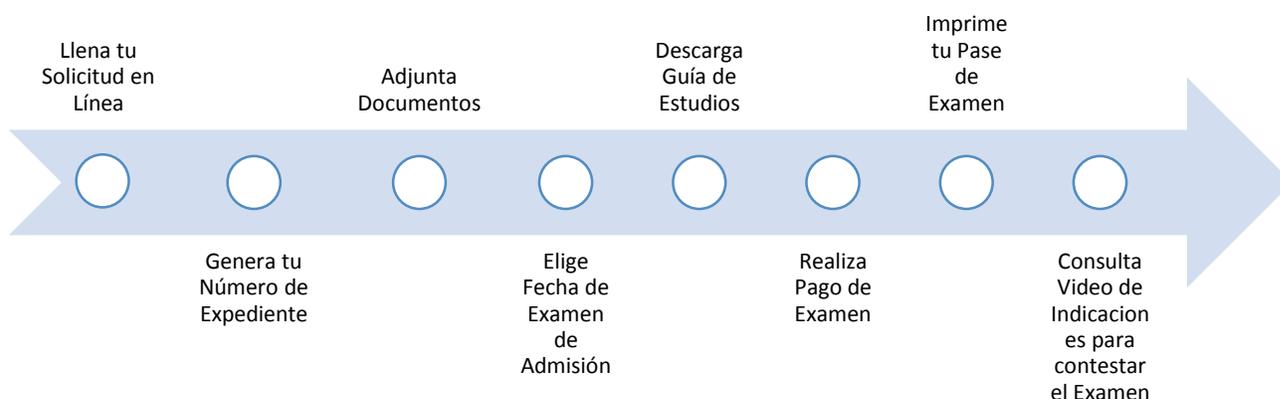


Imagen 7. Estandarización de procesos

Considerando que el proceso inicia al llenar la Solicitud en Línea, en el sistema de control de aspirantes “Clerk”, en el apartado *validar aspirantes web* es posible detectar por periodo de ingreso aquellas que no continuaron a la siguiente fase que consiste en la generación de un expediente. Actualmente, carece de un seguimiento a dichas solicitudes por lo que no hay un registro habitual de las mismas. Por lo tanto, se detecta un área de mejora que favorezca a la inscripción desde el origen del procedimiento. Al momento de recibir los documentos, el desempeño esperado es hacerlo mientras se atiende al aspirante o padre de familia. Sin embargo, en época de mucha afluencia no es posible proceder conforme al diagrama de flujo del proceso. Esto a su vez, puede desfavorecer a la captura óptima de los mismos e incluso perder información de los aspirantes.

En relación al proceso de recordatorio de pago que realiza Call Center, se origina una duplicidad con el seguimiento que efectúan los asesores de promoción debido a que en el apartado de comentarios; los colaboradores del equipo de Call Center en la mayoría de las ocasiones olvida guardar la información o hacer cambios en el sistema por lo que se han presentado casos que ya no había interés por parte del aspirante y el recurso personal y de tiempo se desaprovecha dando también una mala imagen pues se demuestra que no se tiene un conocimiento real de la situación del aspirante.

### Tecnologías de Información

Con el propósito de llevar a cabo de manera efectiva la operación del proceso de admisión, se utilizan diversas herramientas tecnológicas: sistema de admisiones Clerk, Tessaldos, SIA, CRM Dynamics (recientemente), principalmente. A la par, Excel coadyuva a la generación de las listas, reportes y Outlook es el servicio de correo electrónico que se utiliza para el envío de campañas, boletines e información de interés para el aspirante o padre de familia.

Se implementó el CRM en septiembre del presente año por lo que la oficina se encuentra en proceso de adaptación. El objetivo de incorporarlo es para concentrar la información que se obtiene de los diversos sistemas en uno solo. Por lo pronto, aún no se encuentran adecuadamente integrados. No obstante, se pretende que en el corto plazo pueda aprovecharse mejor la herramienta de manera que permita diseñar acciones de captación y retención de forma personalizada.

### Priorización de Trabajo

Actualmente no se cuenta con sistema que ayude a prioriza el trabajo hacia un objetivo en específico durante todo el proceso, los casos en los que los alumnos son de preparatorias de convenio son atendidos por el asesor encargado de esa preparatoria, sin embargo todos los aspirantes que vienen de preparatorias que no son de convenio, no tienen un asesor que lleve su caso personalmente, esto crea que no haya una continuidad en el seguimiento. La única fase que se prioriza es el

alta de materias que va de acuerdo a los tiempos en los que los aspirantes realizan el pago de inscripción dentro de un periodo, sin hacer diferencia entre los que pagaron al principio del periodo y los que pagaron al final de éste.

Parámetros de Medición

PROCESOS	PARÁMETROS DE MEDICION DE CALIDAD	LEAD TIME
VALIDA EXPEDIENTES	Expedientes de reciente creación, no expedientes acumulados de más de 1 semana	<b>Actual:</b> 18 días. <b>Process Time:</b> 7 minutos Reducir el tiempo de espera, dando un seguimiento continuo y evitar la acumulación excesiva de solicitudes
CALL CENTER (SEGUIMIENTO)	Número de llamadas atendidas, eficiencia real, calificación de evaluación	<b>Actual:</b> 3 días con nivel de eficacia del 45% (elevar la eficacia de las llamadas, al contar con los datos correctos del aspirante). <b>Process Time:</b> 5-15 minutos por llamada
PAGO DE EXAMEN	Ficha de depósito, sistemas ligado para revisión de pagos	<b>Actual:</b> 12 días para pagar el examen de admisión, el aspirante no tiene una manera de saber que fue aplicado el pago correctamente y que su proceso continúa. <b>Process Time:</b> automático por sistema
EXAMEN DE ADMISION	Puntualidad en tiempos de examen, evaluación de atención de evento	<b>Actual:</b> 1 hr. El aspirante que hizo todo a tiempo tiene que esperar al que no ha iniciado trámites para que ambos comiencen examen al mismo tiempo. <b>Process Time:</b> 5-10 minutos cuando se tiene todo hecho
SEGUIMIENTO ANIS	Número de llamadas atendidas, Eficiencia en llamadas, atención a status (NAD, NO STATUS), tiempo de atención.	<b>Actual:</b> 13 días con nivel de eficacia del 45% (elevar la eficacia de las llamadas, al contar con los datos correctos del aspirante) <b>Process Time:</b> 5-15 minutos por aspirante a contactar

FIRST PASS YIELD ACTUAL	
PROCESO	MEDICIÓN DE CALIDAD
VALIDA EXPEDIENTE	0.75
ARCHIVA Y ESCANEA	
DOCUMENTOS	0.75
ASIGNA FECHA DE EXAMEN	0.98
RECORDATORIO DE PAGO DE EXAMEN	0.55
GENERA LISTA DE ASISTENCIA	0.7
ENVIO DE CORREO CON LIGA PARA PASE	0.7
PREPARACION DE MATERIAL	1
SEPARACION DE GRUPOS	0.8
ENTREGA DE PASE DE EXAMEN	0.98
ENTREGA DE RESULTADOS	0.98
RECORDATORIO DE PAGO INSCRIPCION	0.57
REPORTE DE INSCRITOS	0.9
SEGUIMIENTO A NO INSCRITOS	0.55
Total	.41 (41%)

El *process time* con base al Value Stream Map Actual es de 1 día 8 horas 5 minutos y el *cycle time* es de 54.7 días. El gap entre ambos componentes es de 2 meses debido a los tiempos de espera.

Incluso, desde el inicio del proceso de admisión el tiempo que conlleva entre la solicitud en línea y la validación de expediente es muy alto donde comprende únicamente tres etapas; mismas que pueden ser estimuladas por los aspirantes de preparatoria. Otro punto crítico es la espera para el apartado de lugar pues a pesar del seguimiento que se hace vía Call Center y de forma personalizada por medio de los asesores de promoción, el lead time es de 1 mes aproximadamente. Por esta razón, es necesario considerar lo antes mencionado para las propuestas de mejora.

*Lead time*: se registra una marca de espera del proceso completo de 54 días, esto es contando los tiempos máximos de espera que puede registrar un aspirante, se detecta que no hay una ventaja real entre la persona que paga al principio del

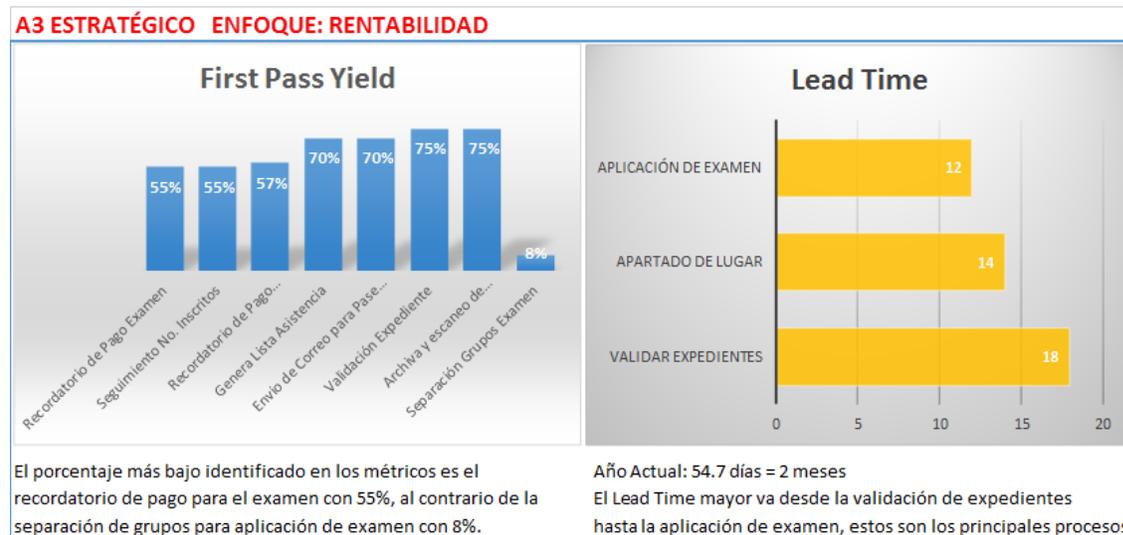


periodo que una que paga el día de vencimiento de éste, igualmente algunos errores del sistema permiten que expedientes caigan en el “limbo” (se quedan atorados en el sistema y no hay una manera de detectarlos hasta que pasa mucho tiempo y el aspirante reclama por su horario o la falta de éste).

En el seguimiento el aspirante ingresa sus datos pero el sistema no marca la diferencia entre un celular y un teléfono fijo o incluso una larga distancia por lo que el asesor tiene que marcar hasta 3 veces para dar con el número correcto, esto hace que se trabaje más y se pierda la eficiencia al encontrar a los aspirantes.

Es por esto que los *Tiempos de espera* y el *First Pass Yield* (hacerlo bien en el primer intento) son nuestros métricos principales a mejorar.

### A3 Estratégico



Reflexiones de las Actividades del Año Pasado		
Actividad	Evaluación	Principales Resultados / Problemas
Enviar link aspirante para impresión de pase de examen	<span style="background-color: green; color: white;">■</span>	Se agilizó el proceso pues anteriormente se imprimían los pases de cada aspirante y se buscaba por nombre. Sin embargo, el tiempo de espera era de 20 minutos aproximadamente y se redujo a 10.
Se adquirió una impresora multifuncional en el lugar de admisión	<span style="background-color: green; color: white;">■</span>	Disminuyó el tiempo de traslado y entrega del pase para examen además de facilitar el escaneo de documentos al aspirante
Implementación del sistema CRM	<span style="background-color: yellow; color: black;">■</span>	Actualmente, la oficina se encuentra en proceso de adaptación por lo que los resultados se verán reflejados en otoño 2016.

**Análisis de Actividades y Justificación**

Los tiempos de espera generados por los diversos actores durante el proceso de admisión influyen directamente en el momento de la toma de decisión del aspirante y/o padre de familia. Por lo tanto, mientras menor sea el tiempo de espera favorecerá la pronta inscripción del aspirante. Asimismo, será posible detectar los elementos de calidad para que el proceso de admisión fluya de manera constante. Esto se verá reflejado positivamente en los ingresos mismos que son parte de los objetivos definidos en el proyecto.

Imagen 8. A3 Estratégico, Oficina de Admisión



UNIVERSIDAD ITESO		04 DICIEMBRE 2015							OFICINA DE ADMISIÓN					
Plan de Acción de este año		Ene	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Metas	Actividades													
Definición del problema de calidad	1.Documentar información del Cliente y sus requerimientos 2.Identificar los Procesos Principales 3.Seleccionar las métricas del Proceso 4.Caminar el Proceso de la Cadena de Valor 5.Establecer como se prioriza el trabajo en cada proceso													
Medición del Desempeño	6.Calcular los métricos del Sistema 7.Llenado de la caja de datos de cada proceso 8.Definición del mapa de la cadena de valor del estado Actual													
Análisis	9. Herramientas para Analizar 10. Convertir datos a información 11. Encontrar las causas raíz 12. Verificación Relación Causa-Efecto													
Mejora	13. Herramientas para la Mejora 14. Gerneración de Alternativas de Solución 15. Comparar alternativas múltiples de solución e identificar la mejor 16. Planeación de las Tareas en el Tiempo 17. Planeacion para el Cambio 18. Pruebas Piloto e Implementación 19. Resultados Cuantificados 20. Verificar y Evaluar Resultados													

**Seguimiento y Problemas por Resolver**

1. Para alcanzar estas metas, se debe considerar los requerimientos del cliente interno con el fin de continuar con el mismo enfoque que permita cumplir con los objetivos previamente establecidos. Por lo tanto, es de suma importancia mantenerlo enterado del avance del proyecto.
2. Programar entrevistas si es necesario, a los involucrados en el proceso de admisión, con el propósito de corroborar el análisis de la información así como complementarlo con lo obtenido de "caminar el proceso".
3. Disposición y compromiso para realizar las propuestas de mejora por parte de los jefes de la Oficina de Admisión.

Imagen 9. A3 Estratégico, Oficina de Admisión

### Conclusiones - medición

- Un punto crítico a mejorar dentro del proceso de admisión es el seguimiento de aspirantes por medio del Call Center ya que se encuentra en 55% al momento de localizar al aspirante o padre de familia para que efectúe su apartado de lugar y por lo tanto, pueda inscribirse. Esto se debe a la mal información de los datos y que el sistema de registro en línea no diferencia entre número de casa, celular u otro; en consecuencia, afecta en el seguimiento generando un lista de espera mayor así como la pérdida de candidatos (ingresos). Si desde el inicio del proceso se buscara mejorar esta

área, el porcentaje de efectividad aumentaría favorablemente al número de inscritos por semestre, además de llegar a la meta con menos re trabajo.

- Al realizar el Value Stream Map, se logró identificar el *process time* el cual consiste en 1 día 8 horas 5 minutos y el *lead time* de 54.7 días; de manera que se origina un gap entre ambos factores. Los tiempos de espera son muy altos en cada una de las etapas del proceso de admisión, lo que determina el porcentaje de oportunidad para mejorar la calidad del desempeño del proceso. Es importante mencionar que por el tipo de mercado al cual se dirige la Oficina de Admisión es posible aprovechar los medios, herramientas tecnológicas que posibilite un tiempo de respuesta más ágil y con menor porcentaje de error.
- A partir del análisis y estudio del VSM actual, se detectaron las oportunidades de mejora en los siguientes procesos:
  1. Solicitudes almacenadas en el sistema - oportunidades de incrementar el número de ingresos a través de la cartera perdida de aspirantes potenciales.
  2. Tiempo de generación y entrega del número de expediente - el tiempo de espera es largo por lo que afecta al porcentaje de conversión.
  3. Generación de lista de aspirantes - acción repetitiva que ocasiona tiempos de espera en varios momentos del proceso.
  4. Duplicidad en la revisión de ingreso para aplicación de examen - la duplicidad impide el arranque oportuno del examen y se gasta tiempo innecesario.
  5. Cumplimiento apartado de lugar - Impacta directamente en las metas de ingresos.

### 3. ANÁLISIS

El propósito del proyecto es establecer la línea base de calidad del proceso de admisión por medio del mapeo de la cadena de valor con la finalidad de visualizar todo el proceso permitiendo detallar y entender completamente el flujo tanto de información, como de materiales necesarios para que el producto y/o servicio llegue al aspirante, permitiendo identificar las actividades que no agregan valor al proceso para posteriormente, iniciar las actividades necesarias para eliminarlas. Asimismo, se plantea una propuesta de mejora para optimizar la calidad del servicio en el proceso de admisión.

Con la finalidad de comprender a profundidad el proceso de admisión, se realizaron entrevistas con los involucrados dentro de la ejecución de cada una de las etapas que lo conforman: admisión, promoción y call center. Principalmente, con los coordinadores de cada área y un operativo de la misma con el propósito de obtener información desde ambas perspectivas.

De éstas entrevistas pudimos observar que la percepción de los coordinadores de las áreas involucradas es muy similar entre sí en algunos puntos, reconocen un buen trabajo en general del proceso, aunque si mencionan ciertas áreas de oportunidad a trabajar. Al no contar con métricos no hay un conocimiento de la efectividad que la oficina está teniendo.

Sobre el tema de las **necesidades del cliente**, refieren todos a que el factor que buscan los aspirantes es rapidez, en servicio, en entrega de resultados, en tener información de ITESO. Los aspirantes generan mucha ansiedad por este proceso de ingreso a la universidad y sus familias respecto a las cuotas, es por esto que piden siempre tener la mayor información a la brevedad para poder tomar decisiones

En la parte de **medición de desempeño**, difieren las respuestas enormemente desde realizarlo cada corte de fecha de pago de apartado hasta cada semestre para reajustar para el siguiente semestre.

Sobre los pasos que **generan valor** resaltan puntos importantes como:

**Rapidez** en la respuesta a sus necesidades, simplicidad en los procesos, que no tengan que venir muchas veces.

**Seguimiento** durante el proceso para asegurar el avance del trámite. Este punto resulta “controversial” ya que es el mismo punto en el que en el VSM, se detecta un menor rango de desempeño y estandarización, lo que lo convierte en un punto problema en el proceso.

**Personas**, la atención personalizada, el trato amable, empático, eficiente, constante en el que también reconocen que muchas veces no es logrado por varios factores como lo son la falta de capacitación al personal de atención y constante rotación de la figura del becario, esto ocasiona que no haya un compromiso profundo de ambas partes pues cada 6 meses llega gente nueva y se tiene que comenzar de cero. El tiempo promedio que le lleva a una persona contratada para conocer el proceso completo, vivirlo y entenderlo lleva alrededor de un año, al haber una falta de capacitación establecida y estructurada el asesor carece de las herramientas como de los elementos críticos de atención que el cliente solicita.

Sobre los **desperdicios**, muchos de éstos tiempos perdidos, son generados por los mismos candidatos que al no tener la certeza de ingresar o necesitar apoyo económico o estar revisando otras opciones de universidad, retrasan el pago de inscripción, generando re trabajo en los promotores e inflando los números reales por mucho tiempo, ya que muchos de ellos no continúan con el trámite y no informan y siguen ocupando un lugar hasta por 4 meses. Esto podría ser disminuido realizando acciones que empujen al aspirante a decidir en un menor tiempo, definiendo un tiempo máximo de espera cuando no tengamos noticias de ellos, y apoyar a que el flujo no tenga interrupciones de grandes momentos.

Otro **desperdicio** importante es la nueva implementación de los exámenes de ubicación de inglés y de español (COE), exámenes con duración de 20 minutos cada uno que sirven al Centro de lenguas para analizar con qué nivel entran los aspirantes a ITESO. Ambos son elementos importantes para el primer semestre del *alumno* pero no para su proceso de admisión y menos inclusive para los aspirantes que no ingresarán a ITESO, esto obedece a una necesidad de otras instancias que ven el proceso de admisión como un canal fácil de captación, pero genera

problemas, ya que implica al aspirante de pase automático, un traslado extra a ITESO que no se realizaba antes, los aspirantes que no lo realizan o lo realizan tarde, pierden el derecho a que se les de alta una materia en primer semestre; en las aplicaciones foráneas y en las aplicaciones locales se tiene que invertir 1 hora más de tiempo en examen, lo que representa muchas veces que el promotor se quede una noche más a dormir generando un gasto extra y en las locales se amplía el tiempo de examen hasta 4 horas; por último al aplicar el examen a todos los aspirantes, incluso los que no entrarán genera un gasto a la universidad ya que cada examen tiene un costo de aplicación. Esto puede cambiar si los exámenes de ubicación de inglés se trasladan a otro proceso para generar un candado y garantizar que todos los alumnos inscritos a ITESO, lo realicen en tiempo y forma sin gastos extras para la universidad ni bloqueos en el proceso de admisión.

Al eliminar tiempos de espera con estrategias para que el aspirante tome una decisión más adelantada, apoyarnos de los sistemas para reducir pasos manuales, implementar programas de capacitación estructurados, estandarizar y clarificar las asignaciones de responsabilidades se controlará el **flujo del proceso** sin interrupciones.

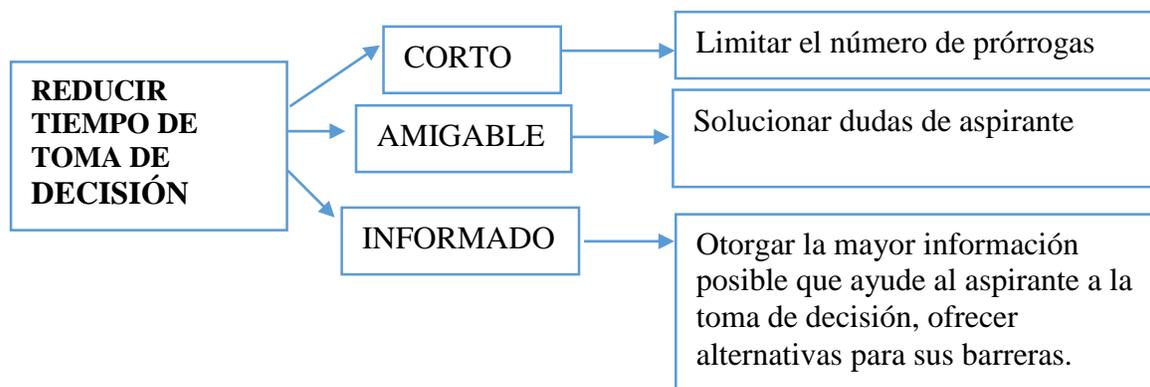
Las cargas de trabajo no están identificadas, las tres coordinaciones tienen momentos de saturación similares pero no se tienen estrategias para agilizarlos, la interdependencia de unos con otros genera que se estén saturando entre ellos. Se sugiere revisar el rol de responsabilidades para clarificar las actividades asignadas a cada uno de ellos y crear estrategias para aligerar las cargas entre uno y otro.

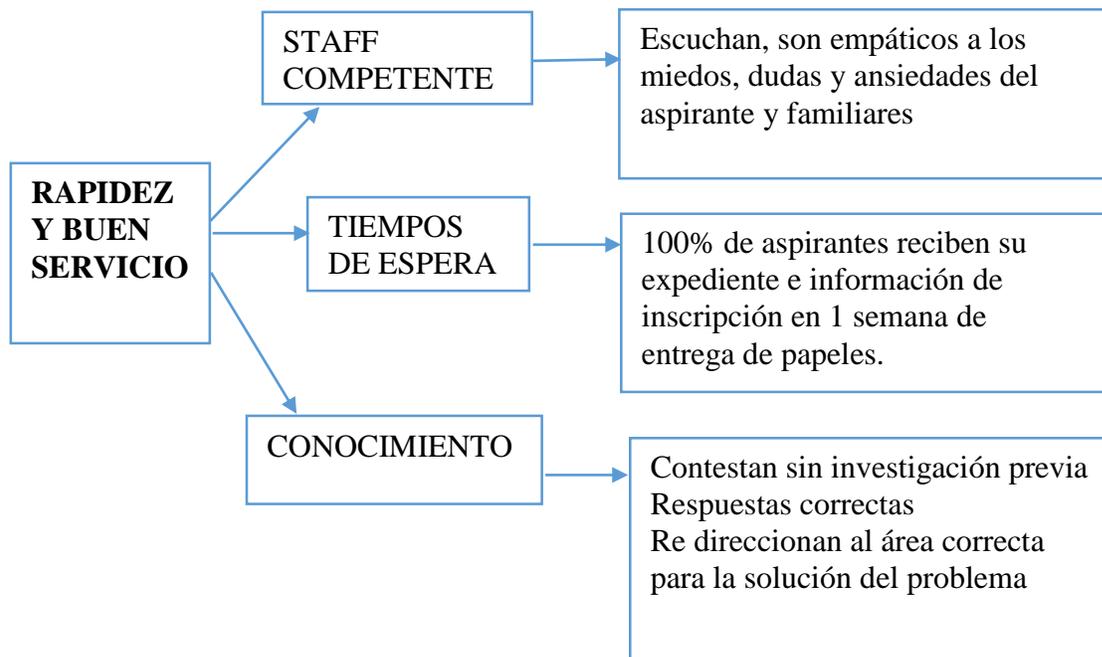
En cuanto a las mejoras sugeridas por los entrevistados, se vuelve a detectar que perciben que: “lo que se hace, está bien” aunque sí es necesario realizar ciertos cambios en los sistemas (CRM), en las personas, en estrategias (no se definen cuales) para que fluya mejor.

A través del VSM y el caminar el proceso se detectaron que existen puntos donde el trabajo no está estandarizado:

- Atención directa, aunque existen algunos elementos que coinciden, no hay una guía establecida de información indispensable para ofrecer a los aspirantes
- Los alumnos que hacen proceso directamente en las preparatorias no reciben un correo institucional en el cual les informen su expediente y pasos a seguir para reforzar la información dada por el promotor. Por el momento este paso lo realizan de manera independiente los promotores sin un formato definido y homogéneo.
- No existe un candado que asegure el pago del examen del aspirante, muchos aspirantes pueden realizar examen y nunca pagar.
- No existe información, de las aplicaciones previas cuando los aspirantes realizan su examen por segunda vez, esto crea confusión pues puede perderse la información y dar oportunidad a una tercera o cuarta aplicación, además se pierde la información de los puntajes obtenidos previamente para conocer la evolución del chico.
- No existen documentación ni manuales de procesos, procedimientos por lo que al haber una alta rotación, las personas se llevan información importante con ellos.

#### CTQ TREE





En la etapa de medición se determinó el *Value Stream Map* (mapeo de la cadena de valor) del proceso de admisión con la finalidad de visualizar todo el proceso permitiendo detallar y entender completamente el flujo tanto de información como de materiales necesarios para que el producto y/o servicio llegue al aspirante.

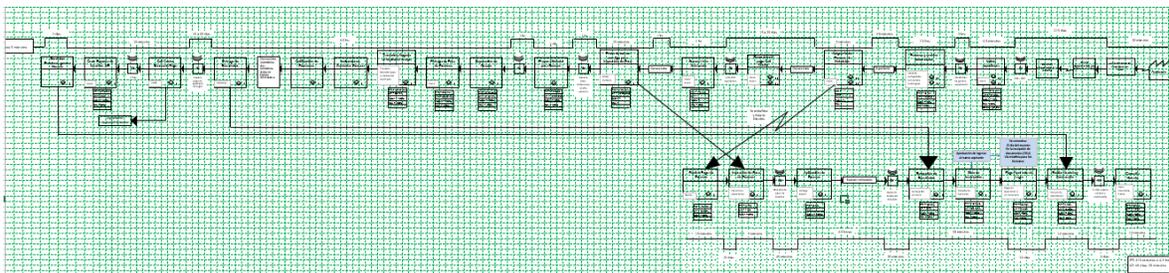


Imagen 1. VSM Actual, Proceso de Admisión

Al observar el VSM (*value stream map*) un punto crítico al inicio del proceso es la solicitud en línea, pues en los últimos tres años se ha percibido un incremento en las solicitudes almacenadas en el sistema sin atención alguna; en promedio permanecen entre 200 y 300 solicitudes. Esto se traduce en oportunidades de

incrementar el número de ingresos a través de la cartera perdida de aspirantes potenciales.

- Otoño 2013 – 355 solicitudes
- Otoño 2014 – 430 solicitudes
- Otoño 2015 – 576 solicitudes

Cabe mencionar que cada año hay un incremento importante y si no se atiende, las oportunidades de venta serán cada vez menores a lo esperado.

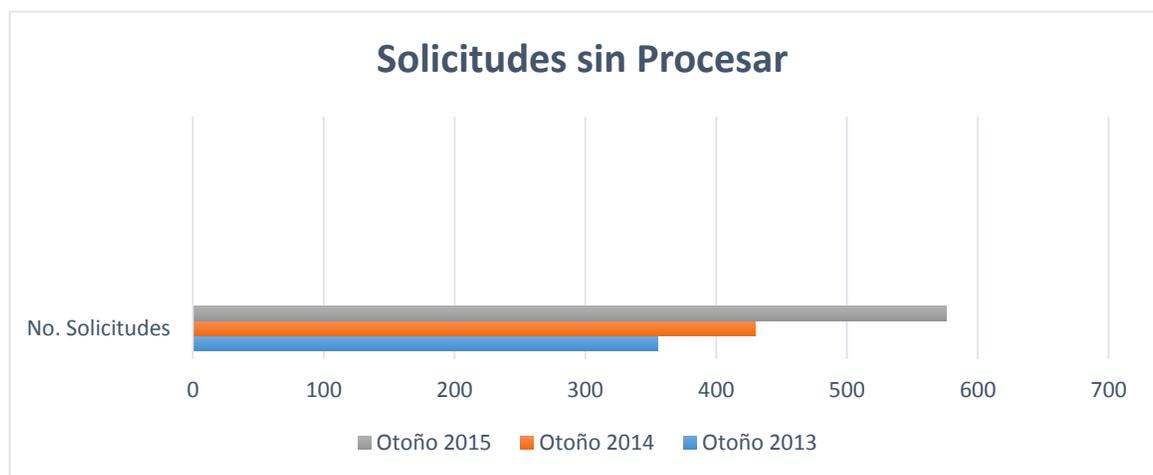


Gráfico 2. Comparación de solicitudes por periodo

Otra variable notable es la creación del expediente ya que al ser un proceso realizado de manera interna y no automáticamente, origina un tiempo de espera de 20 a 30 días aproximadamente. Mientras mayor sea el tiempo que pasa el aspirante sin comunicación directa con la universidad en relación a su proceso de admisión, repercute en su interés por lo que el porcentaje de conversión se reduce en el largo plazo. Aunado a lo anterior, los aspirantes que provienen de la recepción de documentos por parte del área de promoción (como beneficio al pertenecer a una preparatoria de convenio), no son atendidos de manera homogénea ya que cada asesor le brinda una atención personalizada vía correo electrónico en la entrega del expediente en vez de utilizar un método de envío de expedientes para un tiempo de respuesta más ágil. Por lo que se da preferencia a un “servicio personalizado” cuando lo que busca el aspirante es un servicio rápido. La entrega del expediente

no puede ser realizada de forma automática pues requiere de una validación previa de documentos (se profundiza sobre este punto en el análisis de causa – efecto).

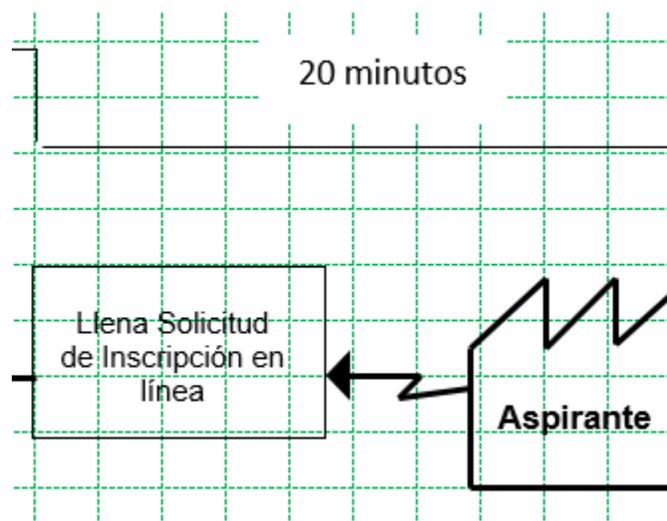
Adicionalmente, un elemento que se repite en varias ocasiones es la “generación de lista” antes, durante y después de aplicar el examen de admisión. Cabe mencionar que el responsable de producirla es únicamente una sola persona, por lo que es importante evaluar el beneficio que aporta. Dentro de la aplicación del examen, se detectó la duplicidad en la revisión del pase para el examen así como la credencial por cada aspirante. Si en promedio se atienden alrededor de 120 a 150 aspirantes por examen, el consumo de tiempo (10 a 15 minutos) retrasa el comienzo puntual del mismo. La alta dirección ha propuesto un mayor uso de recursos (personal), sin embargo, se puede detectar en el VSM que el problema proviene del proceso empleado.

Una vez que el aspirante es admitido, el siguiente momento de espera es el cumplimiento del apartado de lugar en la fecha correspondiente ya que dependiendo de la fecha en la que aplicó el examen de admisión se asigna una fecha límite de pago. No obstante, se conceden un sin número de prórrogas pues la mayoría de las veces los aspirantes esperan el resultado de beca; sin embargo el 40% de los aspirantes no es contactado por lo pueden pasar meses ocupando un lugar, privando a otros aspirantes de éste y generando re-trabajo en los promotores. Los asesores de promoción se encargan de brindar un seguimiento personalizado con el propósito de acelerar su inscripción. Sin embargo, este proceso tarda de 2 a 4 meses en promedio. En el transcurso de este tiempo, se pierde la oportunidad de captar el 20% de los aspirantes (se profundiza sobre este punto en el análisis de causa – efecto).

Dentro de las etapas que conforman el proceso de admisión, donde se detecta una mayor oportunidad es en el cumplimiento del apartado del lugar, debido a que es un punto determinante para el logro de la inscripción del aspirante e internamente, impacta en el alcance de las metas (ingresos). Se destinan tanto recursos como tiempo para su ejecución obteniendo un bajo porcentaje de

efectividad. Asimismo, en la generación y entrega del número de expediente el periodo de espera por parte del aspirante es de 20 a 30 días considerando un process time de 3 a 10 minutos. El contacto a lo largo de este tiempo provoca incertidumbre para el mismo por falta de estandarización en dicha fase. Es decir, cada asesor de promoción diseña su propio “*script*” en el correo para proporcionar el número de expediente; por lo que el aspirante depende del tiempo y efectividad del mismo considerando el número de alumnos que se atienden por preparatoria.

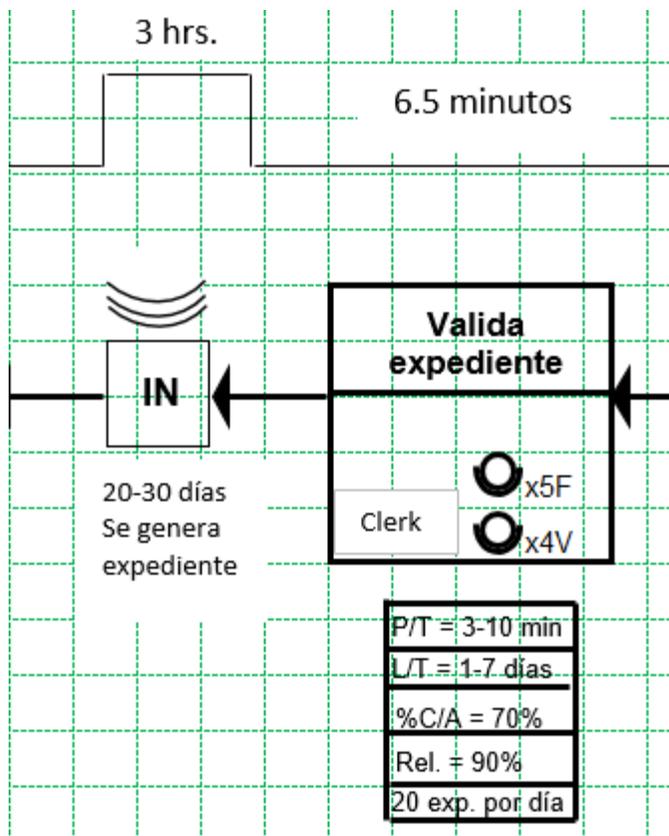
Finalmente, a partir del estudio del VSM actual se detectaron las oportunidades de mejora en los siguientes procesos:



**Solicitudes almacenadas en el sistema**

- Oportunidades de incrementar el número de ingresos a través de la cartera perdida de aspirantes potenciales.

Imagen 3. Solicitudes VSM



**Tiempo de generación y entrega del número de expediente**

- El tiempo de espera es largo por lo que afecta al porcentaje de conversión.

Imagen 4. Generación de expedientes VSM

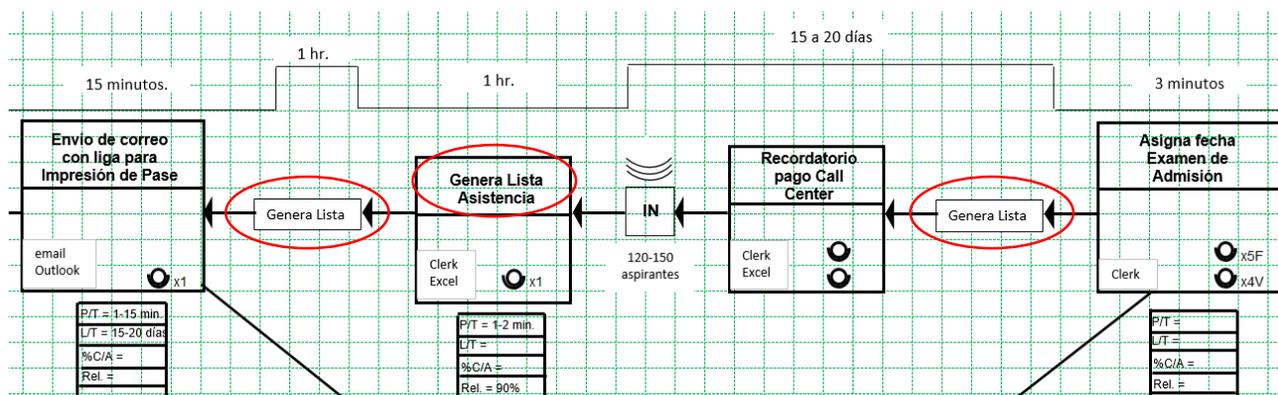


Imagen 5. Generación de listas VSM

**Generación de lista de aspirantes**

- Acción repetitiva que ocasiona tiempos de espera en varios momentos del proceso.

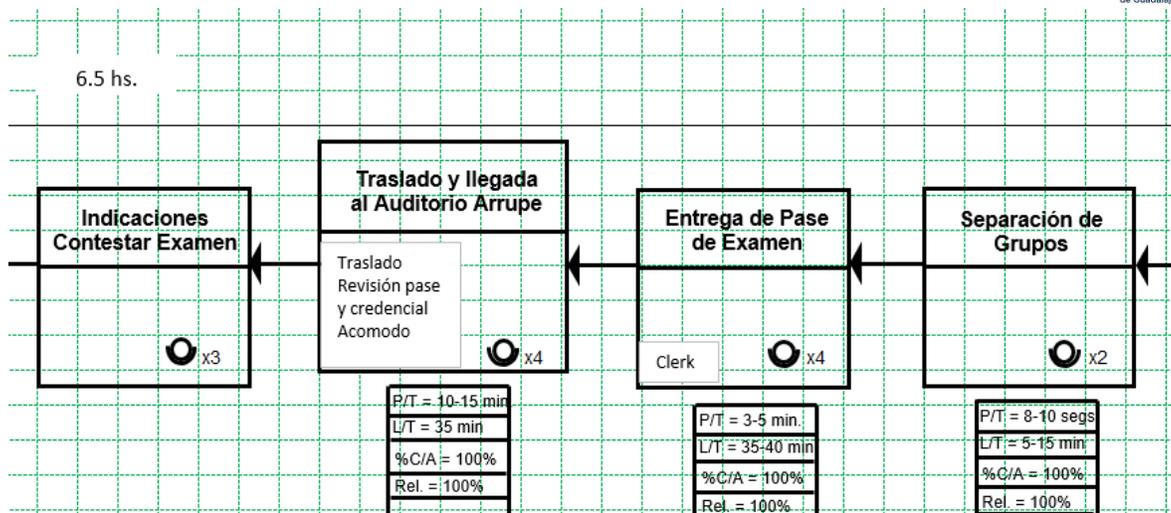


Imagen 6. Revisión de ingreso para aplicación de examen VSM

### Duplicidad en la revisión de ingreso para aplicación de examen

- La duplicidad impide el arranque oportuno del examen y se gasta tiempo innecesario.

### Cumplimiento apartado de lugar

- Impacta directamente en las metas de ingresos

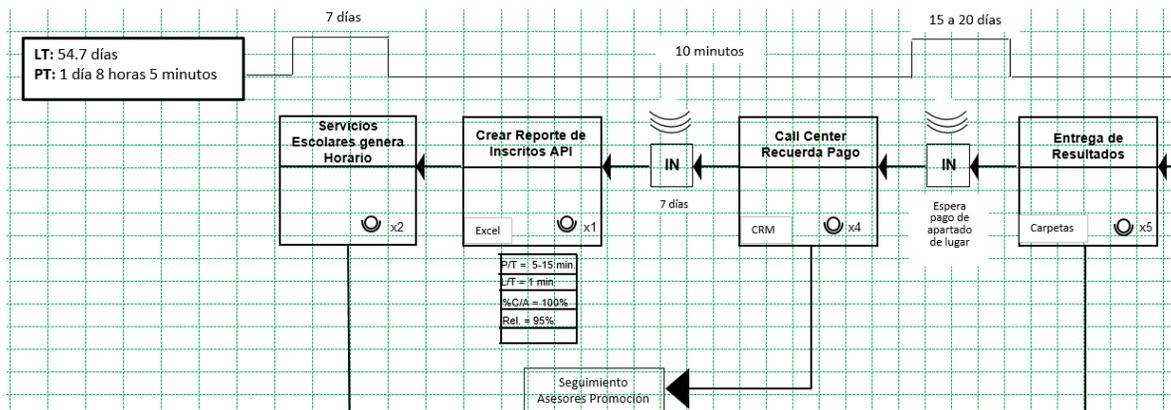


Imagen 7. Cumplimiento apartado de lugar VSM

Dentro de las oportunidades de mejora anteriormente detectadas, es fundamental priorizar aquellas acciones que satisfagan al aspirante de preparatoria y además cumpla con los objetivos orientados a impactar en las cuatro estrategias madre del ITESO:

**Estrategias Madre  
ITESO**

**Success Metrics**

<p><b>Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Incrementar el número de ingresos por medio de un proceso más eficiente reduciendo tiempos de atención y espera.</li> <li>b) Recuperar cartera perdida de aspirantes potenciales</li> </ul> <p><b>Satisfacción del cliente y empleados</b> mejorar la calidad de desempeño y eficiencia del servicio de admisiones</p> <p><b>Entrega</b> Establecer línea base de calidad del proceso de admisión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar los Ingresos de Nuevos Estudiantes</li> <li>2. Mejorar la Calidad de Desempeño del Proceso de Admisión</li> <li>3. Establecer línea base de la Calidad del Proceso de Admisión</li> <li>4. Recuperar el Número de Cartera Perdida de Potenciales Alumnos de Nuevo Ingreso</li> </ol>
---	--

**Priorización de  
Actividades**

- Aplicación del examen de admisión
- Seguimiento "anis" (admitidos no inscritos)
- Cumplimiento del apartado de lugar

Las actividades de mayor impacto se manifiestan en el área de admisión y de promoción; de manera que se busca plantear nuevos métodos de trabajo que permitan agilizarlos tanto en beneficio del aspirante como a nivel interno. Así se evitaría un re-trabajo y las metas de ingresos se cumplirían antes de la fecha establecida por dirección.

## Priorización de Trabajo

Actualmente no se cuenta con un sistema que ayude a priorizar el trabajo hacia un objetivo en específico durante todo el proceso, los casos en los que los alumnos son de preparatorias de convenio son atendidos por el asesor encargado de esa preparatoria, sin embargo todos los aspirantes que vienen de preparatorias que no son de convenio, no tienen un asesor que lleve su caso personalmente, esto crea que no haya una continuidad en el seguimiento. La única fase que se prioriza es el alta de materias que va de acuerdo a los tiempos en los que los aspirantes realizan el pago de inscripción dentro de un periodo, sin hacer diferencia entre los que pagaron al principio del periodo y los que pagaron al final de éste.

Dentro de las preparatorias de convenio, dos constituyen el 50% de los ingresos totales (matrícula) y aunque en actividades de promoción existen ciertos beneficios donde se prioriza la atención en comparación con otras instituciones; se carece de una preferencia que permita asegurar su inscripción. Incluso, partiendo del VSM actual es posible dar prioridad desde las solicitudes en línea para evitar su almacenamiento desde las tres áreas involucradas: admisión, promoción y call center. Cabe mencionar, que los puntos de contacto son diversos y no necesariamente los asesores de promoción tienen conocimiento de lo que sucede con el aspirante que atiende en la preparatoria asignada.

Finalmente, la operación rebaza en la gran mayoría del tiempo el ámbito estratégico que posibilite desarrollar una mejor forma de trabajo a nivel integral.

## Evidencia de información no procesada

Con base al proceso de admisión, se localizan tres puntos clave en los cuales se empuja información al siguiente proceso antes de que la pueda procesar:

- *Puntualidad del aspirante.* Días antes del día del examen, se envía un correo con la información que requiere el aspirante para poder aplicarlo. Para ello, es de suma importancia que llegue a la hora indicada pues al no completarse

el número de personas esperadas por la impuntualidad de los mismos, se demora el comienzo del examen.

- *Aplicación de examen de admisión.* Se presentan diversos casos en los cuales asisten al examen sin su pase impreso, número de expediente o documentos. Por lo tanto, no es posible avanzar al siguiente paso.
- *Traslado y llegada al auditorio Arrupe (revisión de pase y credencial).* Al recibir un promedio de 120 a 150 aspirantes para la aplicación del examen, se dedica tiempo innecesario al revisar nuevamente el pase del examen y la credencial. Nadie puede pasar al auditorio hasta que no se compruebe dicha información.

Indudablemente, el proceso de admisión puede llegar a ser más fluido si corregimos elementos estratégicos y con ayuda de la tecnología es posible aprovechar mejor los recursos humanos, así como económicos.

### Tecnologías de Información

Con el propósito de llevar a cabo de manera efectiva la operación del proceso de admisión, se utilizan diversas herramientas tecnológicas: sistema de admisiones Clerk, Tessaldos, SIA, CRM Dynamics (recientemente), principalmente. A la par, Excel coadyuva a la generación de las listas, reportes y Outlook es el servicio de correo electrónico que se utiliza para el envío de campañas, boletines e información de interés para el aspirante o padre de familia.

Se implementó el CRM en septiembre del 2015, por lo que la oficina se encuentra en proceso de adaptación. El objetivo de incorporarlo es para concentrar la información que se obtiene de los diversos sistemas en uno solo. Por lo pronto, aún no se encuentran adecuadamente integrados. No obstante, se pretende que en el corto plazo pueda aprovecharse mejor la herramienta de manera que permita diseñar acciones de captación y retención de forma personalizada.

Sin embargo, durante el periodo de transición la Oficina de Admisión se ha visto afectada por la falta de conexión entre el CRM y los sistemas de admisiones. De manera que la etapa de cierre de promoción al momento de generar un expediente y dar seguimiento se re-trabaja tanto en el CRM como en el sistema ya que en

ambos se debe registrar la misma información. Siendo una etapa crítica y un proceso no estandarizado, el CRM no es alimentado correctamente por los asesores de admisión, promoción y call center.

### Costos por la Calidad

Cabe mencionar, que existe un costo por la calidad. Es decir, al momento de entregar un producto y/o servicio al cliente éste debe cumplir con las especificaciones solicitadas. En relación al proceso de admisión, los costos se distribuyen en las tres clasificaciones siguientes:



#### • COSTOS DE PREVENCIÓN

- Capacitación al personal de cada área: admisión, promoción y call center
- Documentar tanto los procedimientos que lo conforman, así como los métricos a cumplir
- Estandarización de procesos
- Generar una normativa para conceder prórrogas
- Crear un proceso para el seguimiento de solicitudes

#### • COSTOS DE EVALUACIÓN

- Supervisión de capacitación, especialmente a becarios

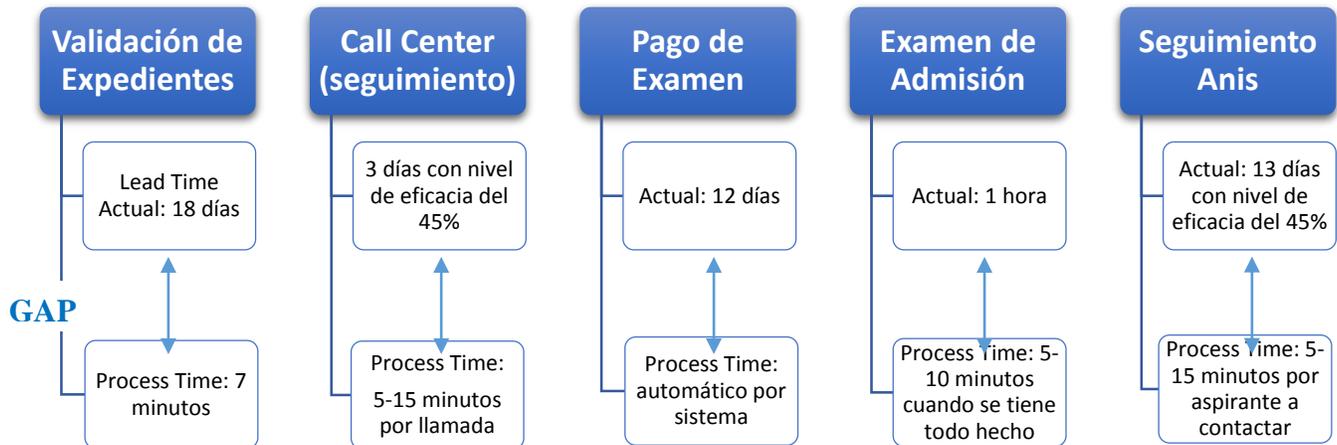
#### • COSTOS POR FALLAS

- Re trabajo en la transición del sistema CRM
- Re trabajo en actividades de la aplicación del examen

Imagen 8. Costo por la calidad

El propósito es concentrar los esfuerzos en los costos de prevención y evaluación, de manera que los gastos realizados incurran durante el proyecto para evitar fallas y que el cliente las detecte.

En relación a los parámetros de medición de calidad, se enfatiza en cinco procesos principales donde se revela un gap entre el lead time vs process time:



El *process time* con base al Value Stream Map Actual es de 1 día 8 horas 5 minutos y el *cycle time* es de 54.7 días. El gap entre ambos componentes es de 2 meses debido a los tiempos de espera. Incluso, desde el inicio del proceso de admisión el tiempo que conlleva entre la solicitud en línea y la validación de expediente es muy alto donde comprende únicamente tres etapas; mismas que pueden ser estimuladas por los aspirantes de preparatoria. Otro punto crítico es la espera para el apartado de lugar pues a pesar del seguimiento que se hace vía Call Center y de forma personalizada por medio de los asesores de promoción, el lead time es de 1 mes aproximadamente. Por esta razón, es necesario considerar lo antes mencionado para las propuestas de mejora.

Un punto crítico a mejorar dentro del proceso de admisión es el seguimiento de aspirantes por medio del Call Center ya que se encuentra en 55% al momento de localizar al aspirante o padre de familia para que efectúe su apartado de lugar y por lo tanto, pueda inscribirse. Esto se debe a la mal información de los datos y que el sistema de registro en línea no diferencia entre número de casa, celular u otro; en consecuencia, afecta en el seguimiento generando un lista de espera mayor así como la pérdida de candidatos (ingresos). Si desde el inicio del proceso se buscara



mejorar esta área, el porcentaje de efectividad aumentaría favorablemente al número de inscritos por semestre, además de llegar a la meta con menos re trabajo.

Al realizar el Value Stream Map, se logró identificar el *process time* el cual consiste en 1 día 8 horas 5 minutos y el *lead time* de 54.7 días; de manera que se origina un gap entre ambos factores. Los tiempos de espera son muy altos en cada una de las etapas del proceso de admisión, lo que determina el porcentaje de oportunidad para mejorar la calidad del desempeño del proceso. Es importante mencionar que por el tipo de mercado al cual se dirige la Oficina de Admisión es posible aprovechar los medios, herramientas tecnológicas que posibilite un tiempo de respuesta más ágil y con menor porcentaje de error.

Por otra parte, los procesos que presentan un porcentaje bajo de confiabilidad (Complete and Accurate) se concentran en la atención del área de Call Center para el recordatorio sobre el pago del examen (55% FPY), así como en el seguimiento de “*anis*” brindado por los asesores de promoción (55% FPY). Esto es, por falta de datos verídicos del aspirante capturados en el sistema. Ocasionando re trabajo para localizarlos oportunamente. Cabe mencionar, que el correo electrónico no es el medio más adecuado de contacto ya que no hay una cultura por parte de los aspirantes de preparatoria sobre su uso, por lo que es importante revisar otras opciones tecnológicas más efectivo.

Aunado a lo anterior, la variable “becario” en las diferentes áreas del proceso repercute de forma contraproducente pues no necesariamente agrega valor a la Oficina de Admisión debido a la naturaleza del área, pues converge una serie de responsabilidades que el becario no puede cubrir. Al ser la oficina encargada de generar y mantener los ingresos de toda la universidad; se requiere de personal capacitado con disponibilidad de tiempo que le permita atender las necesidades tanto de admisión como de call center. Además, en ocasiones cada semestre hay cambio de becarios por lo que el aprendizaje adquirido se pierde y la curva de aprendizaje comienza nuevamente con un becario nuevo. Al ser una cuestión de presupuesto, la alta dirección es quien decide la pertinencia de dicha contratación.

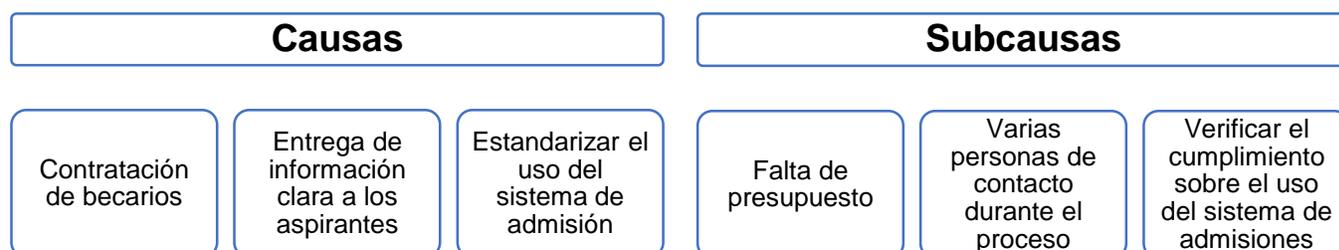
Para proyectar las posibles causas raíces detectadas, se utiliza el diagrama de Ishikawa el cual es una representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso. A partir de las cinco categorías establecidas (personas, materiales, maquinaria, procesos, método) se exponen los siguientes puntos a considerar:

Personas	Materiales	Maquinaria	Procesos	Método
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contratación de becarios no permite asignar una mayor responsabilidad en el manejo de información.</li> <li>• Cada semestre se inicia de cero con becarios nuevos, el proceso de aprendizaje toma varios meses y se pierde cada que el becario se va. (rotación frecuente)</li> <li>• Asegurar que la comunicación es clara y comprendida por el aspirante.</li> <li>• Estandarizar el uso del sistema de admisiones con la finalidad de brindar un seguimiento puntual para cada caso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un programa de capacitación para cada una de las áreas, pues se aprende sobre la marcha lo que ocasiona una curva más larga de aprendizaje.</li> <li>• Compartir un conocimiento integral entre las áreas involucradas (contar con el mismo nivel de especialización)</li> <li>• Digitalizar la solicitud de beca socioeconómica con el propósito de agilizar la entrega de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcto funcionamiento del CRM ya que actualmente se encuentra en proceso de transición, lo que genera retrabajo durante el proceso de admisión.</li> <li>• Utilizar herramientas tecnológicas para agilizar el proceso de admisión.</li> <li>• Solicitudes almacenadas en el sistema sin procesar, lo que se traduce a oportunidades de venta sin concretar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez se agregan más pasos al proceso, lo cual se traduce en tiempo, recursos e influye en la toma de elección de la universidad.</li> <li>• Al no tener una estandarización en el servicio, se generan tiempos de espera por lo que se presentan interrupciones en el flujo del proceso.</li> <li>• Actividades no definidas y claras para cada área, lo que provoca que hay pasos que nadie hace o pasos que tienen retrabajo</li> <li>• Falta de estandarización de los procesos, implica que aunque el trabajo se haga, la percepción para el aspirante es de caos e incertidumbre en el transcurso de este.</li> <li>• Tiempo de generación y entrega del número de expediente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El área de admisión carece de métricos para obtener información valiosa sobre las temporadas con mayor carga de trabajo, horarios y calidad en la atención que permita desarrollar una mejor planeación de recursos.</li> <li>• Generar una política de prórroga que libere lugares a los aspirantes interesados para evitar lista de espera en algunas carreras.</li> <li>• Cumplimiento en tiempo y forma del apartado de lugar con base a las fechas correspondientes</li> </ul>

Imagen 10. Gráfico Causas raíz

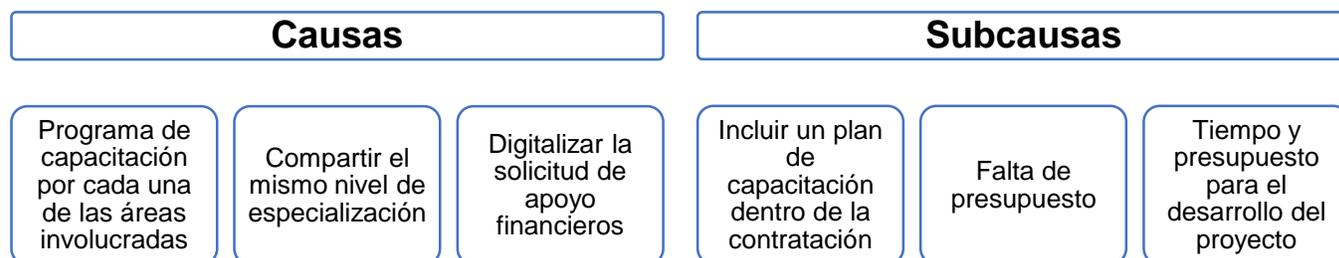
Una vez identificadas las causas raíz para el proceso de admisión, se establecen las sub causas que afectan a cada una con base a la categoría de procedencia:

**Personas:**



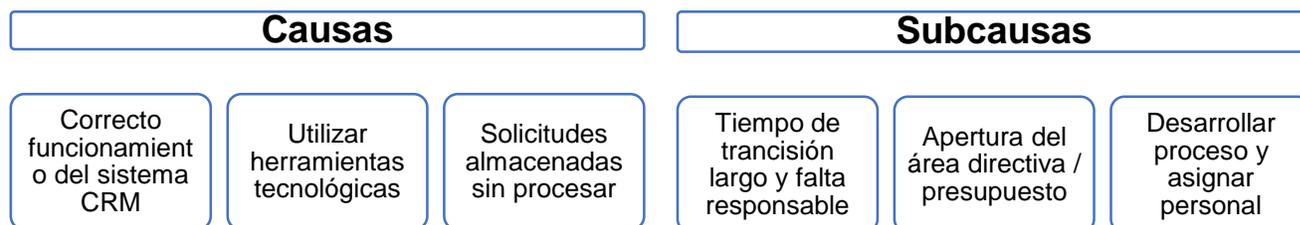
El tema de presupuesto difícilmente se puede corregir de manera inmediata debido a que existe una planeación anual, por lo que es necesario exponerlo al área directiva. Para la entrega de información clara a los aspirantes es posible por medio de la gestión de clientes. Es decir, referir o copiar a los asesores de promoción lo que respecta a los aspirantes de su preparatoria con la finalidad de evitar la pérdida de información y seguimiento para cada caso, además de ser congruente con el servicio personalizado que se ofrece. Respecto al uso del sistema de admisiones, en ocasiones anteriores, se ha platicado sobre el tema con el equipo de call center sin dar el resultado esperado. No obstante, es posible llegar a un acuerdo para trabajar en conjunto.

**Materiales:**



Dentro de las causas identificadas, la capacitación por cada una de las áreas involucradas en el proceso de admisión cuenta con alta probabilidad de ejecución pues las coordinaciones son responsables de facultar a su equipo para que cumpla con la promesa de venta “un trato humano con servicio personalizado”. La operación en la mayoría de las ocasiones rebasa el factor estratégico, sin embargo, hay espacios donde la carga de trabajo disminuye dando un espacio para desarrollar dicha formación laboral. Por otra parte, el nivel de especialización en las áreas implica un presupuesto superior además de considerar que la inversión se desaprovecha cada seis meses con la nueva contratación de becarios. Otro punto importante es la digitalización de la solicitud de apoyo financiero debido a que el 25% de los aspirantes depende del resultado para ingresar o no a la universidad. Asimismo, el 40% es foráneo por lo que el contar con un apoyo es necesario no solamente para solventar los pagos de la mensualidad, sino también los gastos de vivienda, transporte, alimentos, etc. El avance para este proyecto depende de un área alterna por lo que está fuera de nuestras manos aunque impacta directamente en la admisión.

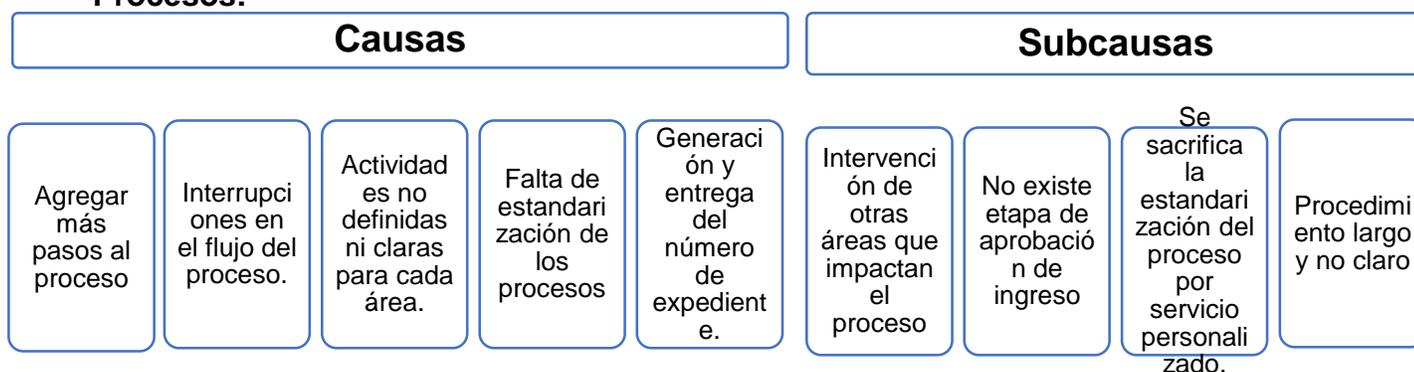
**Maquinaria:**



Considerando que el proceso inicia al llenar la Solicitud en Línea, en el sistema de control de aspirantes “Clerk”, en el apartado *validar aspirantes web* es posible detectar por periodo de ingreso aquellas que no continuaron a la siguiente fase que consiste en la generación de un expediente. Es necesario diseñar un proceso de seguimiento a dichas solicitudes que favorezca a la inscripción desde el origen del procedimiento. Es posible siempre y cuando se asigne a una persona especialmente para la actividad contemplando el mismo recurso de personal en el área. Cabe mencionar, que el factor tecnológico sumaría al proceso al originar una

comunicación más cercana con el aspirante al ser parte de su entorno, brindando una respuesta rápida a sus necesidades, cumpliendo satisfactoriamente su admisión para ambas partes. No obstante, el área directiva requiere examinar el presupuesto que se requiere para hacerlo y considerarlo dentro la planeación. Igualmente, una causa importante es el correcto funcionamiento del CRM pues es una herramienta vital en la cual se captan los datos de los aspirantes para iniciar con su proceso de admisión. Se encuentra en proceso de transición, el cual se ha prolongado sin lograr adaptarlo al sistema de admisiones ocasionando re-trabajos en todas las áreas.

**Procesos:**



El proceso de admisión, al ser el primer contacto con el aspirante se convierte en un espacio que otros departamentos de la universidad desean aprovechar para agilizar sus procedimientos. Sin embargo, alteran el proceso de admisión obstaculizando la inscripción del aspirante. La dirección es quien gestiona los cambios y/o ajustes por lo que no hay incidencia de corrección.

Respecto a la estandarización del proceso, al no existir protocolos de atención, la capacidad de respuesta disminuye, ya que ésta queda a criterio de cada asesor, por lo tanto el servicio no está homogeneizado. Se detectó que el envío de la aprobación de ingreso de los nuevos aspirantes que se recolectan de las preparatorias no está cubierta por ningún área, por lo que no se asegura que éstos reciban la información oportuna para continuar con su proceso. Estas variaciones en el servicio afectan la calidad de la entrega de la atención, impactando

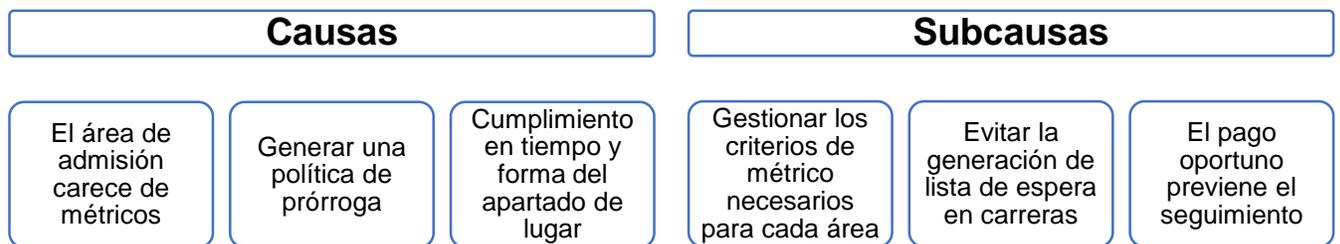
directamente a la meta de ingresos, ya que el aspirante al no tener esta respuesta, decide por otra opción.

En la oficina de Admisión se da prioridad a un servicio personalizado que toma un tiempo mayor, sin embargo, en las entrevistas se detectó que lo que busca el cliente, en este caso el aspirante de preparatoria, es rapidez en su trámite e información clara para llevarlo a cabo. De manera que no hay una congruencia entre lo que se ofrece con lo que esperan. Es posible reformar el modo de trabajo bajo el involucramiento de la alta dirección y creación de los protocolos pertinentes.

La entrega del expediente no puede ser realizada de forma automática pues requiere de una validación previa de documentos.

En cuanto a la solicitud en línea, al finalizar ésta arroja un código sin utilidad que crea confusión en los aspirantes, no existe ningún mensaje que le permita conocer los pasos posteriores a realizar. Al modificar la leyenda en el sistema, proporcionará una mayor precisión en la información para el alumno. Éste es un punto de referencia para crear valor y cautivar al aspirante.

**Método:**

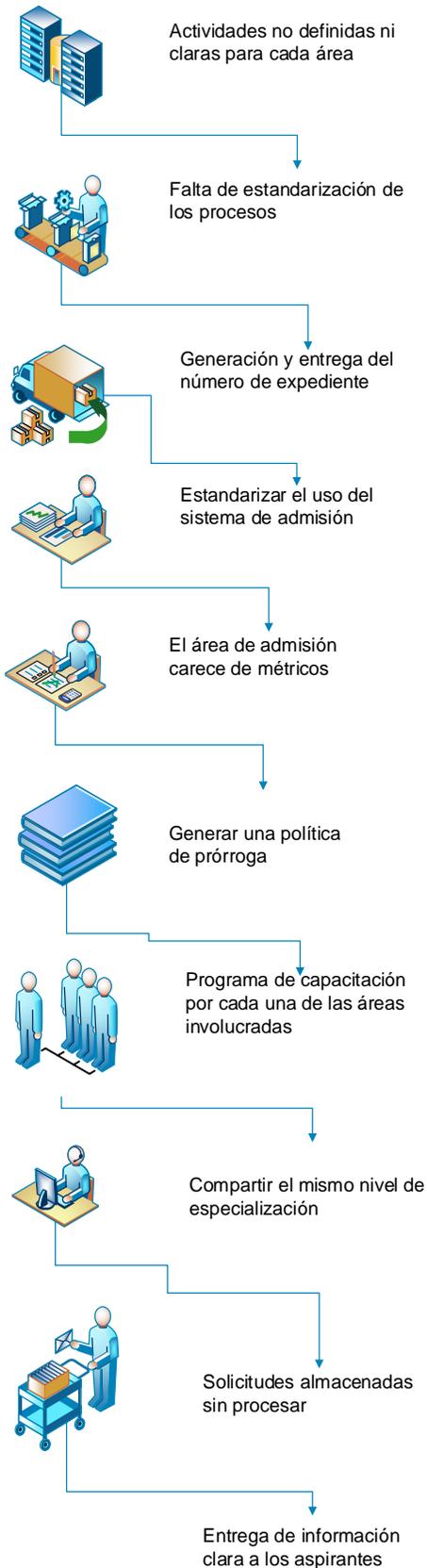


El área de admisión carece de métricos para obtener información valiosa sobre las temporadas con mayor carga de trabajo, horarios y calidad en la atención que permita desarrollar una mejor planeación de recursos. Actualmente, las necesidades de atención se cubren con base a la disponibilidad de horarios de los becarios en vez de que ellos se adecuen a las necesidades de la oficina. Esto a su vez, impacta en el nivel y capacidad de atención. Es posible corregirlo, siempre y



cuando haya la disposición de la coordinación del área de admisión y la alta dirección. Otro punto notable es el número de prórrogas que se ofrecen a los aspirantes durante su proceso. La mayoría de las veces los aspirantes la solicitan pues esperan el resultado de beca; sin embargo el 40% de los aspirantes no es contactado por lo pueden pasar meses ocupando un lugar, privando a otros aspirantes de éste y generando re-trabajo en los promotores. Se recomienda generar una política de prórroga estableciendo un número máximo por aspirante, liberando lugares para otros interesados. Debe ser un acuerdo entre las áreas involucradas (admisión, promoción y call center) y comunicarlo a todos los integrantes de los equipos para su cumplimiento. Esto a su vez, impacta en la realización del apartado de lugar ya que si es efectuado en la fecha correspondiente agiliza el seguimiento de “*anis*” – alumnos no inscritos –, reduce o elimina la generación de listas de espera y finalmente la carga de trabajo también disminuye para los asesores de promoción.

Finalmente, más del 50% de las causas puede ser corregida de manera inmediata sin necesidad de invertir una gran cantidad de recursos para hacerlo:



A partir de las causas identificadas, la que tiene **mayor prioridad a corto plazo para mejorar el proceso** es la “generación y entrega del número de expediente”. Esto, debido a que el tiempo de espera es largo (de 20 a 30 días) por lo que afecta al porcentaje de conversión. Se puede resolver de forma breve si se logra la estandarización en dicho proceso.

Por otra parte, en cuanto a la **causa más redituable** consiste en “generar una política de prórroga”, pues mientras más pronto se liberen los lugares más rápido podrán dar lugar aquellos aspirantes interesados en inscribirse a la universidad, además de disminuir el re-trabajo de seguimiento por parte de los promotores.

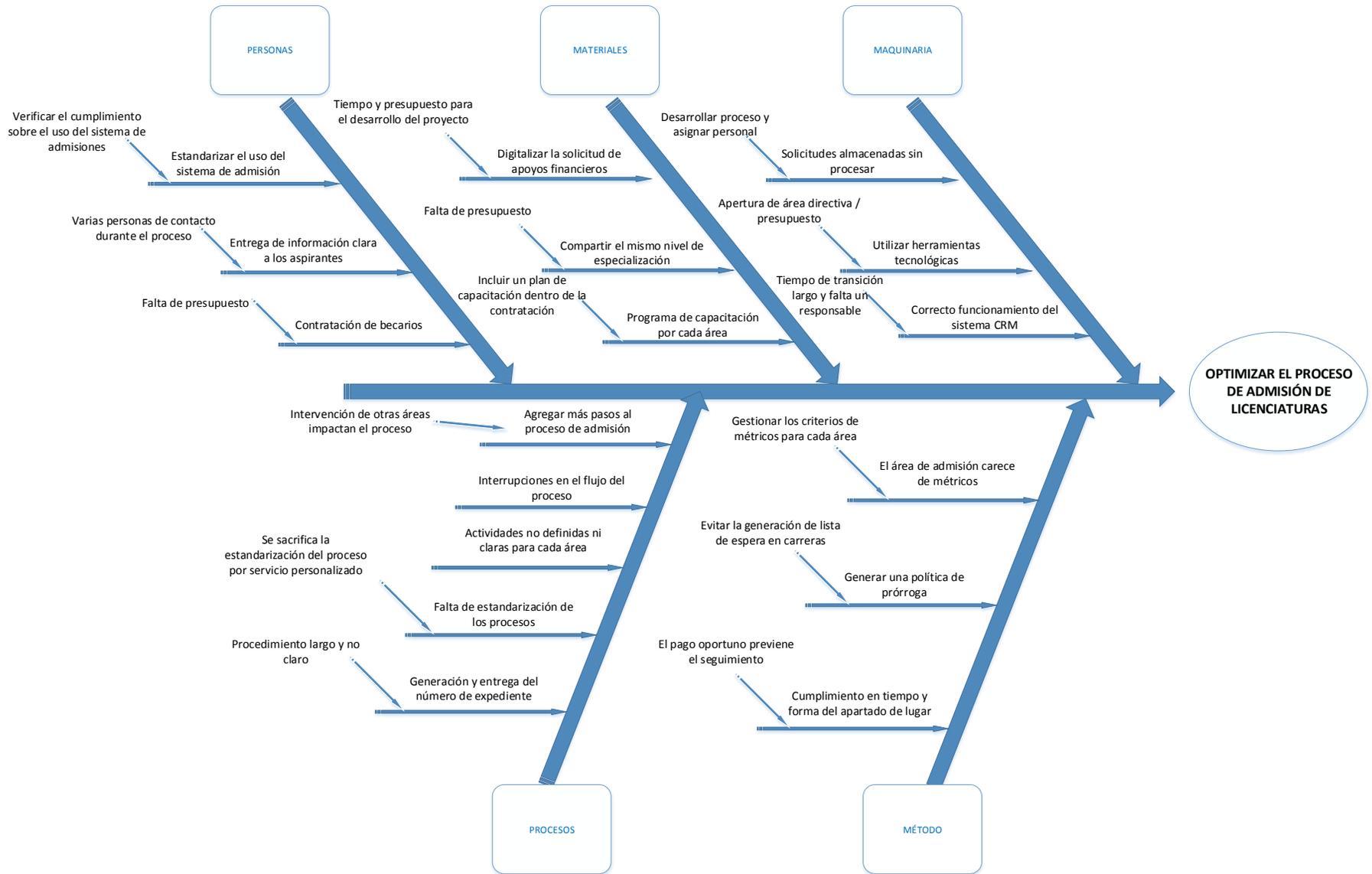


Imagen 10. Diagrama Causa - Efecto

### Diagrama de Pareto

A continuación, se exponen las causas identificadas por medio del diagrama de Pareto el cual nos permite visualizar bajo una representación gráfica los aspectos prioritarios que se deben enfrentar. Esto es, el 80% de los problemas se explica por el 20% de las causas:

	Causas	No. Defectos	No. Defectos Acum	% Total	% Total Acum
Causa 1	Cumplimiento en tiempo y forma del apartado de lugar	80	80	11.19	11.19
Causa 2	Generación y entrega del número de expediente	70	150	9.79	20.98
Causa 3	Utilizar herramientas tecnológicas	60	210	8.39	29.37
Causa 4	El área de admisión carece de métricos	55	265	7.69	37.06
Causa 5	Interrupciones en el flujo del proceso	55	320	7.69	44.76
Causa 6	Generar una política de prórroga	50	370	6.99	51.75
Causa 7	Contratación de becarios	50	420	6.99	58.74
Causa 8	Falta de estandarización de los procesos	45	465	6.29	65.04
Causa 9	Correcto funcionamiento del sistema CRM	45	510	6.29	71.33
Causa 10	Solicitudes almacenadas sin procesar	40	550	5.59	76.92
Causa 11	Programa de capacitación de las áreas involucradas	40	590	5.59	82.52
Causa 12	Agregar más pasos al proceso de admisión	35	625	4.90	87.41
Causa 13	Estandarizar el uso del sistema de admisión	30	655	4.20	91.61
Causa 14	Digitalizar la solicitud de apoyos financieros	20	675	2.80	94.41
Causa 15	Actividades no definidas ni claras por cada área	15	690	2.10	96.50
Causa 16	Compartir el mismo nivel de especialización	15	705	2.10	98.60
Causa 17	Entrega de información clara a los aspirantes	10	715	1.40	100.00

Imagen 11. Tabla Número de Defectos

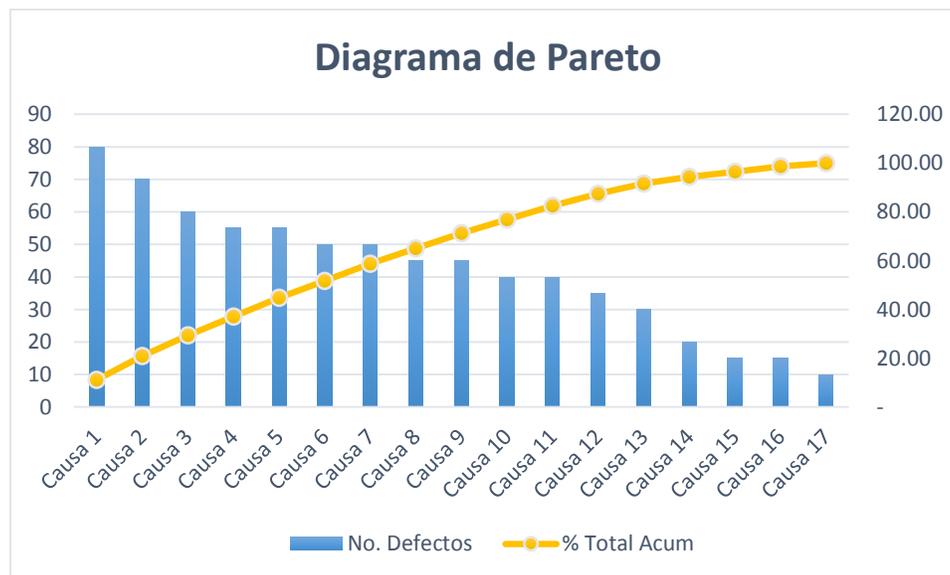
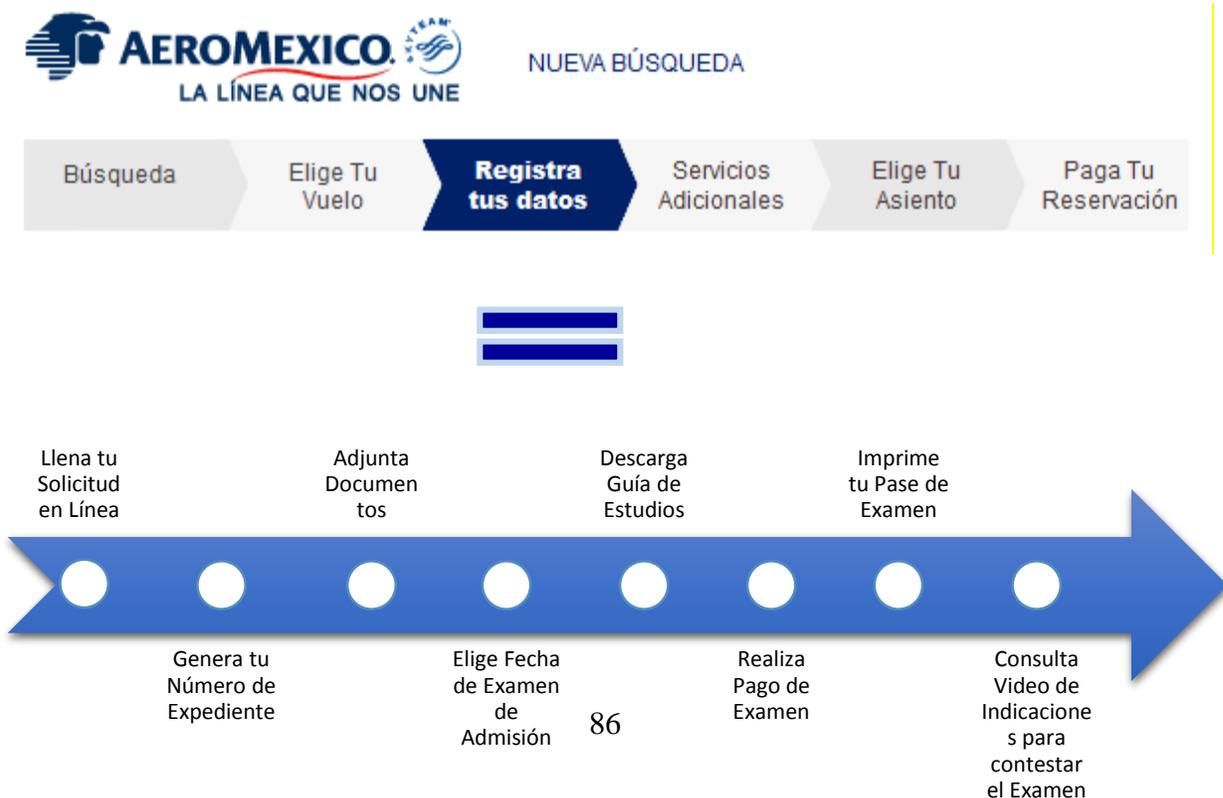


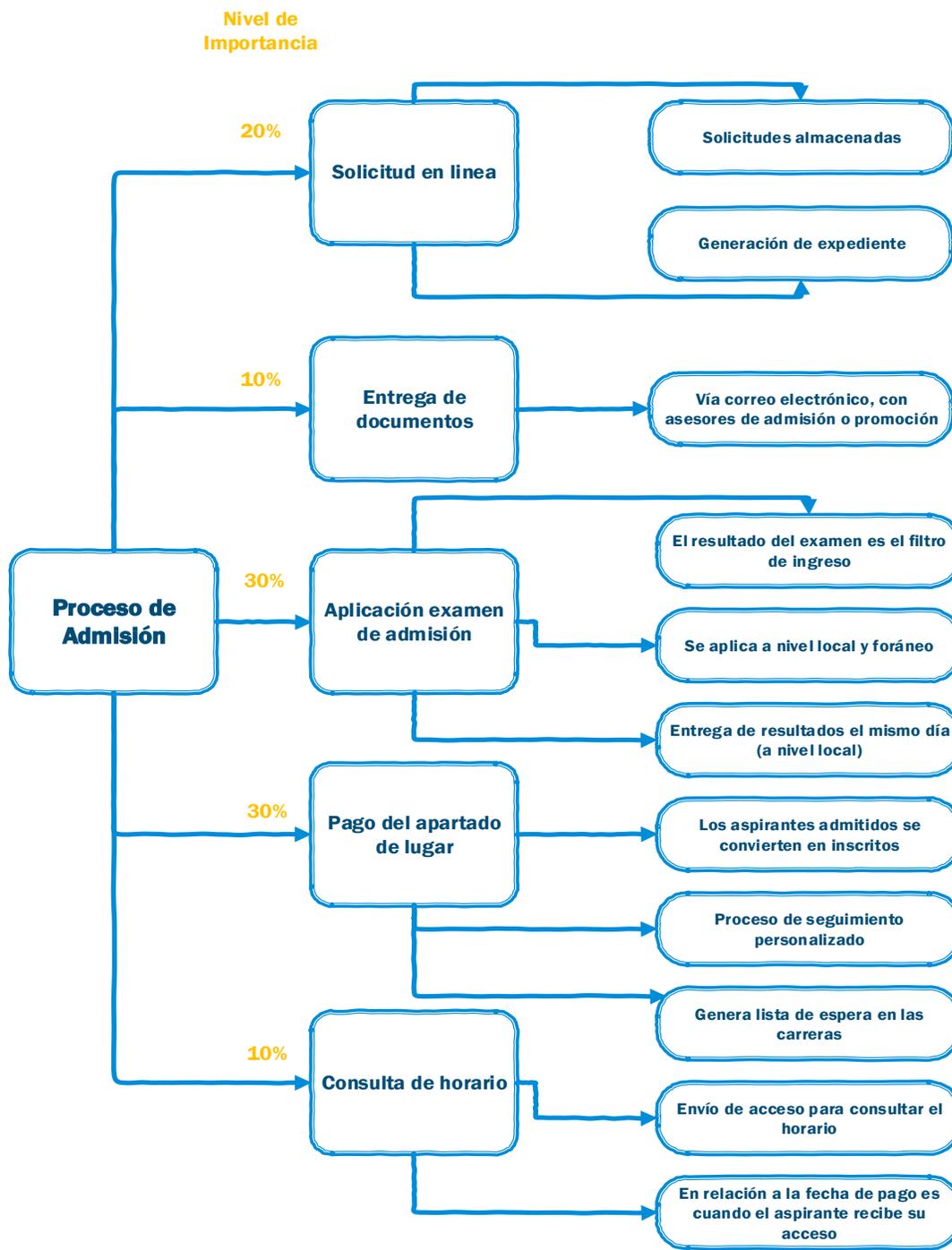
Imagen 12. Diagrama de Pareto

Como se puede observar en la gráfica, las causas principales se concentran en el cumplimiento del pago del apartado de lugar y la generación y entrega del

número de expediente. Dichas causas, pertenecen al 50% que puede ser corregido de manera inmediata sin necesidad de invertir gran cantidad de recursos. Si se logran modificar, el cambio puede mejorar la calidad del servicio y la eficacia de los ingresos hasta un 30%. A su vez, esto impacta en otras actividades como el seguimiento de “anis” (admitidos no inscritos) evitando re-trabajos en los asesores de promoción y acordando políticas para la asignación de prórrogas que agiliza la inscripción a los aspirantes interesados con capacidad de pago; de manera que se da preferencia al “aspirante ideal” el cual tiene tanto interés en ingresar a la universidad sin necesidad de esperar solicitar beca o hacer la inscripción dependiendo del resultado de beca. Adicionalmente, es de suma importancia incorporar la voz del cliente (aspirante y padre de familia) con el propósito de identificar lo que funciona o no dentro del proceso para mejorarlo a corto plazo sin esperar una revisión exhaustiva del mismo. Y si además, se agregan herramientas tecnológicas que lo permitan más rápido se obtendrá dicha información la cual es sumamente valiosa para lograr una mejora continua. Como efecto, es posible crear un patrón de conducta en el aspirante de tal forma que el proceso de admisión se lleve a cabo en línea y paso a paso cumpla con su ingreso. Como ejemplo, se expone el servicio que ofrecen las aerolíneas para que el proceso fluya de manera continua sin interrupciones:



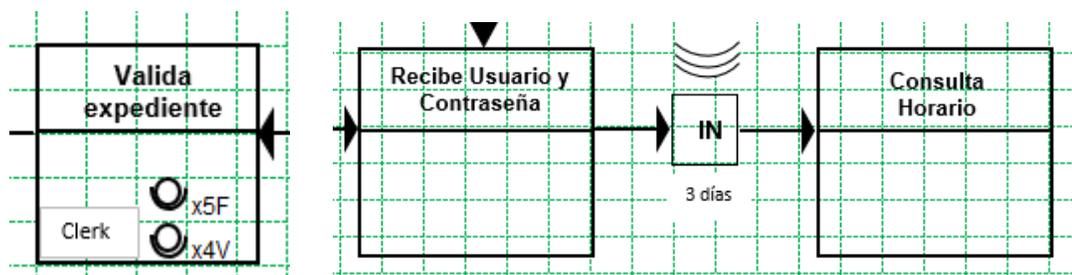
El nivel de importancia de las causas, a su vez se refleja en el árbol de decisiones, ya que por medio de un proceso más eficiente es posible reducir los tiempos de atención y espera. Para obtenerlo, en el proceso de admisión se requiere estandarizar desde la solicitud en línea:



## Conclusiones - Análisis

A partir del análisis, podemos visualizar lo siguiente para proponer la mejora:

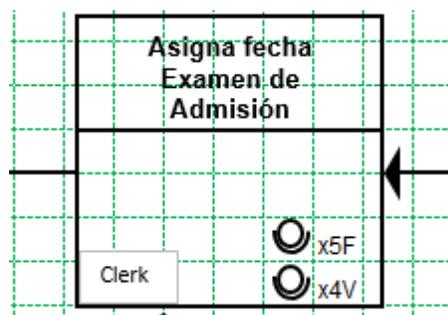
- El cliente lo que realmente necesita es una respuesta rápida por parte de la universidad en relación a su proceso de admisión, ya que a la par está haciendo trámite en otras universidades y mientras más pronto se le dé una atención para que continúe con el siguiente paso la probabilidad de inscripción es mayor. Para ello, es fundamental establecer contacto en los medios que ellos utilizan, aprovechar las herramientas tecnológicas que posibilite una comunicación eficaz y bidireccional. Una propuesta de mejora podría ser la creación de una aplicación que tanto el aspirante como padre de familia pueda descargarla desde su celular y realice los pasos de admisión de forma dinámica. Sumado a lo anterior, la estandarización de procesos, sobre todo la generación y entrega del número de expediente, coadyuvará a pronta respuesta para lograr su inscripción.



*Los tres momentos que espera el cliente con pronta respuesta consisten en la entrega del expediente, carta de admisión (foráneos) y el acceso a su horario*

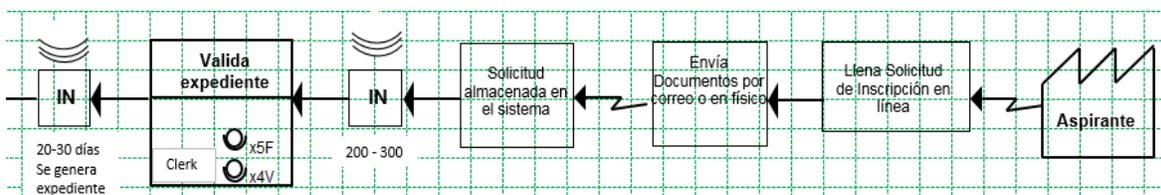
- La revisión del desempeño del sistema de admisiones está definida en relación a las fechas de la aplicación del examen de admisión, es decir, mensualmente y solo son cuantitativas. Los datos obtenidos se comparan con el año anterior con el objetivo de verificar el comportamiento del mercado y examinar el porcentaje de cumplimiento. Al establecer una línea base del proceso de admisión, será necesario inspeccionar frecuentemente su ejecución y añadir métricas de desempeño a nivel de calidad de servicio (cualitativo). Se recomienda hacerlo mensualmente para efectos de

comparación y en el periodo de un año, generar un reporte que exponga el impacto de los cambios implementados.

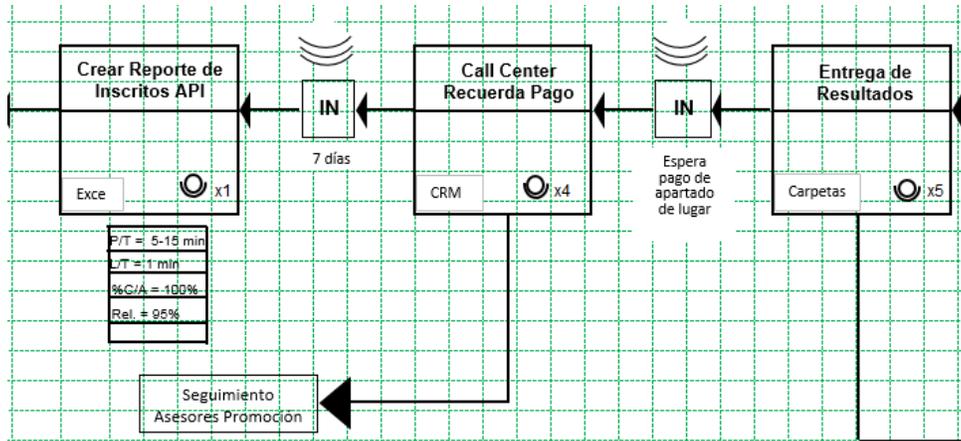


*En otoño que es el periodo con mayor demanda, la asignación de fechas en total son ocho, considerando el examen especial para preparatorias de convenio*

- Los tres elementos que generan mayor valor son: la rapidez, el seguimiento y las personas. Esta se refiere a la entrega oportuna, completa y fiable de la información. El seguimiento durante el proceso para asegurar el avance del trámite, genera valor para el aspirante pero no es ejecutado de forma óptima. Es necesario, realizar acciones correctivas que permitan la estandarización y garanticen el adecuado acompañamiento del aspirante para su inscripción. Por último, la atención personalizada, el trato amable, empático, eficiente, es lo que los aspirantes y sus familiares agradecen ya que esto crea un vínculo de confianza. Sin embargo, se detecta una falta de capacitación al personal de atención (asesores de admisión, becarios y call center) sobre el servicio al cliente y la sensibilización hacia un logro en común con las metas de la Oficina de Admisión.

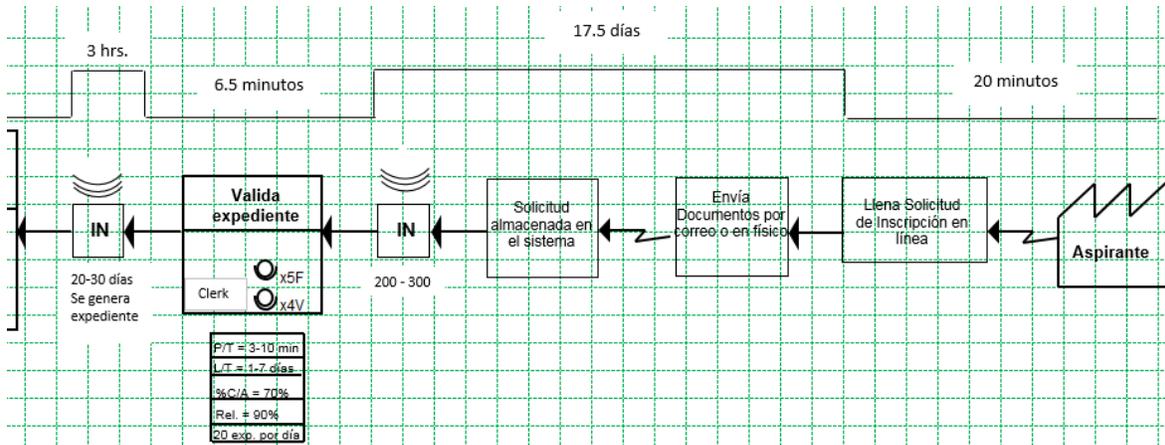


*Rapidez en la entrega del número de expediente*



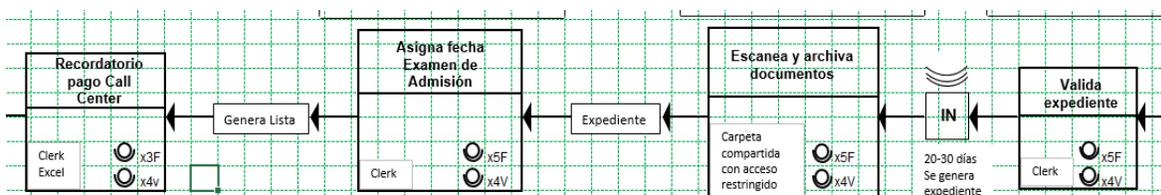
Seguimiento de los Asesores de Promoción para el Cumplimiento del Apartado de Lugar

- La solicitud de admisión puede fluir sin interrupciones bajo la estandarización de cada uno de los procesos que la conforman, desde el desarrollo del proceso para dar atención a las solicitudes almacenadas, el “script” que se utiliza vía correo electrónico, el envío de expedientes, la aplicación del examen de admisión, hasta la entrega del horario. Cabe mencionar, que la asignación de preparatorias a asesores de admisión (que no son de convenio) facilitará la atención, el seguimiento y cierre de meta. Asimismo, la notificación en correos y sistema de admisiones para los asesores de promoción desde las otras áreas (admisión y call center) favorece la atención personalizada a través del conocimiento del caso de cada aspirante. Por otra parte, en caso de aprobación, la aplicación posibilitaría el flujo de forma sobresaliente.



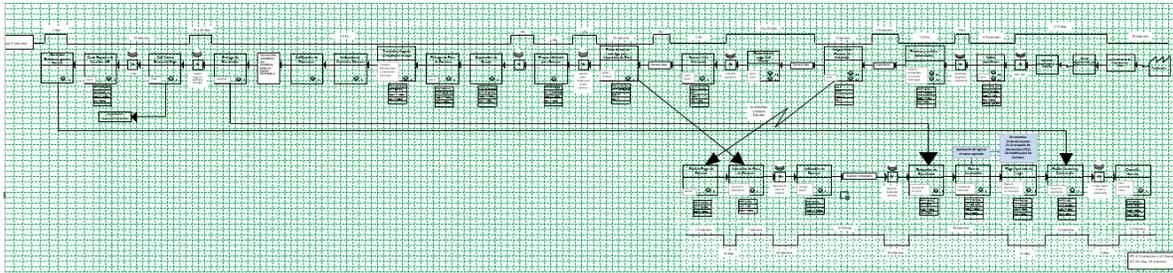
Flujo del proceso de admisión desde la solicitud en línea

- Al contar con métricos en el área de admisión, será posible detectar los horarios más concurridos, fechas, e incluso temporadas donde se requiere mayor apoyo. Es importante destacar que por la naturaleza de los becarios, existen temporadas en las que no se dispone de su colaboración por lo que el trabajo se carga solamente a la mitad del equipo. Es por esto, que la contratación de personal fijo será un factor clave de cambio para balancear y cubrir la demanda de trabajo. Además, con esto se soluciona la rotación de personal y aprendizaje del puesto y el proceso.



*Las áreas que inciden en el proceso de admisión con el apoyo de becarios son Admisión y Call Center*

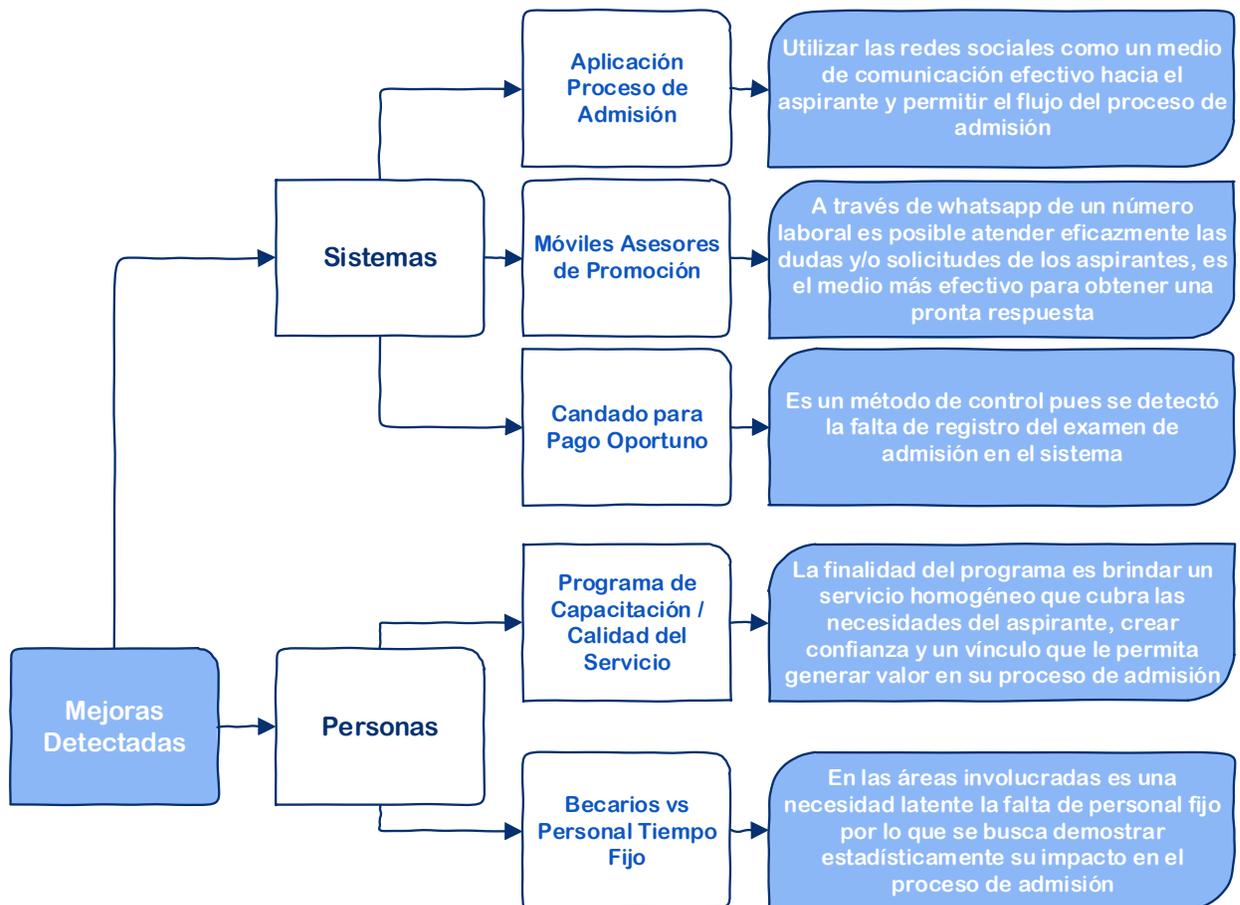
- Con base al análisis, las mejoras detectadas están distribuidas en tres grandes grupos: **sistemas, personas y estandarización**. En sistemas, se busca simplificar el proceso a través de la tecnología que permita depositar las responsabilidades de aspirante para así reducir tiempos de espera y procesos manuales. En relación a personas, es necesario crear una cultura de compromiso con la institución implementando un plan de desarrollo de habilidades, conocimiento técnico, empatía hacia el aspirante que les permite ser congruentes con la filosofía del ITESO. Finalmente, la estandarización pretende definir las líneas bases mínimas necesarias para asegurar la calidad en la entrega del servicio, así como salvar la información por medio de la documentación resguardando la gestión del conocimiento para la institución.



La estandarización debe implementarse a lo largo del proceso, principalmente en sistemas, personas y procesos

#### 4. MEJORA

Para cada grupo detectado, se propone una serie de acciones que contrarresten las áreas de oportunidad:



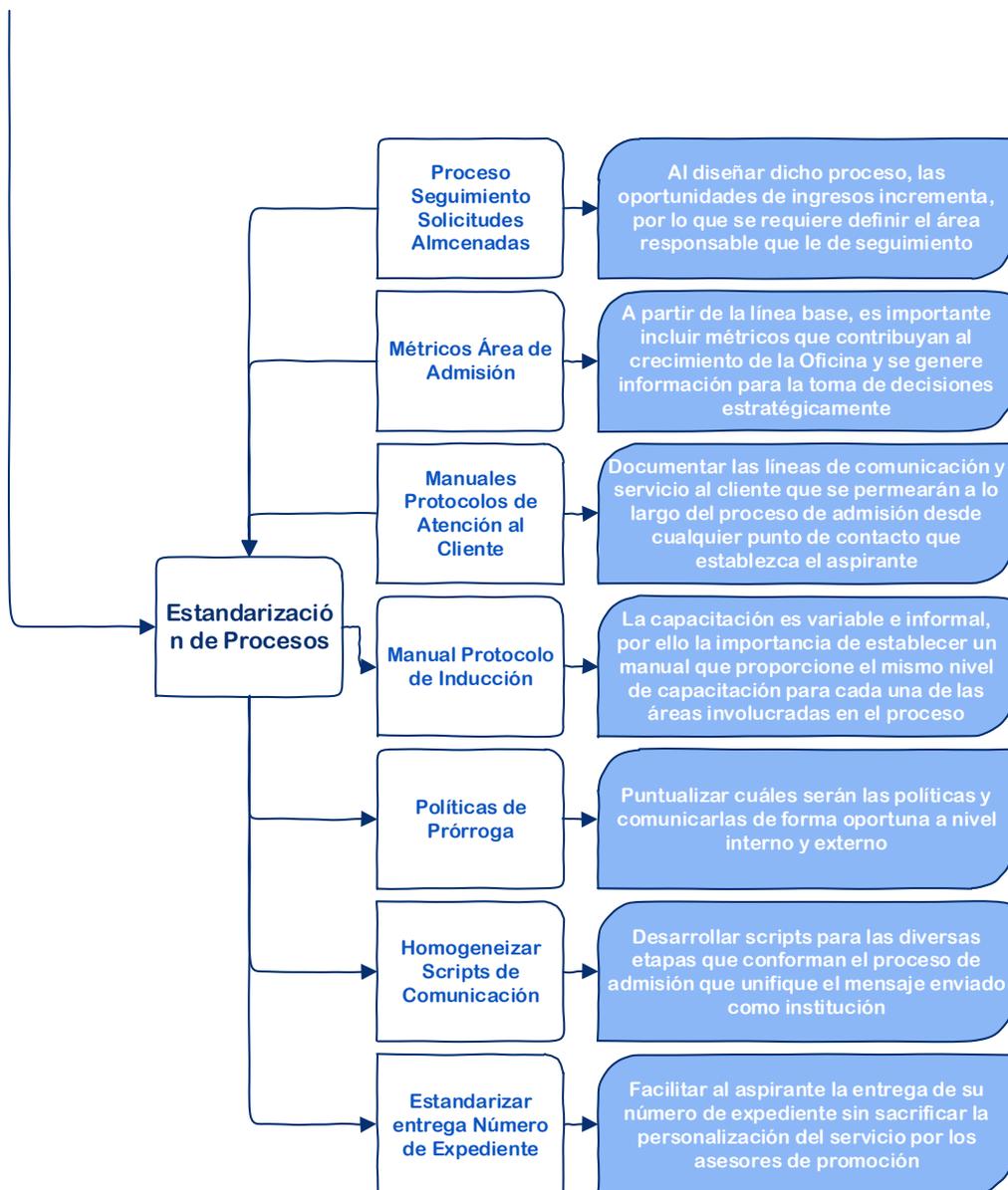


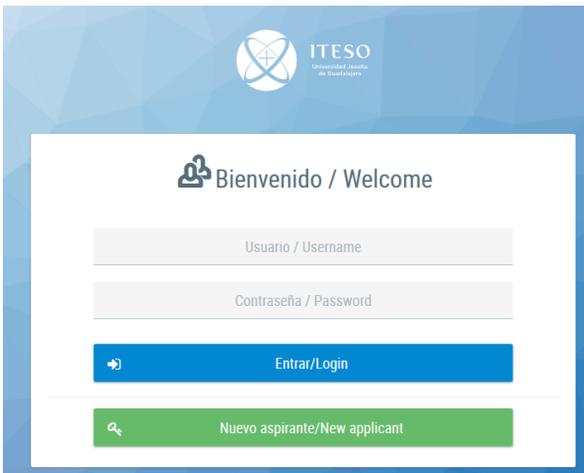
Imagen 1. Alternativas de Solución

## Sistemas

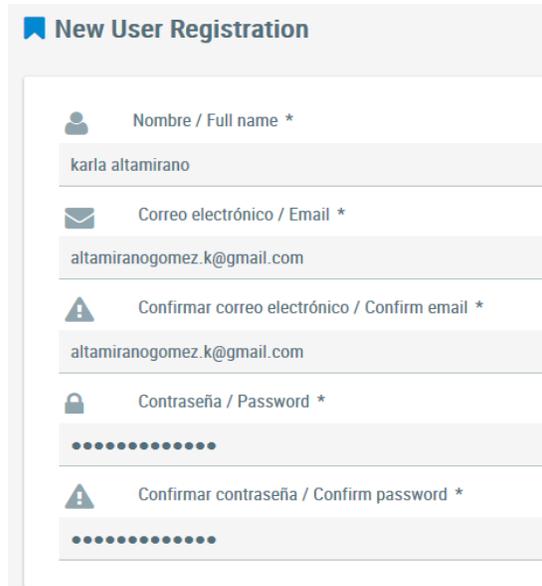
### TICs Proceso de Admisión - Consolidación de procesos

Los pasos que constituyen el proceso de admisión, está en su mayoría (70%) bajo la responsabilidad de la Oficina de Admisión. Como parte de la propuesta es consolidar los procesos de tal manera que el aspirante y/o padre de familia tenga la facultad para hacerlo por sí solo por medio de una plataforma tecnológica; manteniendo la asesoría personalizada que distingue a la institución. Esto se refiere

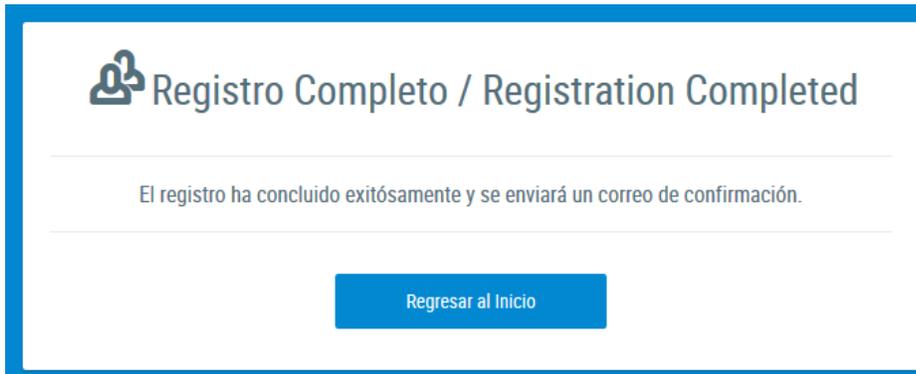
a una aplicación compatible con cualquier dispositivo independientemente si cuenta con sistema iOS, Android y Windows Mobile, facilitando el acceso al proceso de admisión, talleres de orientación vocacional, entre otros eventos. Con la finalidad de corroborar la viabilidad del desarrollo de la aplicación, se hizo un acercamiento con el coordinador de sistemas. La respuesta fue positiva, sin embargo, por la alta demanda de proyectos tardaría aproximadamente 2 años en su elaboración considerando una etapa de pruebas que arroje un producto y/o servicio más certero. Por esta razón, se consideró la posibilidad de crear una plataforma web muy similar a la que utiliza actualmente el área de Intercambios por la facilidad de adjuntar documentos, consultar información y brindar un seguimiento más personalizado sobre su proceso de admisión. Además, al ser un desarrollo interno antes aplicado favorece la adaptación de los requerimientos de Admisión; de tal manera que puede efectuarse en tres meses.



The screenshot shows the ITESO login interface. At the top, there is the ITESO logo and the text 'ITESO Universidad Jesuita de Guadalajara'. Below this, a 'Bienvenido / Welcome' message is displayed with a person icon. There are two input fields: 'Usuario / Username' and 'Contraseña / Password'. Below the fields are two buttons: a blue 'Entrar/Login' button and a green 'Nuevo aspirante/New applicant' button.



The screenshot shows the 'New User Registration' form. It has a title 'New User Registration' with a blue arrow icon. The form contains several fields: 'Nombre / Full name \*' with the value 'karla altamirano'; 'Correo electrónico / Email \*' with the value 'altamiranogomez.k@gmail.com'; 'Confirmar correo electrónico / Confirm email \*' with the same value; 'Contraseña / Password \*' with a masked password; and 'Confirmar contraseña / Confirm password \*' with a masked password. There are warning icons next to the email and password confirmation fields.



The screenshot shows a confirmation message box with a blue border. It features the ITESO logo and the text 'Registro Completo / Registration Completed'. Below this, a message states: 'El registro ha concluido exitosamente y se enviará un correo de confirmación.' At the bottom, there is a blue button labeled 'Regresar al Inicio'.





ITESO  
Universidad Jesuita  
de Guadalajara

 **karla altamirano** ▾  
altamiranogomez.k@gmail.com

### Aplicación para aspirantes de intercambio

- > Información Personal
- > Estudios Actuales
- > Estudios Planeados en ITESO
- > Habilidades de Idioma
- > Carga de documentos

▾ Carga de documentos

### Información Personal <sup>?</sup>

Foto \* <sup>?</sup> + Elegir archivo... | -

Copia de documento de identificación \* + Elegir archivo... | -

Seguro de gastos médicos \* <sup>?</sup> + Elegir archivo... | -

Certificado médico \* + Elegir archivo... | -

### Estudios actuales y planeados

Carta motivos \* + Elegir archivo... | -

<https://aplicacionesweb.iteso.mx/IntercambioExt-web/>

Si hacemos una comparación del VSM Actual vs la propuesta en este proceso, la representación sería la siguiente:

### Actual

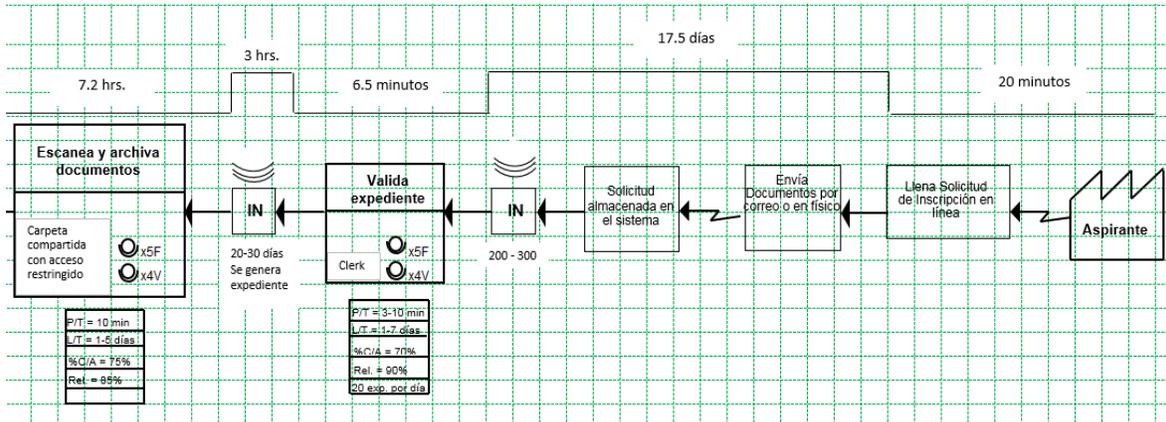


Imagen 2. VSM Actual Solicitud en línea

### Propuesta

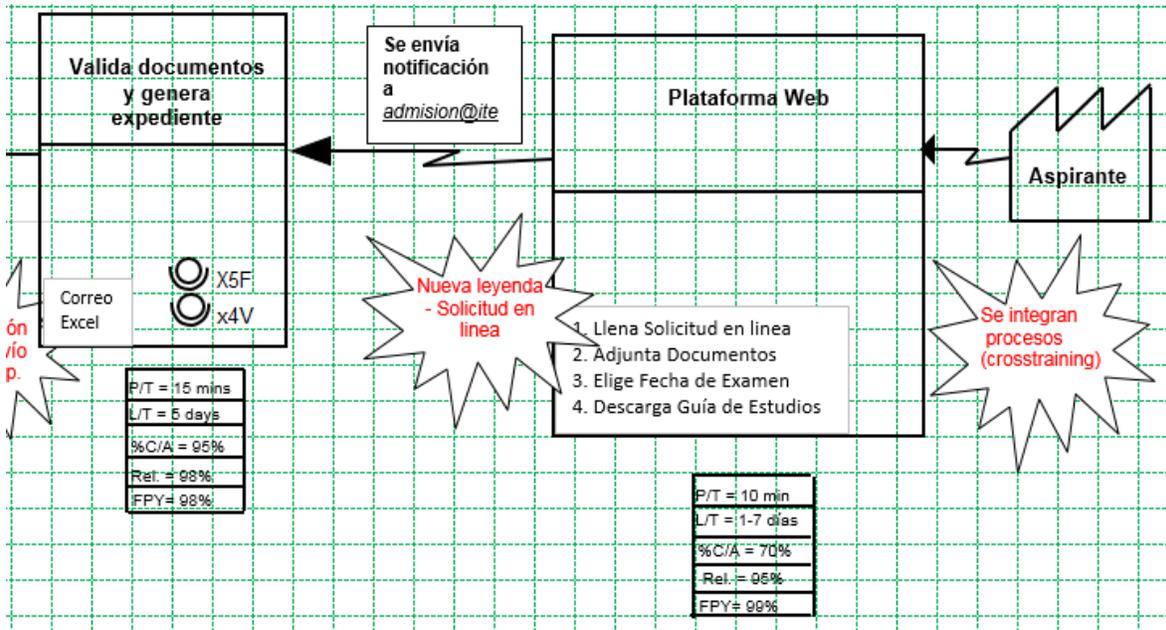
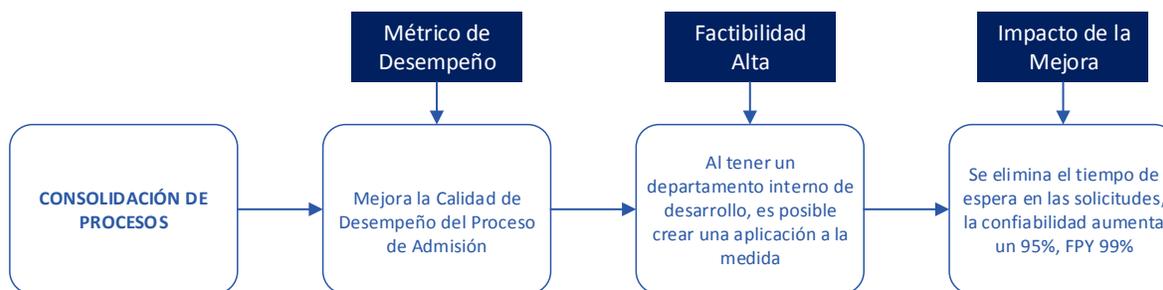


Imagen 3. Propuesta Solicitud en línea

## Resultado y Factibilidad



Se puede observar que las fases se reducen por el mismo flujo del proceso, además el tiempo de espera se elimina haciéndolo más eficiente. Así mismo, ofrece una guía de orientación paso a paso para continuar con la admisión. Posteriormente, se enviará un correo ([admission@iteso.mx](mailto:admission@iteso.mx)) automáticamente al terminar “la fecha de elección del examen” para validar los documentos y generar el expediente desde el área de Admisión y/o Call Center. Cabe mencionar, que dicha modificación produce a su vez un impacto tanto económico como en el uso de recursos al prevenir:

- La pérdida de documentos en la Oficina de Admisión
- Ahorro en postales impresas del proceso de admisión para preparatorias de convenio
- Exponer a los asesores de promoción en la recepción del pago del examen, curso, etc.
- Tiempo destinado en la recepción de documentos
- Aprovechar mejor el uso del tiempo en asesores de admisión y call center
- Favorece la comunicación sobre el proceso a nivel foráneo, principalmente

Un elemento que se repite constantemente es la “**generación de lista**” para la aplicación de examen, de tal manera que origina un re-trabajo así como tiempo de espera en la obtención de información del año anterior debido a que se realiza un comparativo por periodo en relación a los solicitantes. Esto, da pauta en la

preparación de material para el examen. Mientras más pronto se adquiriera este dato, será posible programar una mejor planeación al respecto.

### Actual

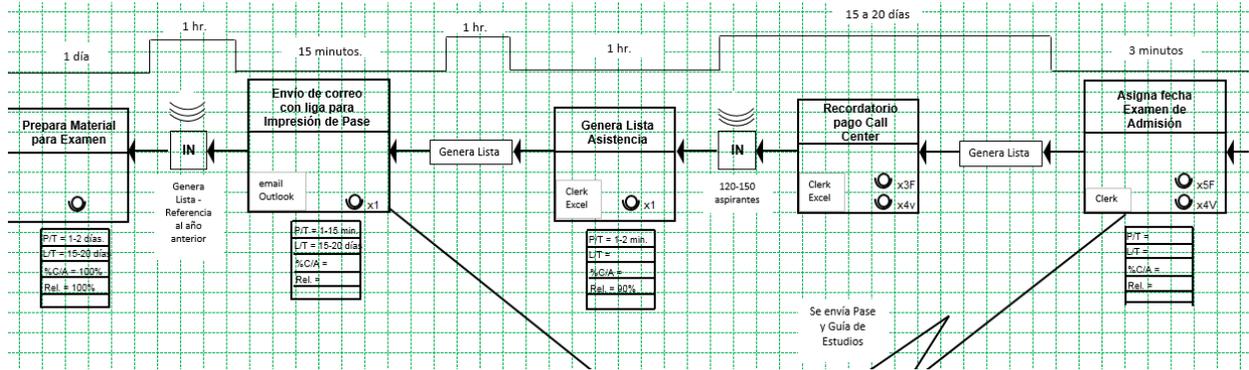


Imagen 4. VSM Actual Generación de Lista

### Propuesta

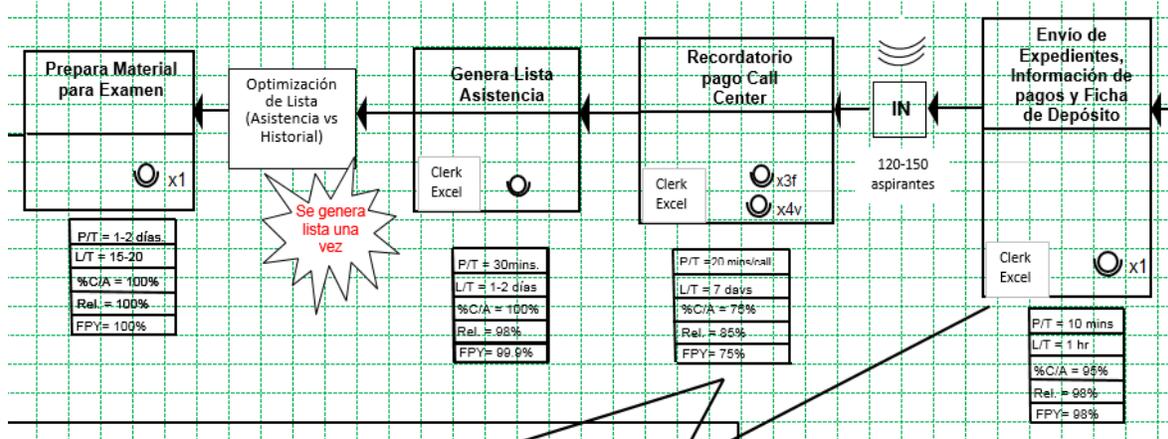
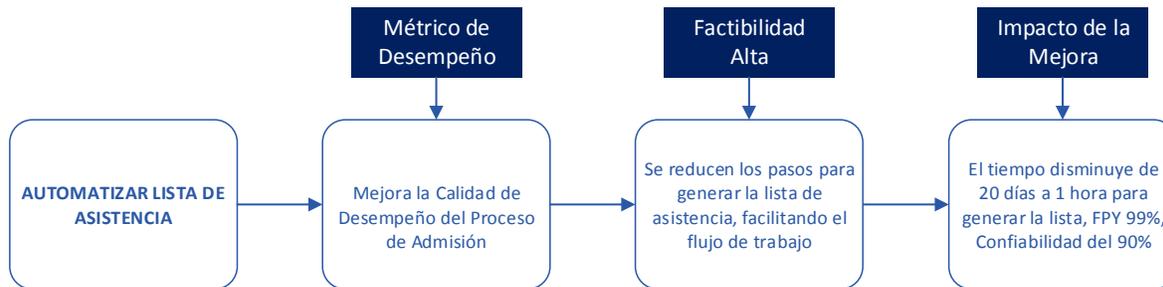


Imagen 5. Propuesta Generación de Lista

## Resultado y Factibilidad



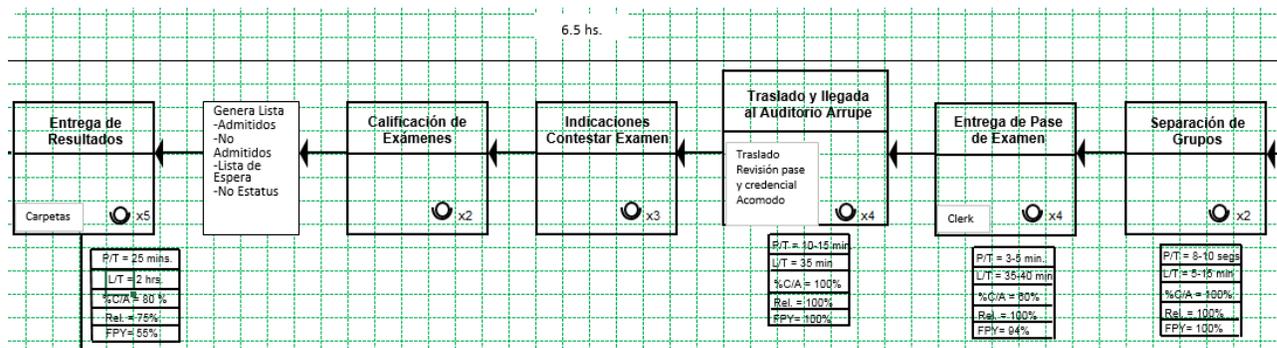
Respecto a la **aplicación del examen**, los mayores tiempos de espera inciden al inicio y al final. Es decir, al momento que llegan los aspirantes pues se dividen en grupos previo a la aplicación, esto causado por los aspirantes que llegan sin haber realizado los pasos anteriores, indispensables para la aplicación del examen. Actualmente, conforme llegan los aspirantes se van formando y una persona de admisión revisa que cumpla con los requerimientos solicitados (pase de examen impreso, documentos entregados, número de expediente, entre otros). Los que cumplen este requisito son formados en una línea y esperan, mientras los que no son enviados a una segunda línea de atención para completar los requisitos, en esta la atención generalmente dura promedio entre 5 y 10 minutos por persona. El examen inicia ya que están todas las personas con los documentos completos. Aproximadamente el 30% de los aspirantes no llegan con los requisitos completos. Entre asesores de admisión y becarios, participan alrededor de 12 personas.

Algunas de las ventajas importantes de la implementación de la plataforma web y del establecimiento de lineamientos indispensables a seguir por el alumno para realizar el examen de admisión serían las siguientes:

- Aumentar el porcentaje de aspirantes con requisitos completos al 99% (exceptuando foráneos que por cualquier situación extraordinaria lleguen de imprevisto)
- Reducir el tiempo de espera de los aspirantes al inicio del examen (hasta 45 minutos)
- Reducir el tiempo de supervisión de documentación.

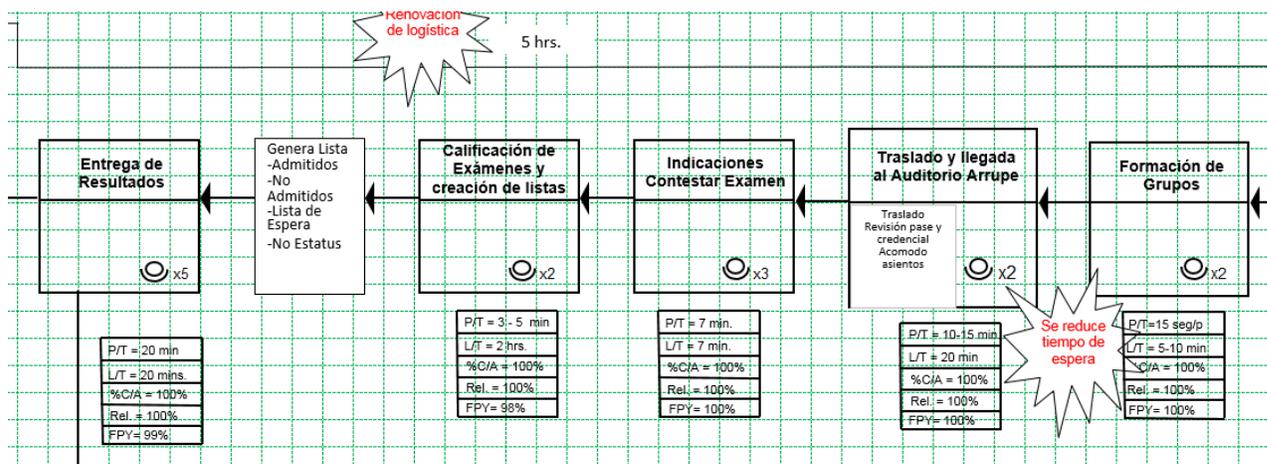
- Garantizar el pago del examen de la totalidad de los aspirantes previo al examen.
- Realzar la percepción del alumno y del padre de familia en cuanto a la atención, servicio, orden y logística durante el examen
- Reducir el número de personas en atención extraordinaria dentro de ventanilla, para solamente atender casos especiales.

### Actual



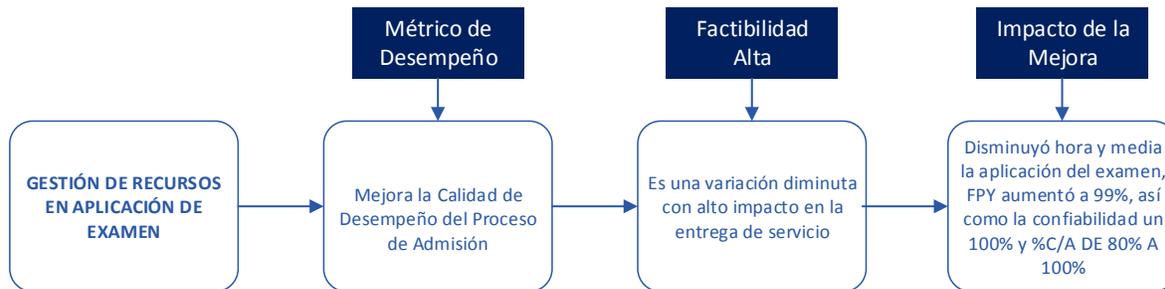
VSM Actual Aplicación de Examen

### Propuesta



Propuesta Aplicación de Examen

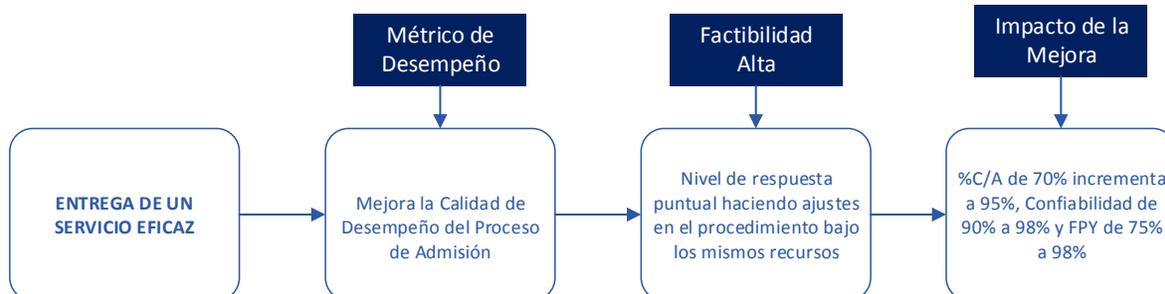
## Resultado y Factibilidad



Así mismo, asignar el personal necesario para atender a cada una de las actividades dependiendo la carga de trabajo demandada.

Por otro lado, al final de esta fase se genera un tiempo de espera (2 horas) durante la calificación de exámenes para la entrega de resultados. Al contar con el 100% de los alumnos con todos los documentos y pagos listos el tiempo de calificación de exámenes sería menor, ya que no se tendrían que generar ni revisar tantas listas (admitidos, no admitidos, no status, lista de espera) se reducirían tanto el tiempo de espera de calificación como el número de errores que pudieran surgir.

## Resultado y Factibilidad



## Impactos Negativos por falta de Información

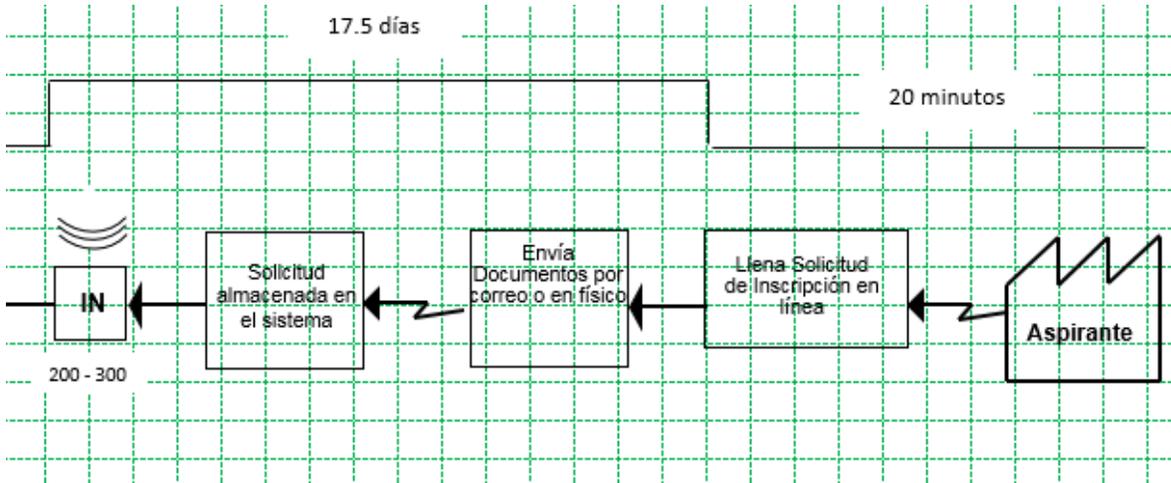
Al realizar el análisis de la información, podemos observar diferentes impactos negativos al no tener la información completa o que ésta sea inexacta.



- En el llenado de la solicitud se genera confusión en su última parte, cuando se da el botón graba, ya que no da un mensaje claro de cuál es el siguiente paso, por lo que el aspirante muchas veces se queda esperando algún correo con instrucciones que no llegan, esto hace que pasen días de espera en lo que se envían documentos para poder validar la solicitud, muchos de estas solicitudes se quedan ahí y no se tienen ningún seguimiento.
- Al final de la solicitud se despliega un número extenso sin ningún propósito específico, esto causa conflicto en el aspirante ya que piensa que este es el número de expediente.
- La solicitud no tiene un periodo de validez definido por lo que en el sistema se almacenan solicitudes desde 2012, solicitudes repetidas ya que estudiantes no supieron si se habían capturado correctamente en el sistema o no; se considera que tener este exceso de información no causa ningún beneficio.
- *ASPIRANTES QUE HACEN TRÁMITES EN PREPAS DE CONVENIO:* (directamente por los promotores)
  - Los aspirantes que son atendidos en preparatorias de convenio tienen que esperar un tiempo mayor para que sus documentos sean procesados que los aspirantes que entregan documentos vía call center o en persona, pues tienen que ser generados muchos expedientes en poco tiempo, esto puede tardar hasta 7 días.
  - No se encuentra asignada formalmente la responsabilidad de entregar, una vez procesados los documentos, la información del expediente y los pasos a seguir; esta falta de información genera en el aspirante incertidumbre, desconfianza y desaliento sobre la atención en el proceso.
  - No se encuentra estandarizado la entrega de información (expediente, fechas, pagos, becas) al aspirante por lo que no se asegura la calidad de la entrega.
- Al validar los expedientes, existen omisiones o datos incompletos (preparatorias, fechas de trámites, promedios) que causan que 10-15% de

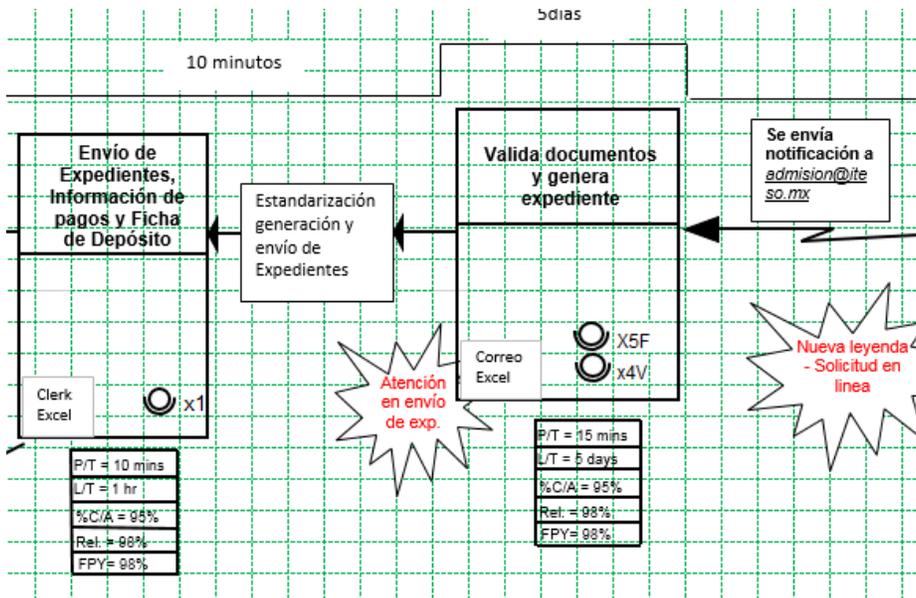
los expedientes no tengan el status correcto y no se les da el seguimiento adecuado dejándolos en espera, hasta que ellos se comuniquen con ITESO. Igualmente se genera un re trabajo ya que cada cierto una persona se encarga de revisar que estos datos estén correctos.

### Actual



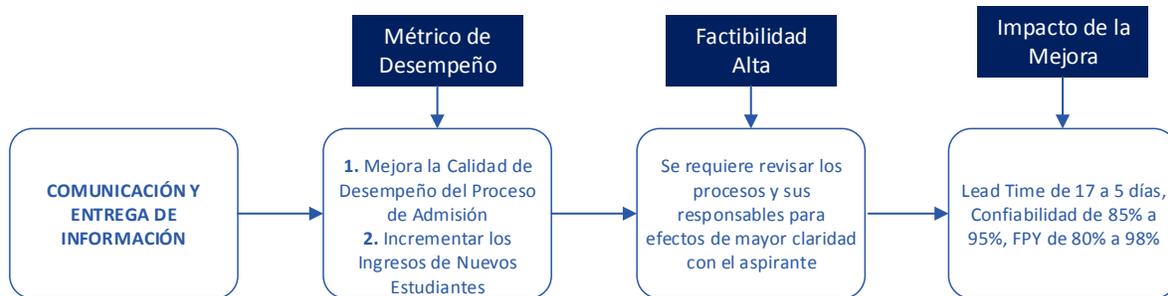
VSM Actual Atención Solicitudes

### Propuesta



Propuesta Atención Solicitudes

## Resultado y Factibilidad



A través de la implementación de cambios en la página de solicitud en línea se lograría reducir mucho la confusión que se causa en el aspirante y a esto lograría hacer que el proceso fluyera más pronto. Algunos de los cambios son:

- Eliminar el número que aparece al final de la solicitud en línea.
- Crear un aviso que informe que la solicitud fue recibida y los pasos a seguir, invitando al alumno a continuar con el trámite y direccionándolo a la plataforma web de seguimiento.
- Que las solicitudes tengan una fecha de caducidad a un año, esto ayudaría a que no se guarde información basura, que las bases de datos estén más liberadas para cuando los sistemas tengan que cargarlos.

### Automatización de procesos

Como se mencionaba al inicio de este documento en el apartado de consolidación de procesos, es posible eliminar interfaces manuales y automatizarlas utilizando la plataforma web para el proceso de admisión. Entre las fases que tendrían un efecto positivo al implementar dicha innovación sería:

- ✓ Escaneo y registro de documentos
- ✓ Asignación fecha examen de admisión
- ✓ Envío de correo con liga para impresión de pase de examen

Si se deseara continuar bajo la misma metodología sin integrar herramientas tecnológicas, no será posible ocasionar una transformación integral, rezagando la oportunidad de estar a un paso delante de la competencia. Ciertamente, es una necesidad latente ya que el mercado se encuentra inmerso en el ámbito digital.

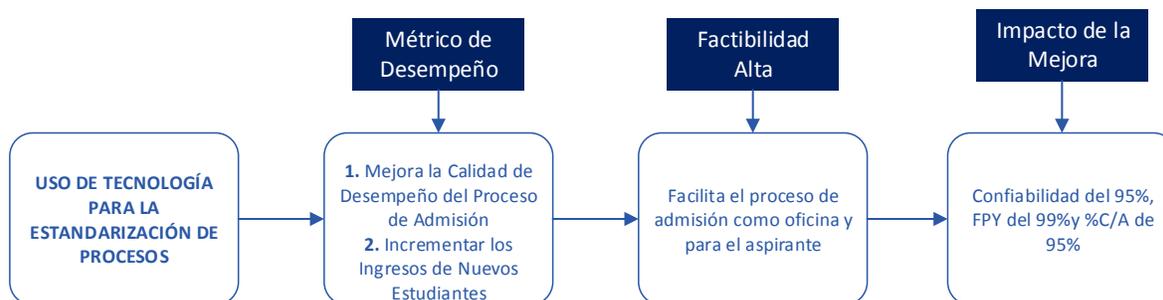
## PERSONAS

### Implementación de Trabajo Estándar

#### ASPIRANTES QUE HACEN TRÁMITES EN PREPAS DE CONVENIO:

- *Al estandarizar un proceso como la entrega de documentos mediante la tecnología, el aspirante puede subir inmediatamente sus papeles en forma electrónica junto con el llenado de la solicitud, lo que permitiría que estas solicitudes fueran procesadas en menor tiempo y con mayor eficiencia.*
- *Asignar un proceso en el que se notifique al aspirante su expediente y los pasos a seguir, homologar el discurso y hacerlo de forma automática una vez que el expediente sea creado.*
- *Estandarizar el proceso de asignación de fechas, de preparatoria, el cual permitirá que al dar de alta los expedientes estos tengan menos errores que envíen expedientes a un falso status*

#### Resultado y Factibilidad

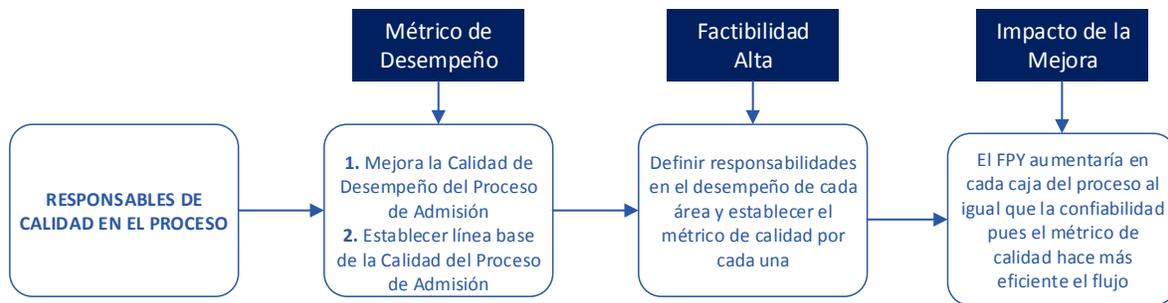


## Responsables de la Calidad

La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de calidad así como asegurar que el proceso de Admisión en los candidatos cumpla con los tiempos, atención personalizada y empatía requerida para así empezar a transmitir la filosofía del ITESO. Debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización.

- A. Responsable del Sistema de Gestión:** Administrativo – Lic. Azahlea, Secretaria de la Jefatura en la Oficina de Admisión. Se encarga de asegurar el sistema de gestión de la calidad.
- B. Producción o de Operaciones:** tres áreas principales: Admisión, Promoción y Call Center. Se aseguran de que los procesos están dando los elementos de salida previstos.
- C. Responsable del Sistema de Gestión:** Coordinador de Promoción Universitaria – Mtro. Carlos Sánchez Oyoque. Se encarga de informar sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad, así como las oportunidades de mejora.
- D. Servicio al Cliente, Mercadotecnia y Ventas:** dentro de los canales de contacto se encuentra Call Center vía telefónica, correo electrónico o redes sociales; el Área de Promoción directamente con los alumnos de preparatoria en los colegios; Admisión cuando se presenta en las instalaciones del ITESO, por medio de Orientación Vocacional en la aplicación de los talleres, y por último, a través de los Coordinadores de Carrera aunque es la minoría. Se debe asegurar que se promueva en enfoque al cliente a través de la Oficina de Admisión.

## Resultado y Factibilidad



Por otro lado, al gestionar que cada proceso se haga responsable de la calidad de la función que desempeña es vital para detectar errores y/o defectos a tiempo para su corrección pues se han presentado casos donde se pierde el interés del alumno por falta de comunicación con el mismo, continuidad en su proceso de admisión, así como una falta de respuesta por parte de la universidad. Son aspectos que desmotivan al aspirante provocando una experiencia del servicio poco reconfortante y que además afecta a la recomendación de boca en boca.

#### Costo Rotación de Empleados – Becarios vs Personal Tiempo Fijo

*“Los ejecutivos de alto nivel de organizaciones de servicio exitosas gastan poco tiempo en establecer metas de utilidades o enfocándose en su participación de mercado. En su lugar, ellos entienden que, en la nueva economía del servicio, los empleados de primera línea y los clientes deben ser el centro de atención de la gerencia.”*

James L. Heskett Harvard Business School.

El más importante de todos los clientes, es el que asiste a las instalaciones de la universidad, pues ha hecho todo el esfuerzo para llegar y obtener información por lo que presenta mayor grado de interés que los aspirantes que se contactan por otros medios (expos, preparatorias, llamadas telefónicas) es por esto que los asesores de primer contacto tienen que contar con un nivel alto de escucha, resolución de problemas, capacidad de respuesta y empatía.

Los resultados de las entrevistas arrojaron que el tener becarios crea una interrupción en la continuidad de la entrega de la calidad del servicio ya que la rotación

continua no permite que los asesores becarios adquieran la experiencia ni la sensibilidad necesaria para atender al cliente. El costo también recae en la empresa, ya que se requiere un empleado capacitador el cual invierte una gran cantidad de horas cada semestre para iniciar de cero la capacitación de un becario, reduciendo la productividad de éste; generalmente los capacitadores suelen ser coordinadores de área con actividades más complejas. **Cada semestre existe la rotación de 2 a 3 becarios.**

El tiempo ideal de capacitación total de un asesor para que se encuentre preparado para atender las diferentes solicitudes de manera eficiente sería de un ciclo escolar, que es en el cual se cubren todas las actividades planeadas en cada área, el que permanezcan mayor tiempo permite que el empleado cree un sentido de pertenencia y lealtad a la oficina de admisión, lo que se traduce en mayor motivación por parte del asesor, la satisfacción y valoración del servicio por parte de los clientes y finalmente lograr la mayor retención de aspirantes en esta primera etapa del proceso.

En el servicio, el verdadero costo de la rotación de empleados es la **pérdida de productividad y el descenso en la satisfacción de los clientes.**

Aunque se sabe que en este rubro realizar cambios requiere de autorizaciones, revisiones de consejos superiores y directivos podría proponerse un plan de reducción de becarios paulatino en un periodo definido para lograr llegar a cero becarios en la línea de atención frontal.

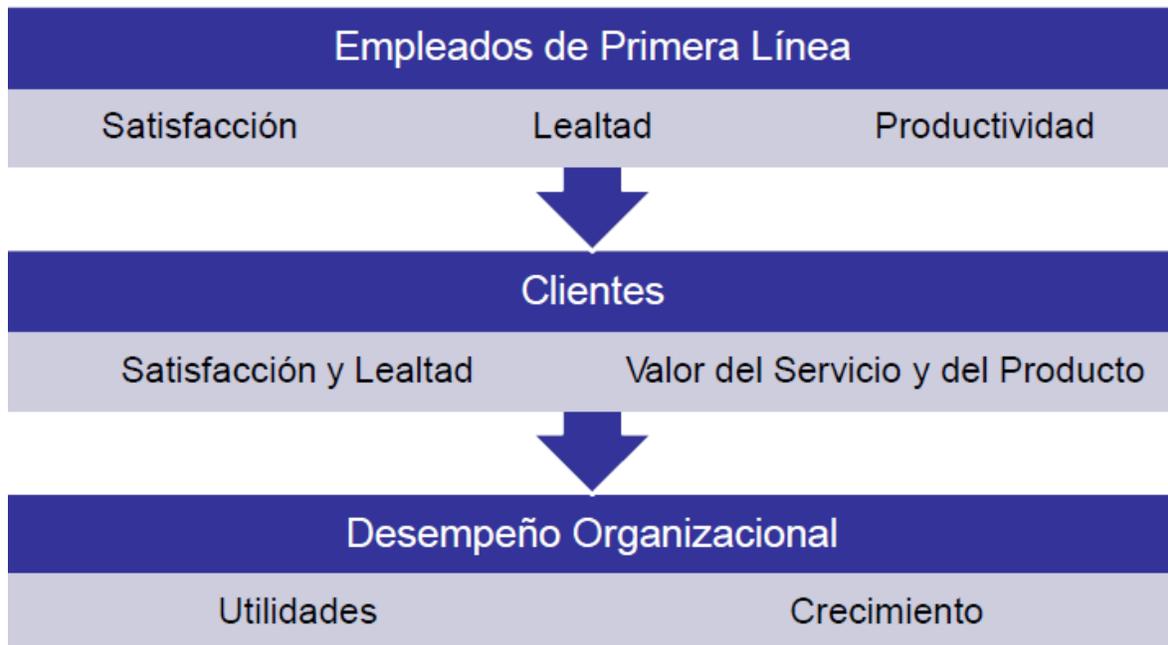


Imagen 7. Creación de Valor en el Servicio

***La productividad de los empleados conduce a la creación de valor.***

## ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

### Monitoreo del Desempeño del Proceso

Las áreas que conforman la Oficina de Admisión cuentan con indicadores de desempeño para cada una de las actividades que realizan. Anualmente, el coordinador de cada una revisa con su equipo de trabajo de manera individual el cumplimiento de los mismos, además se brinda una retroalimentación que permite mejorar las áreas de oportunidad. No obstante, carece de un monitoreo integral sobre el proceso de admisión. Con base en las propuestas generadas, el sistema de monitoreo consistirá en lo siguiente:

No.	Propuesta	Frecuencia	Método	Responsable	Acciones Correctivas
1	Aplicación proceso de admisión	Mensual	No. de solicitudes registradas	Call Center	Difundir en todos los medios su existencia y uso
2	Móviles Asesores de Promoción	Mensual	No. de aspirantes atendidos vía whatsapp	Promoción	Comunicar en todos los medios el servicio vía whatsapp (asesor por preparatoria)
3	Candado para Asegurar el Pago Oportuno del Examen de Admisión	Mensual	Alineado a las fechas establecidas de pago	Admisión	Apoyo del área en TI para efecto de modificaciones
4	Programa de Capacitación para la entrega de la Calidad del Servicio	Semestral	Encuestas de Satisfacción	Dirección / Admisión / Call Center / Promoción	Hacer los ajustes necesarios para cumplir con la calidad del servicio
5	Proceso para el Seguimiento de Solicitudes Almacenadas	Semanal	Reporte con no. de solicitudes atendidas	Call Center	Revisar con mayor frecuencia dicho proceso para detectar errores (diariamente)
6	Métricos Área de Admisión	Quincenal	Encuestas, Reportes, Estadísticas	Admisión	Analizar los métricos y hacer ajustes
7	Manual Protocolo Atención al Cliente	Semestral	Revisión del manual	Dirección / Admisión / Call Center / Promoción	Actualizaciones documentadas al alcance de todas las áreas
8	Manual Protocolo de Inducción	Anual	Entrevistas, Evaluación	Dirección / Admisión / Call Center / Promoción	Retroalimentación en las áreas de mejora
9	Política de Prorroga de Pago	Mensual	No. de prórrogas empleadas	Admisión	Difundir en todos los medios su existencia y consecuencias
10	Scripts de Comunicación	Temporalidad	Revisión del manual	Admisión / Call Center / Promoción	Actualizaciones documentadas al alcance de todas las áreas
11	Generación y Entrega del Número de Expediente	Semanal	Comparativo vs histórico	Admisión / Promoción	Analizar y hacer ajustes

Imagen 6. Tabla Monitoreo del Desempeño

Al ser un proyecto, es necesario definir al líder del mismo que se encargue de supervisar el correcto funcionamiento de los cambios propuestos.

### Flujo del Proceso de Admisión

Para iniciar el proceso de admisión, es necesario que los aspirantes interesados realicen la solicitud en línea. Sin embargo, quienes pasan al siguiente paso del proceso (generación de expediente) son aquellos que se ponen en contacto con la institución o por medio de un seguimiento que realiza el Call Center. No obstante, cada año se ha percibido un incremento de solicitudes almacenadas en el sistema por falta de atención, traduciéndose en oportunidades de incrementar el número de ingresos a través de la cartera perdida de aspirantes potenciales. Es por esta razón, que se valora la opción de desarrollar un proceso especialmente para el seguimiento de solicitudes, así como una persona responsable en dicha actividad ya que en promedio se desatienden alrededor de 335 solicitudes por año.

De esta manera es posible hacer fluir el proceso desde el inicio con menos interrupciones y/o esperas. En la tabla de monitoreo del desempeño se muestra la frecuencia con la que deberá ser revisado.

## Resultado y Factibilidad



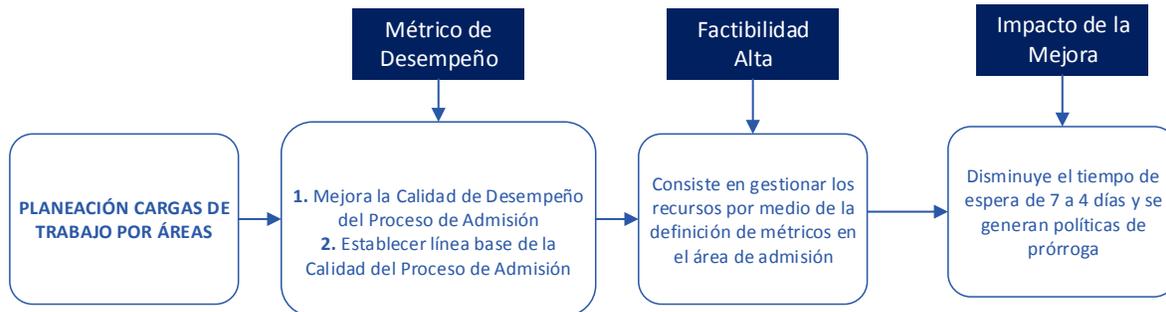
## Cargas de Trabajo para el Flujo del Proceso

Respecto a la carga de trabajo, actualmente se contrata personal de apoyo (temporales) en Admisión y Call Center en los periodos de alta demanda (para el ingreso de otoño). No obstante, se carece de una planeación que permita planificar previamente el mejor uso de los recursos y los tiempos pico, además de no contar con métricos en el área de Admisión que demuestren bajo estadísticas y no solamente de forma empírica, las necesidades de la oficina para un desempeño óptimo.

La contratación de becarios por la naturaleza de la misma oficina, es una opción más por economizar que por la efectividad en la entrega de la calidad en el servicio. Durante las entrevistas realizadas a las coordinaciones de Admisión, Promoción y Call Center, se reconoce la falta de personal fijo con un grado de responsabilidad conforme a su puesto ya que se genera información y/o casos delicados que por su competencia no es posible resolver. Por lo tanto, la carga de trabajo de cualquier forma se inclina en los asesores. Además, el tiempo invertido en su formación se pierde por la alta rotación semestral debido a que los horarios de trabajo se basan en su disponibilidad de horario académico. Igualmente, si se

requiere apoyo en actividades de promoción, difícilmente tienen la oportunidad de colaborar.

## Resultado y Factibilidad



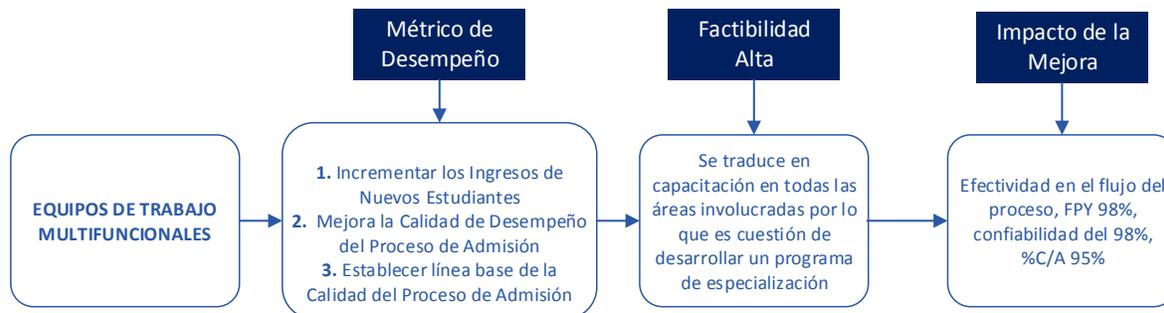
Actualmente, la disponibilidad de equipo que se requiere para procesar las solicitudes cumple con los requisitos. Únicamente, el sistema CRM nos impide fluir el proceso sin re-trabajo por la falta de compatibilidad con los sistemas de admisiones. Aunque está fuera de nuestro poder cambiarlo, si es posible colaborar con el departamento de desarrollo para gestionar el término de esta etapa de adaptación desde el área de Call Center pues afecta directamente al trabajo de todas las áreas.

## Equipos Multifuncionales

Con el fin de mejorar la calidad de desempeño del proceso de admisión, es de suma importancia re-examinar las actividades por cada área y delimitar hasta donde le corresponde a cada una intervenir. Hoy en día, hay partes del proceso que están en un supuesto afectando el nivel de respuesta hacia el aspirante en relación a su ingreso y muchas veces cuando se detecta la falla ya es demasiado tarde para recuperarlo. Es necesario gestionar acciones preventivas más que correctivas. Otro punto vital es compartir el mismo nivel de especialización, es decir, que el personal cuente con la facultad necesaria para atender tanto una solicitud de admisión como de promoción. Actualmente, hay personas clave que operan ciertos aspectos del

proceso apoderándose del mismo, evitando que otros conozcan su realización y cuando se traslada ese grado de responsabilidad a una sola persona ocasiona interrupciones si llega a faltar. Es por esto, la relevancia en equipos multifuncionales. Esto no necesariamente se traduce a mayores sueldos, sino a una capacitación homogénea de los procesos y la calidad del servicio.

## Resultado y Factibilidad



## Personal Orientado a Procesos Estratégicos

El entrenamiento cruzado posibilita ejercer varias secuencias del trabajo, sin embargo, es preferible asignar a un responsable para ciertas actividades que generan más valor en el proceso, por ejemplo:

- En el seguimiento de las solicitudes
- En la entrega de resultados (examen de admisión)
- En la entrega del acceso al horario

De esta manera, se cubren los elementos clave y se lleva un control más preciso.

## Pruebas Piloto - Propuestas de Solución (VSM FUTURO)

En el desglose del mapa de la cadena de valor del proceso de admisión, fue posible examinar las fases que lo componen a detalle, identificando los puntos clave que generan un valor al cliente; en este caso al aspirante de preparatoria, además de facilitar el flujo de admisión.

Con el propósito de validar las propuestas de mejora para su implementación, se realizó una prueba piloto con las coordinaciones de las áreas involucradas (admisión, promoción y Call center):

1. Política de prórroga. Al corroborar la propuesta, se obtuvo una respuesta positiva y viable para su aplicación considerando una comunicación previa de la misma (desde cada área responsable) hacia los aspirantes y padres de familia, pues afecta directamente en su admisión. Al ser la tercera prórroga como el número máximo (en los aspirantes con los que no se ha tenido contacto alguno desde el inicio de su trámite), es posible evitar la generación de listas de espera para las carreras, además de dar la oportunidad de inscripción a los aspirantes interesados donde su ingreso es independiente de la resolución de beca. Igualmente es un momento oportuno ya que se encuentra sincronizado con la entrega de resultados para los candidatos que participaron por la Beca de Excelencia Académica y Humana.
2. Sobre la solicitud de Beca por Estudio Socioeconómico, se recomienda al área de Becas en la medida de lo posible, la contratación de más trabajadoras sociales que apoyen en agilizar el proceso debido a que impacta en la admisión y como consecuencia, en la meta de ingresos. Finalmente, es importante hacer un filtro durante el seguimiento en relación al resultado de beca y la inscripción del aspirante, el cual nos permitirá conocer mejor el caso y dar un seguimiento más puntual.
3. Generación y envío del número de expediente. En el área de Call Center, se envía el número de expediente de forma automatizada por medio de los programas de Outlook, Excel y Word en el apartado de correspondencia. Es decir, se baja la base de datos del sistema de admisiones, posteriormente, se filtra (para detectar los aspirantes que faltan por generar su número de expediente) y utilizando un correo con información genérica se les hace llegar. Cabe mencionar, que es posible personalizar el correo con el nombre del aspirante, es un campo que se inserta, al igual que el número de expediente, con la finalidad de mantener

el servicio que distingue al ITESO. Dicha práctica es necesaria adjudicarla a un responsable ya que por el momento no se tiene asignada esta actividad a nadie. El hacerlo posible durante la etapa de *recepción de documentos ayudará a su* estandarización reduciendo el tiempo de respuesta hacia el aspirante. Es por ello la importancia de capacitar a todo el personal implicado con el mismo grado de expertiz para desempeñar con mayor calidad sus labores.

4. Aplicación Proceso de Admisión. La percepción hacia el uso de tecnologías se cree que sumará al proceso de admisión, sobre todo en la recepción de documentos fomentada por el área de promoción debido a que en ocasiones los documentos recibidos se pierden o no están al alcance de todos y solo el asesor lleva un control de los mismos. Al emplear la aplicación, este suceso se evitaría por completo ya que el aspirante adjunta desde la aplicación sus documentos. El asesor de admisión puede validarlos en su formato digital y guardarlo en la carpeta establecida sin necesidad de tener el documento físicamente. Esto a su vez, posibilita el acceso de la información a todas las áreas implicadas. En comparación con la competencia o la industria, el ITESO fungiría como pionero en la vinculación con su mercado ya que el *smartphone* es el dispositivo con el que más se conectan a Internet, según el estudio realizado por AMIPCI (Asociación Mexicana de Internet).

Por el periodo del proceso de admisión, no fue posible realizar más pruebas piloto. Además, era importante y necesario comunicar anticipadamente los cambios con el aspirante y/o padre de familia.

## VSM ACTUAL VS FUTURO

Haciendo un comparativo sobre la cadena de valor del proceso de admisión de licenciaturas (actual vs futuro), es posible examinar los cambios propuestos para la mejora del flujo del proceso, además de la reducción en tiempos de espera, fases e interrupciones para el logro de la inscripción del aspirante de preparatoria. A continuación, se contempla la estructura del proceso (process time y lead time) desde la perspectiva del usuario así como a nivel administrativo:

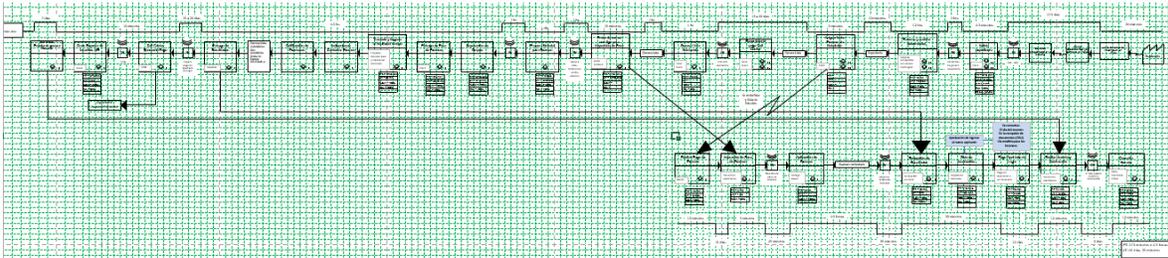


Imagen 8. VSM Actual – Proceso de Admisión

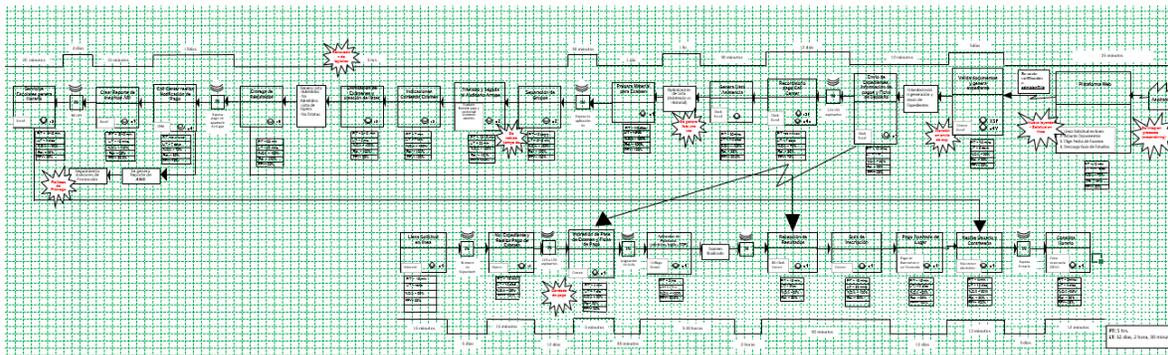


Imagen 9. VSM Futuro – Proceso de Admisión

## Propuestas de Mejora en el Flujo del Proceso

### Aplicación de Tecnología

Actualmente, el área de Intercambios ofrece una plataforma web que facilita el proceso de intercambio tanto para extranjeros como para foráneos. Esta plataforma permite adjuntar documentos, llenar la solicitud de registro, además de proporcionar los pasos a seguir para completar el proceso. Al ser una plataforma desarrollada dentro de la universidad y aplicada anteriormente, la posibilidad de emplearla para

la Oficina de Admisión es muy alta ya que solo requiere de una adaptación según los requerimientos de este proceso. Asimismo, se utiliza una notificación para la validación de documentos.

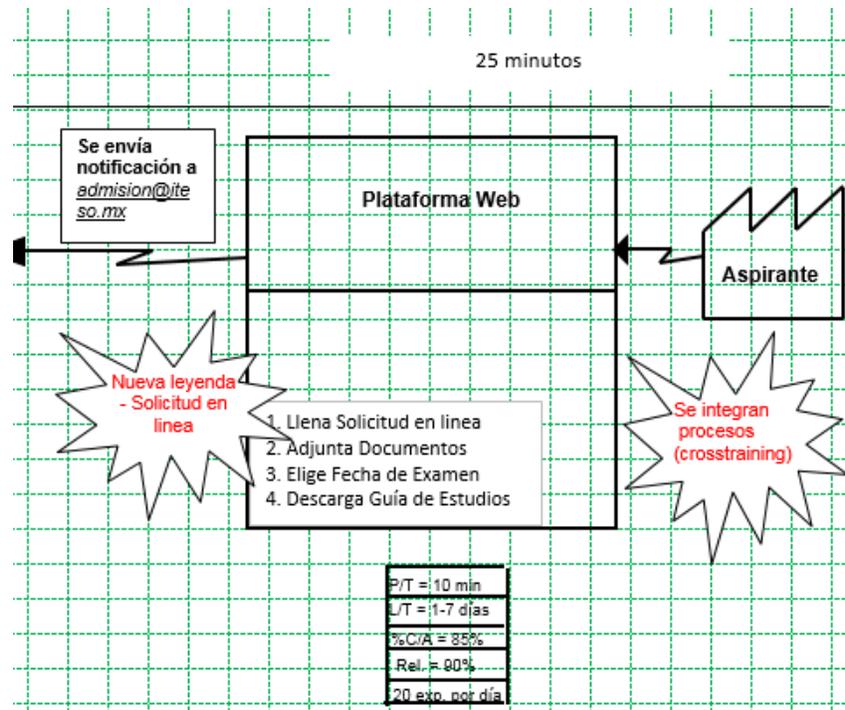


Imagen 10. VSM Futuro – Plataforma Web

### Solicitud de Inscripción en Línea

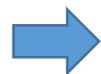
Al validar el planteamiento de nuevas tecnologías para enriquecer el proceso de admisión con el área de Sistemas, se busca también mejorar la comunicación con el aspirante. En este caso, cuando finaliza la solicitud en línea aparece el siguiente mensaje:

#### Solicitud de inscripción en línea

Registro guardado con Éxito

aba24633-8105-e611-80cc-00505683458f

Gracias por proporcionarnos tu información



- Arroja un código sin utilidad que crea confusión en los aspirantes.
- La nota al final no crea un “*call to action*” para continuar con los pasos siguientes.

Al modificar la leyenda en el sistema, proporcionará una mayor precisión en la información para el alumno. Éste es un punto de referencia para crear valor y cautivar al aspirante.

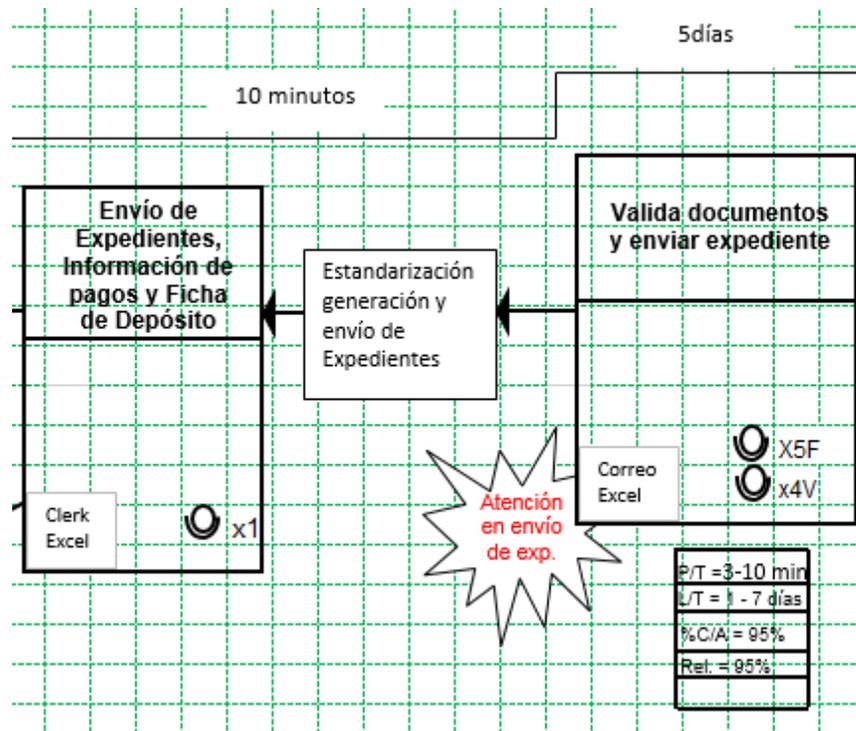


Imagen 11. VSM Futuro – Estandarización Envío de Expediente

### Estandarización de Generación y Envío del Número de Expediente

El área de Call Center utiliza un método para la generación y envío del número de expediente, el cual consiste en “combinar correspondencia en Excel” para enviar un correo genérico pero que al mismo tiempo personaliza el mensaje con el nombre del aspirante en el campo de “nombre”. De tal forma, que al bajar la base de datos en el sistema *Clerk* en un solo paso se hace llegar la información. El propósito es que las demás áreas implementen esta buena práctica con el fin de efficientar el trabajo, sobre todo para los asesores de promoción ya que se atienden a más de 100 aspirantes y hoy en día este proceso se hace manual (uno por uno). Como parte de la propuesta es importante definir un día de la semana para realizarlo sumando los expedientes generados en ese periodo de tiempo.

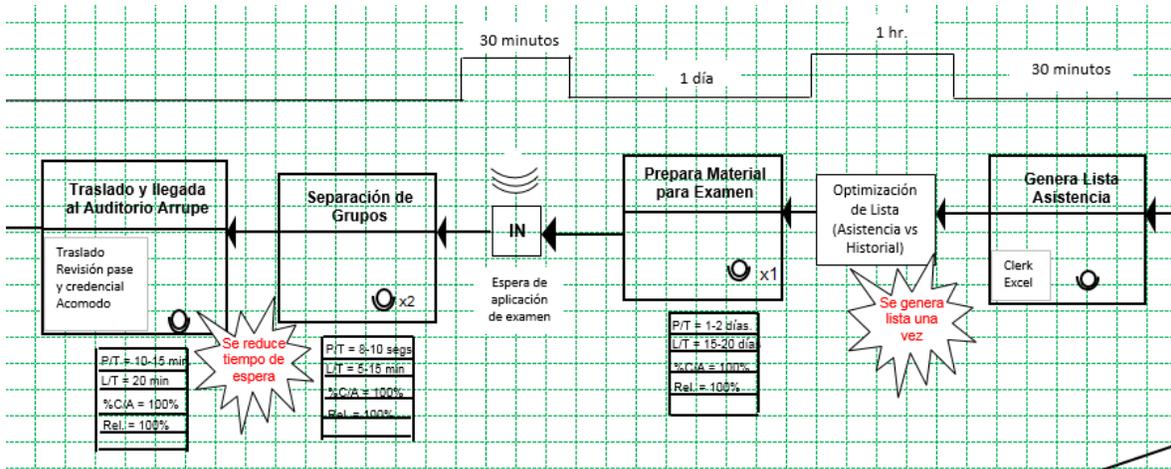


Imagen 12. VSM Futuro – Optimización BD Aspirantes

### Optimización Base de Datos para la Aplicación de Examen

La base de datos de los aspirantes que van a aplicar el examen de admisión se produce únicamente una vez y se compara con el historial del año anterior con el fin de preparar el material suficiente. Anteriormente, esta actividad se duplicaba al igual que el traslado al auditorio pues se verificaba dos veces la credencial y pase de examen antes de su aplicación. Aunque son simples los cambios, se puede observar que el flujo corre de forma más ágil.

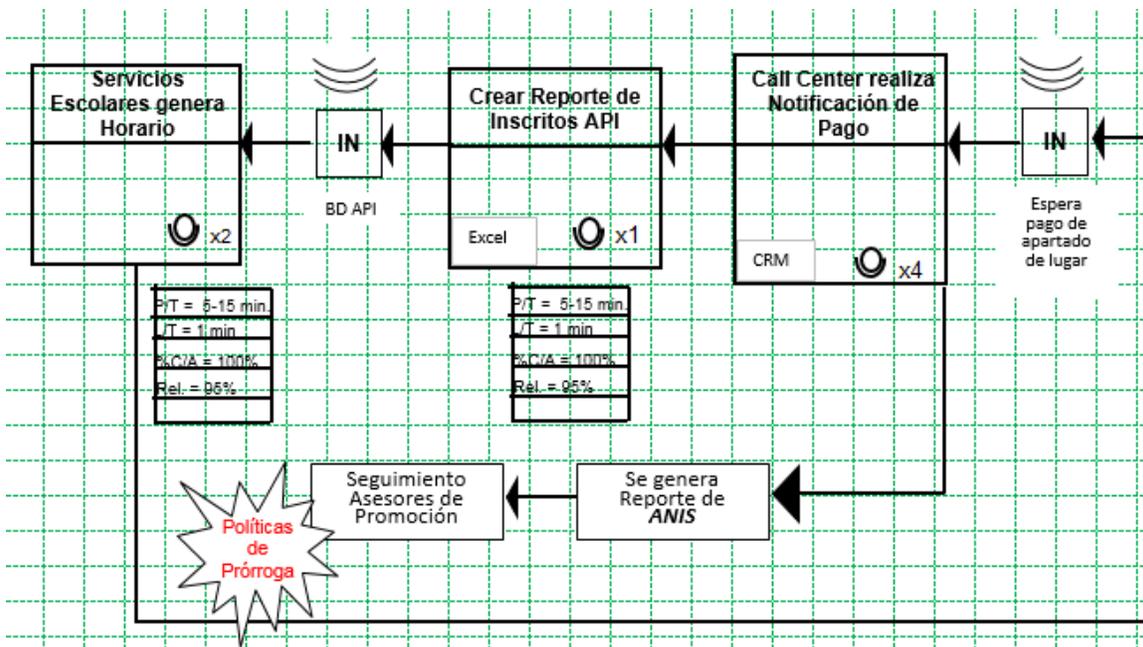


Imagen 13. VSM Futuro – Políticas de Prórroga

### Políticas de Prórroga en el Seguimiento de ANIS

Durante el seguimiento de *anis*, los asesores de promoción otorgan un sin número de prórrogas para que al aspirante pueda efectuar el pago del apartado de lugar. Algunas de las razones por las cuales lo solicitan consisten en el resultado de beca o falta de recursos. Sin embargo, los alumnos que pertenecen a las preparatorias de convenio realizan su trámite con preferencia (desde febrero) y se les da la oportunidad de pagar hasta agosto si así lo desean. De manera que ocupan el lugar de otros aspirantes interesados con capacidad de pago. Por lo tanto, al definir tres prórrogas como límite por aspirante (independientemente si es de preparatoria de convenio o no) se reduce la base de datos de alumnos no inscritos (Anis), se alcanza la meta sin re-trabajo o la generación de listas de espera para algunas carreras. Cabe mencionar, que para disponer de esta nueva política se requiere la comunicación homogénea desde todas las áreas involucradas en el proceso: la Oficina de Admisión, Becas y Tesorería.

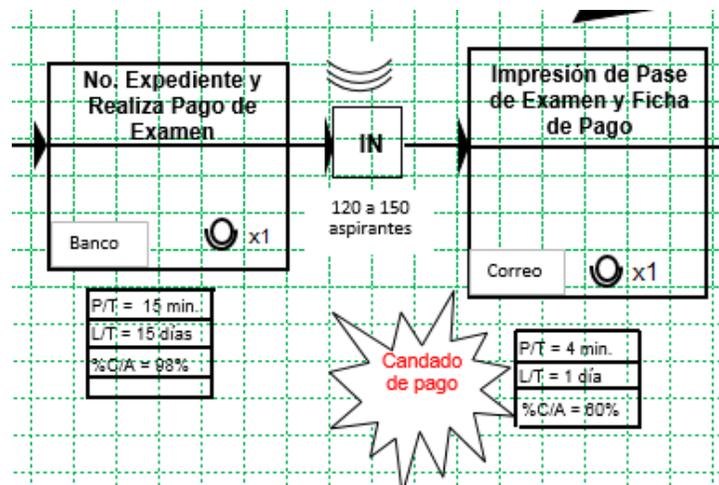


Imagen 14. VSM Futuro – Candado de Pago

### Candado de Pago para Examen de Admisión

En la aplicación del examen, se desconoce realmente quien sí realizó el pago antes de comenzar ya que el único requisito es que tenga su número de expediente y de preferencia haya entregado todos los documentos. Incluso, sucede que ese mismo

día lo paga más no es lo más conveniente pues se origina una interrupción en el flujo del proceso. Lo que se busca con este candado es garantizarlo por medio de la entrega de la ficha de pago, que todos los aspirantes cumplen con los requisitos del proceso. Aunque Call Center hace las notificaciones de pago, falta una comprobación del mismo.



FIRST PASS YIELD ACTUAL	
PROCESO	MEDICIÓN DE CALIDAD
VALIDA EXPEDIENTE	0.75
ARCHIVA Y ESCANEA DOCUMENTOS	0.75
ASIGNA FECHA DE EXAMEN	0.98
<b>RECORDATORIO DE PAGO DE EXAMEN</b>	<b>0.55</b>
GENERA LISTA DE ASISTENCIA	0.70
ENVIO DE CORREO CON LIGA PARA PASE	0.70
PREPARACION DE MATERIAL	1
SEPARACION DE GRUPOS	0.8
ENTREGA DE PASE DE EXAMEN	0.98
ENTREGA DE RESULTADOS	0.98
<b>RECORDATORIO DE PAGO INSCRIPCION</b>	<b>0.57</b>
REPORTE DE INSCRITOS	0.90
<b>SEGUIMIENTO A NO INSCRITOS</b>	<b>0.55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>.41 (41%)</b>



FIRST PASS YIELD FUTURO	
PROCESO	MEDICIÓN DE CALIDAD
VALIDA EXPEDIENTE	0.98
ARCHIVA Y ESCANEA DOCUMENTOS	0.98
ASIGNA FECHA DE EXAMEN	0.98
<b>RECORDATORIO DE PAGO DE EXAMEN</b>	<b>0.75</b>
GENERA LISTA DE ASISTENCIA	0.99
ENVIO DE CORREO CON LIGA PARA PASE	0.99
PREPARACION DE MATERIAL	1
SEPARACION DE GRUPOS	1
ENTREGA DE PASE DE EXAMEN	1
ENTREGA DE RESULTADOS	0.99
<b>RECORDATORIO DE PAGO INSCRIPCION</b>	<b>0.75</b>
REPORTE DE INSCRITOS	0.99
<b>SEGUIMIENTO A NO INSCRITOS</b>	<b>0.75</b>
<b>Total</b>	<b>.73 (73%)</b>

Imagen 10. First Past Yield Actual vs. Futuro -Proceso de Admisión

Al realizar el VSM futuroy obtener los porcentajes del métrico FPY, se detecta un aumento del porcentaje de los procesos que se realizarán bien al primer intento (First Past Yield) lo que permitirá que estos sean más eficientes con menor trabajo y recursos, lo cual se verá traducido en una mejor percepción de la calidad del servicio que la oficina de admisión otorga a sus aspirantes.

### Diagrama de Gantt

Para efectos de su cumplimiento en tiempo y forma, se expone el plan de implementación:



Sistemas				2016							2017						
No. Acciones	Tiempo	Responsable		Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
1	Diseñar una aplicación sobre el proceso de admisión	3 meses	IT / Coordinación de Admisión, Promoción														
2	Asignar móviles para uso de los asesores de promoción	2 meses	Dirección de Admisión														
3	Crear un candado que asegure el pago oportuno del examen	1 mes	Admisión / IT														
<b>Personas</b>																	
4	Crear un programa de capacitación para la entrega de la calidad del servicio	1 mes	Admisión / Promoción / Dirección														
5	Demostrar el costo-beneficio de becarios vs personal tiempo fijo	1 mes	Promoción / Dirección														
<b>Estandarización</b>																	
6	Generar un proceso para el seguimiento de solicitudes almacenadas	1 mes	Call Center / Admisión														
7	Definir métricos para el área de admisión (calidad en el servicio, satisfacción al cliente, fechas con mayor carga de trabajo, entre otras)	2 meses	Dirección de Admisión, Coordinación de Admisión y Promoción														
8	Desarrollar manuales de protocolos de atención al cliente	1 mes	Admisión / Call Center / Promoción														
9	Desarrollar manuales de protocolos de inducción a la oficina (puesto de trabajo)	1 mes	Admisión / Call Center / Promoción														
10	Establecer políticas de prórroga que sumen al cumplimiento del apartado de lugar	1 mes	Admisión / Promoción														
11	Homogeneizar los "scripts" de comunicación	2 meses	Admisión / Promoción / Call Center														
12	Estandarizar la entrega del número de expediente	2 meses	Admisión / Promoción														

Imagen 15. VSM Futuro – Diagrama de Gantt

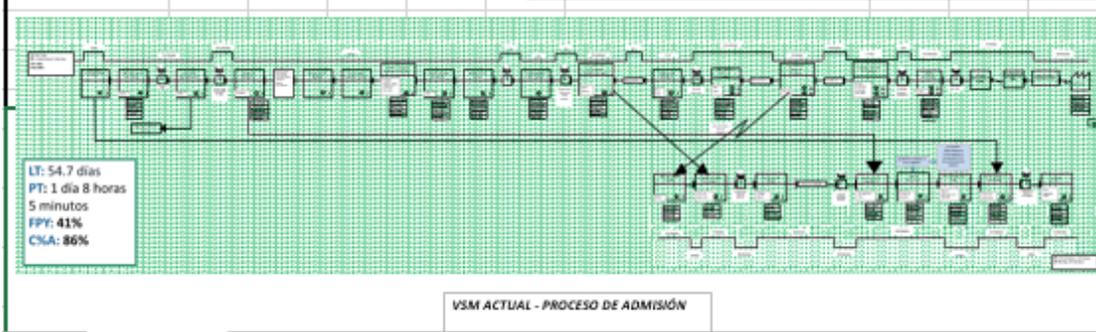


### A3 Estratégico Proyecto de Flujo Continuo

<b>INFORME A3:</b> PROYECTO DE FLUJO CONTINUO
<b>EMPRESA:</b> OFICINA DE ADMISIÓN ITESO
<b>FECHA:</b> 9 DE MAYO 2016
<b>AREA:</b> LÍNEA DE ENSAMBLE PROCESO DE ADMISIÓN

<b>1) Background/Carn del Maquin</b>
<b>Producto:</b> PROCESO DE ADMISIÓN
<b>Lugar:</b> UNIVERSIDAD ITESO, TLAQUEPAQUE JALISCO
<b>Requerimientos:</b>
1) Orientar el servicio al cliente en mejorar la experiencia tanto aspirante como de padre de familia y busca validar si tuvo un trámite de admisión a una experiencia de admisión.
2) Aumentar la eficiencia de la brecha entre las aspirantes admitidas y las aspirantes inscritas (nivel de bases).
3) Descubrir cuáles son los elementos que destacan de la calidad así como detectar los obstáculos y qué propuestas hay en progreso.

<b>2) Condiciones Iniciales</b>	<p>1 Solicitud c/8 minutos x 8 horas</p> <p>Takt time 480 segundos</p> <p>60 x día</p> <p>Preparatorias de Convenio Temporada alta (25 enero al 27 de febrero)</p> <p>1 Operador 20 días = 576000 seg</p> <p>576000 seg / 1200 solicitudes = 480 segundos</p> <p>1 solicitud c/8 minutos x 8 horas = 60 solicitudes x día</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta una estandarización del proceso de admisión</li> <li>- No hay un proceso de diferenciación para las aspirantes que llegan a ventanilla</li> <li>- Carece de Optimización la generación y envío del número de expediente</li> <li>- Falta herramienta de evaluación del servicio</li> <li>- Solicitudes sin procesar en el sistema de admisión</li> <li>- Mala información en las cartas para el proceso de requerimiento de inscripción</li> <li>- Cumplimiento en tiempo y forma del apartado de lugar</li> <li>- Retraso en la aplicación del examen de admisión</li> <li>- Aplicación de prórroga de pago a criterio de las aspirantes (admisión y promoción)</li> <li>- Duplicidad en la generación de lista para la aplicación del examen</li> </ul>	



<b>3) Condiciones Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el Número de Inscripciones por medio de un proceso más eficiente, reduciendo tiempos de atención y espera</li> <li>- Mejorar Calidad Percepción de Servicio al Cliente</li> <li>- Mejorar la Calidad de Atención y Eficiencia del Servicio de Admisión</li> <li>- Establecer una Base de Calidad del Proceso de Admisión</li> </ul>	
<b>4) Diagrama de Gantt</b>	<p>Fecha: Junio 2016</p> <p>Lider del Equipo: Yvón Ruelas, Karla Altamirano</p>	

Organización Involucrada	Objetivo del Mapa	Medios (Medición)	PROGRAMACIÓN MENSUAL												Programación Realizada			
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsible	Estado	Fecha	
<b>SISTEMAS</b>																		
IT/ Coordinación de Admisión, Promoción	Diálogo de plataformas web, proceso de admisión	Revisión usabilidad y FPP														Carlos Sánchez	Alfance	jun-15
Dirección de Admisión	Mejorar usabilidad para uso de las acciones de promoción	Principales acciones a nivel de email														Maria Ruedera	Alfance	jul-15
Dirección de Admisión	Crear un espacio que soporte el flujo del proceso	Implementar SCQA de SERV. 35V														Maria Ruedera	Alfance	jun-15
<b>PERSONAS</b>																		
Admisión / Promoción / Call Center	Crear un programa de capacitación para la mejora de la calidad del servicio	Capacitar a los operadores de las áreas relativas a la calidad del servicio														Maria Ruedera, Carlos Sánchez	Alfance	jul-15
Promoción / Dirección	Desarrollar un curso - beneficio de becas para personal tiempo c/je	Elaborar documento sobre cómo beneficiar roles personal y becas														Carlos Sánchez	Alfance	sep-15
<b>ESTABILIZACIÓN DE PROCESOS</b>																		
Call Center / Admisión	Generar un proceso para el reclutamiento de call centers	FPP 98% y capacidad														Sabilla Deator	Alfance	sep-15
Dirección de Admisión / Admisión / Promoción	Definir acciones para el área de Admisión	Establecer acciones de calidad del servicio, a nivel nacional de trabajo														Maria Ruedera, Carlos Sánchez	Alfance	sep-15
Admisión / Promoción / Call Center	Desarrollar manuales de protocolos de atención al cliente	Procesar un manual para cada área														Maria Ruedera, Carlos Sánchez, Sabilla	Alfance	sep-15
Admisión / Promoción / Call Center	Desarrollar manuales de protocolos de atención a la oficina	Procesar un manual para cada área														Maria Ruedera, Carlos Sánchez, Sabilla	Alfance	dic-15
Admisión / Promoción	Establecer un flujo de procesos que permita el cumplimiento del apartado de lugar	Diseñar un flujo de procesos														Maria Ruedera, Carlos Sánchez	Alfance	sep-17
Admisión / Promoción / Call Center	Homogeneizar los "scripts" de atención al cliente	Crear una carpeta compartida con los scripts en función a los canales de atención														Maria Ruedera, Carlos Sánchez, Sabilla	Alfance	sep-15
Admisión / Promoción	Establecer la cultura del número de aspirantes	Reducir los 42 días de, Calidad y FPP al 98%														Maria Ruedera, Carlos Sánchez	Alfance	sep-15

<b>5) Estadísticas</b>																		
<b>Actual</b>	41%	54	7	1 d, 8 horas 5 min	3 personas	54.7 días	852	288, 981										
<b>Meta</b>	70%	35	4	1 d, 6 horas 30 min	8 personas	38 días 1 hora	932	8										
<b>Meta</b>	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓										

## Conclusiones del Proyecto

- ✓ Costo de oportunidad: \$175'000,000. Es la cantidad que el ITESO pierde al no atender a las solicitudes almacenadas en el sistema de admisiones.
- ✓ Proporcionar herramientas prácticas del estudio de la calidad en el contexto educativo
- ✓ La entrega de la calidad del servicio se convierte en un elemento clave para posicionar y diferenciar al ITESO de otras universidades
- ✓ Cultura de Mejora Continua como elemento innovador.
- ✓ Entrega del documento para el estudio de la calidad en el servicio.
- ✓ La viabilidad de las propuestas antes mencionadas es alta, por lo que el impacto de su aplicación favorecerá hasta un 50% el flujo del proceso de admisión desde el área administrativa hasta la satisfacción con el aspirante y/o padre de familia.
- ✓ A partir de las causas identificadas, la que tiene mayor prioridad a corto plazo para mejorar el proceso es la “generación y entrega del número de expediente”. Esto, debido a que el tiempo de espera es largo (de 20 a 30 días) por lo que afecta al porcentaje de conversión. Se puede resolver de forma breve si se logra la estandarización en dicho proceso.
- ✓ El implementar una política de prórroga genera un sentido de urgencia en el aspirante para tomar la decisión de ingreso pero sin presentar tanta presión como otras universidades, también incentiva a que el aspirante le dé la importancia que tiene el ingreso a ITESO. Una ventaja que genera esta política es la de liberar lugares más rápido los cuales podrán ser asignados a aquellos aspirantes que sí están interesados en inscribirse a la universidad pero iniciaron trámites más tarde; además de disminuir el re-trabajo de seguimiento por parte de los promotores.
- ✓ Por medio de un proceso más eficiente es posible reducir los tiempos de atención y espera. Para obtenerlo, en el proceso de admisión se requiere estandarizar desde la solicitud en línea.

- ✓ El cliente lo que realmente necesita es una respuesta rápida por parte de la universidad en relación a su proceso de admisión, ya que a la par está haciendo trámite en otras universidades y mientras más pronto se le dé una atención para que continúe con el siguiente paso la probabilidad de inscripción es mayor. Para ello, es fundamental establecer contacto en los medios que ellos utilizan, aprovechar las herramientas tecnológicas que posibilite una comunicación eficaz y bidireccional.
- ✓ Al establecer una línea base del proceso de admisión, será necesario inspeccionar frecuentemente su ejecución y añadir métricas de desempeño a nivel de calidad de servicio (cualitativo). Se recomienda hacerlo mensualmente para efectos de comparación y en el periodo de un año, generar un reporte que exponga el impacto de los cambios implementados.
- ✓ Los tres elementos que generan mayor valor son: la rapidez, el seguimiento y las personas. Esta se refiere a la entrega oportuna, completa y fiable de la información. El seguimiento durante el proceso para asegurar el avance del trámite, genera valor para el aspirante pero no es ejecutado de forma óptima. Es necesario, realizar acciones correctivas que permitan la estandarización y garanticen el adecuado acompañamiento del aspirante para su inscripción.
- ✓ La contratación de personal fijo será un factor clave de cambio para balancear y cubrir la demanda de trabajo. Además, con esto se soluciona la rotación de personal y aprendizaje del puesto y el proceso.

Como reflexión final podemos darnos cuenta que es necesario estar siempre un paso adelante, el enfoque de la mejora continua que planteamos en nuestro proyecto es una inversión a largo plazo, la cual nos posibilitará el anticiparnos y diferenciarnos de nuestra competencia, seguir siendo punta de lanza para nuestro mercado, generando innovación con cual seguir creciendo y ofreciendo esa distinción de ideología que los aspirantes y sus familias buscan y agradecen del ITESO.



Este proyecto es totalmente replicable para diferentes áreas tanto de la oficina como de la Institución, la cual nos concederá una sana gestión de la matrícula, durante años siguientes.

## Referencias Bibliográficas

- The Complete Lean Enterprise, *Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes* (Beau & Drew, 2004)
- Getting the Right Things Done (Pascal Dennis, December 11 2006)
- Administración y Control de la Calidad (James & William, s/f)
- Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio (Vanesa Carolina, 2006)
- Cómo implantar la orientación al cliente en su empresa (Juan Carlos, s/f)
- El servicio como poder de cambio: la característica distintiva en los negocios (Rodrigo, 1998)
- Gestión Integral de Calidad (Lluís, s/f)
- Ingeniería de servicios: Para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles (Luis Rubén Picazo & Fabian, 1991)
- Marketing de servicios (Valarie A., 2009)
- Marketing relacional :integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing (Pedro J., 2002)
- Service Management: Operations, Strategy and Information Technology (James A., 2004)
- The Complete Lean Enterprise (Beau & Drew, 2004)
- El Factor Humano en la Administración del Servicio (Jorge Quirarte Gregory, 2007)
- The Four Things a Service Business Must Get Right (Frances X. Frei, Harvard Business Review, April 2008)
- José Juan, C. L. (2014, agosto). Propuesta de mejora de la satisfacción de los clientes de las empresas mexicanas, mediante la evaluación de la madurez de su sistema de control de calidad ligado a los requisitos más importantes para sus clientes. ITESO.



- Juan Carlos, A. (s/f). *Cómo implantar la orientación al cliente en su empresa.*