

APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS CRM PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA EN LA OFERTA DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS. LA VISIÓN DE 0 A 360 GRADOS EN LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA.

IMPLEMENTING CRM STRATEGIES TO IMPROVE EFFICIENCY IN UNIVERSITY SERVICES OFFERING. FROM 0° to 360° VISION AT UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA.

Autores:

José Antonio Iglesias Donaire. Universidad de Castilla-La Mancha. Área de Tecnología y Comunicaciones. joseantonio.iglesias@uclm.es

Andrés Javier Prado Domínguez. Universidad de Castilla-La Mancha. Área de Tecnología y Comunicaciones. andres.prado@uclm.es

Resumen:

En el entorno económico actual, la necesidad en la optimización de procesos en las administraciones públicas es común a todas ellas, incluyendo a las universidades públicas donde esta optimización se basa en el análisis de los servicios ofertados a la comunidad universitaria. El modo de ofertar estos servicios es por tanto piedra angular de la optimización de los propios procesos de gestión universitaria. La Universidad de Castilla-La Mancha ha aportado una visión transversal en la atención de los servicios prestados a la comunidad universitaria, optando por ofrecer al usuario un punto único de atención, consolidando aplicaciones de atención independientes mediante la incorporación una estrategia CRM. Este despliegue facilita consolidar las relaciones de la universidad con sus colectivos de interés en la misma plataforma, con el objetivo final de conseguir una visión sobre los mismos de 360°.

Abstract:

In the current economic environment, the need to optimize all processes in public administrations is common to all of them, including public universities where this optimization comes from the analysis of the services offered to the university community. The way of offering these services is therefore a cornerstone of optimizing university management processes themselves. The University of Castilla-La Mancha has a cross vision in managing services to the university community, choosing to offer users a single point to demand them and consolidating independent

applications by incorporating a CRM strategy. This deployment is enabling the university to consolidate its relations with clients on the same platform, with the ultimate goal of achieving a vision of 360 °.

Palabras clave:

TIC, CRM, Gestión de Servicios.

Keywords:

ICT, CRM, Service Management

INTRODUCCIÓN.

Es evidente que la actual situación socioeconómica está determinando que las organizaciones evalúen no sólo los costes directos e indirectos que soportan, sino que se realice con profundidad en el ámbito organizativo interno. Esta evaluación ha de partir de una visión crítica sobre los procesos internos de la organización y cómo éstos redundan directamente en mejorar la relación con sus clientes, utilizando el significado más amplio de este término. Es esta visión completa la que permite a las organizaciones centrarse en sus procesos para, en definitiva, mejorar la relación con sus clientes.

La tecnología juega un doble papel en esta situación. Por un lado, es evidente que existen plataformas tecnológicas que facilitan el análisis y el posterior y necesario desarrollo de nuevos procesos o de modificaciones sobre los existentes. Pero por otro, es necesario contemplar que en los últimos años la tecnología ha crecido de forma exponencial en todas las organizaciones, siendo pilar clave para ejecución de los procesos en las mismas. Este crecimiento exponencial no siempre ha podido ser fruto de una estrategia de incorporación tecnológica en la organización. En algunos casos, porque el propio gobierno de la tecnología en las organizaciones fue – y aún ahora puede seguir siendo – un término desconocido. En muchos otros fue la concepción de la propia tecnología como un resultado en sí mismo el que ha impedido madurar a esas organizaciones. Pero tampoco hay que obviar que ha sido también la tecnología y su distinto grado de madurez el causante de incorporaciones tecnológicas descoordinadas, con excelentes resultados a corto plazo, pero con una sostenibilidad compleja a media que transcurre el tiempo.

En este contexto las plataformas tecnológicas incluidas en el término “Customer Relationship Management”, en adelante CRM, aportan una visión diferencial para organizaciones que comienzan un camino que pasa por el análisis de procesos y finaliza con una mejora en los servicios prestados a sus destinatarios finales. No obstante, el término CRM define no sólo la plataforma tecnológica, sino también la “estrategia de negocio que tiene como objetivo incrementar el foco en el cliente”¹.

Cualquier implantación de tecnología CRM, por tanto, debe estar asociada a una estrategia clara en la organización que implica una mejora de sus procesos y un enfoque continuo de los mismos al cliente.

LA SEGMENTACIÓN.

Incorporar a una organización un nuevo enfoque basado en el cliente o destinatario final de sus servicios implica analizar las tipologías de estos destinatarios. Este proceso, conocido como segmentación, es un concepto fundamental para el desarrollo de una estrategia CRM. Siendo el objetivo final mejorar los servicios ofertados al cliente individual, esta estrategia de acercamiento se basa en la posibilidad de categorizar el término cliente, segmentando el colectivo de destinatarios y posibilitando, por consiguiente, ofrecer un resultado lo más ajustado a las necesidades de cada categoría de cliente.

En general, las organizaciones maduras disponen de información suficiente como para realizar este proceso de segmentación. No obstante, aquellas que carecen de una estrategia CRM suelen disponer de esta información de forma repartida entre sus sistemas de información y no siempre estructurada y relacionada. Las plataformas CRM facilitan la consolidación de toda la información relacionada con los clientes y agentes con los que la organización origen se relaciona y aporta una visión completa para los usuarios de la organización que son responsables de mantener relaciones con estos agentes.

¹ KOSTOJOHN, Scott; PAULEN, Brian; JOHNSON, Mathew. *CRM Fundamentals*. Apress, 2011. ISBN 143023590X.

CRM EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La discusión sobre la incorporación de estrategias y plataformas CRM en el sector público no es nueva. En febrero de 2002, la consultora Accenture presentaba un informe en el que concluía que la Administración Pública debía integrar el CRM para mejorar su servicio reduciendo sus costes². Sin embargo, ese informe ponía de manifiesto la complejidad en su implementación: mientras que un 75% creía en la aplicabilidad de estrategias CRM en la administración, tan sólo un 7% las contemplaba la realización de un proceso de análisis para la segmentación de clientes.

La aplicación de procesos de segmentación en la administración pública es también objeto de debate desde hace tiempo. El concepto “cliente” se traslada habitualmente al ámbito de la administración pública como “ciudadano”. La equidad de la Administración Pública en el tratamiento para cualquiera de sus ciudadanos parece un concepto contrapuesto al de la segmentación que requiere en enfoque de estrategias CRM.

Pero no sólo es el cuestionamiento sobre la segmentación, sino que, como se mostraba en 2002 en el seno de las “VII Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Publicas”, si al ciudadano puede asociársele la etiqueta de “cliente” también le sería de aplicación la de “accionista”, y la relación entre ciudadano y administración no es fruto de una elección cliente – proveedor en ningún sentido³. La administración pública debe, por tanto, medir cuidadosamente la aplicación de los términos empleados en el sector privado para describir una estrategia CRM.

² MACÍAS, Esther. La Administración Pública debe integrar el CRM para mejorar su servicio reduciendo los costes. En *Computer World* (28/02/2002) [Fecha de la consulta: 28/02/2002]. Disponible en <http://www.idg.es/computerworld/La-Administracion-Publica-debe-integrar-el-CRM-par/seccion-Adm/noticia-21854>

³ FARRÉ, Oriol; DOMENECH, Ignacio. El i-CRM. Una Administración Inteligente. En *VII Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Publicas*. [Fecha de la consulta: 15/11/2012] Disponible en http://administracionelectronica.gob.es/recursos/pae_020000569.pdf

Teniendo en cuenta las precauciones expuestas anteriormente, parece evidente que los resultados que se esperan en la implantación de una estrategia CRM en una organización son perfectamente asumibles desde el punto de vista de la administración pública. La vocación de servicio a la ciudadanía de la administración pública define el objeto fundamental de una estrategia CRM: el enfoque al cliente. Es por tanto la mejora de ese servicio el eje fundamental sobre el que ha de evolucionar una estrategia CRM en la administración, que ha de apoyarse en una revisión de sus procesos y una modernización de los mismos mediante la incorporación de tecnología.

Si bien el análisis sobre su modernización en el seno de la administración pública no es nuevo, éste se ha visto reforzado recientemente con la incorporación de un marco legal que establece un impulso a la necesidad de cambios en este ámbito. La ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, hace del término “electrónico” un calificativo de la Administración Pública, no en vano se ha dado en llamar “ley de Administración electrónica”. La revisión de los procesos de la administración pública, su automatización y acceso mediante medios electrónicos son elementos perfectamente compatibles con una estrategia CRM y, más aún, comparten el mismo objetivo final: mejorar la relación entre la administración pública y el ciudadano.

SEGMENTACIÓN, CRM Y UNIVERSIDAD PÚBLICA.

Aunque el caso de la aplicación de los procesos de segmentación en la administración pública es objeto de discusión, en el ámbito de la Universidad Pública este debate dispone de poco recorrido. Desde una visión alejada de la prestación de servicios desde estas instituciones, podría considerarse el término “cliente” como equivalente de forma unívoca al de “estudiante”. Sin embargo, la realidad actual en estas organizaciones es la de prestación de diferentes servicios en los distintos ámbitos que define la misión de la universidad pública: la docencia., la investigación y la cultura. Estos ámbitos definen un concepto de cliente de servicios mucho más alejado del término estudiante. “Cliente” en la universidad pública incluye a estudiantes, evidentemente, pero también al personal docente, personal

investigador, personal de administración y servicios y, en una visión mucho más extensa, al propio ciudadano. Si a esta visión, fruto de la actividad diaria de la universidad, le incorporamos la creciente vocación de la universidad a encontrar más huecos en el contexto socioeconómico actual, como los correspondientes a la formación continua, la visión del cliente al que poder asociar términos como “ventas”, hacen mucho más evidente la posibilidad, y necesidad, de incorporar estrategias CRM en estas organizaciones.

El contexto para el Sistema Universitario Español, en adelante SUE, favorece más si cabe la aplicación de este tipo de estrategias. La Universidad Pública comparte el ámbito de la aplicación de la ley 11/2007, siendo la Administración Electrónica un ámbito de discusión en el seno de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, en adelante CRUE, como bien lo demuestran las reuniones de las sectoriales de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, CRUE-TIC, y la Sectorial de Secretarios Generales⁴. Este marco jurídico ha originado una evolución de las universidades públicas que, en algunos casos, han ido más allá de la publicación de sedes electrónicas para facilitar la relación con los ciudadanos, sino que se ha convertido en la palanca para el despliegue de estrategias de modernización y optimización de procesos interna.

En el ámbito exclusivamente universitario, el SUE ha visto como su contexto también ha cambiado en los últimos años, con la nueva realidad del Espacio Europeo de Educación Superior, EEES. Además de profundos cambios de ordenación académica, el EEES define una nueva relación entre estudiantes y docentes, favoreciendo el uso de medios electrónicos y, por tanto, exigiendo un importante reto de incorporación de tecnología en las universidades.

⁴ Reunión de las Comisiones Sectoriales de la CRUE de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Secretarios Generales de Universidades Españolas, marzo de 2009, Universidad de Córdoba. Contenidos disponibles en: <http://www.uco.es/crue-tic-sg/>

EL CAMINO DESDE LAS TIC AL CRM EN LA UCLM.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones han ido ligadas de forma directa al desarrollo de la Universidad de Castilla – La Mancha, en adelante UCLM. Siendo una universidad que comienza su andadura en 1985⁵ con presencia en cuatro de las cinco provincias de una región tan extensa como Castilla – La Mancha, su carácter joven y distribuido hace de ella un objetivo claro de la aplicación de las TIC en la Universidad Pública.

No es de extrañar, por tanto, que el origen de una estrategia transversal como el despliegue de CRM tenga su origen en el ámbito del área que gestiona las tecnologías de la información y las comunicaciones en la UCLM.

A finales de los años 90, con el incremento exponencial del parque informático en esta universidad, el entonces Servicio de Informática decidió organizar la atención a las crecientes peticiones de servicio e incidencias en torno a un Centro de Atención al Usuario. Para ello, se desarrolló en el seno del propio Servicio una herramienta que facilitaba al usuario la incorporación y el seguimiento de esa petición vía Intranet corporativa, y a este Servicio le permitía la atención ordenada y el análisis de tendencias.

Este modelo de atención fue extendiéndose en mayor o menor medida a otros servicios universitarios de la institución. La solución se adoptó en cada caso sobre réplicas personalizadas de la misma herramienta con la que se estaban atendiendo los casos relacionados con las TIC. Así, aparecieron en la UCLM el “Centro de Atención de Reparaciones y Mantenimiento”, mediante el cual la Oficina de Gestión de Infraestructuras gestionaba las incidencias en el mantenimiento de instalaciones; o el “Buzón del Alumno”, plataforma mediante la que el área de Gestión Académica mantenía un punto único de relación con el estudiante universitario; o el “Buzón de la Biblioteca” mediante el cual la Biblioteca Universitaria gestionaba peticiones e incidencias procedentes tanto de estudiantes como de profesores o investigadores.

⁵ UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA. *Historia y presente de la UCLM*. [Fecha de la consulta: 15/11/2012] Disponible en <http://www.uclm.es/universidad/historia.asp>

Con el paso de los años y el extendido uso de las diferentes soluciones (entre 30.000 y 40.000 casos sólo en atención TIC), los problemas fueron apareciendo de forma obvia, derivados de una situación de incorporación de tecnología que había llevado a un modelo de crecimiento no integral:

- A nivel funcional, los procesos de atención universitaria están más integrados que las plataformas que los soportan, lo que redundaba en ineficiencias y errores.
- A nivel de gestión TIC, el coste de mantenimiento y personalización de múltiples y pequeñas plataformas desarrolladas en tecnologías de más de una década se estaba convirtiendo en un riesgo importante para la Universidad.

De esta forma, hasta el mantenimiento evolutivo de las diferentes plataformas al incorporar mejoras de forma individualizada para cada plataforma, no redundaba en una mejora global de la gestión.

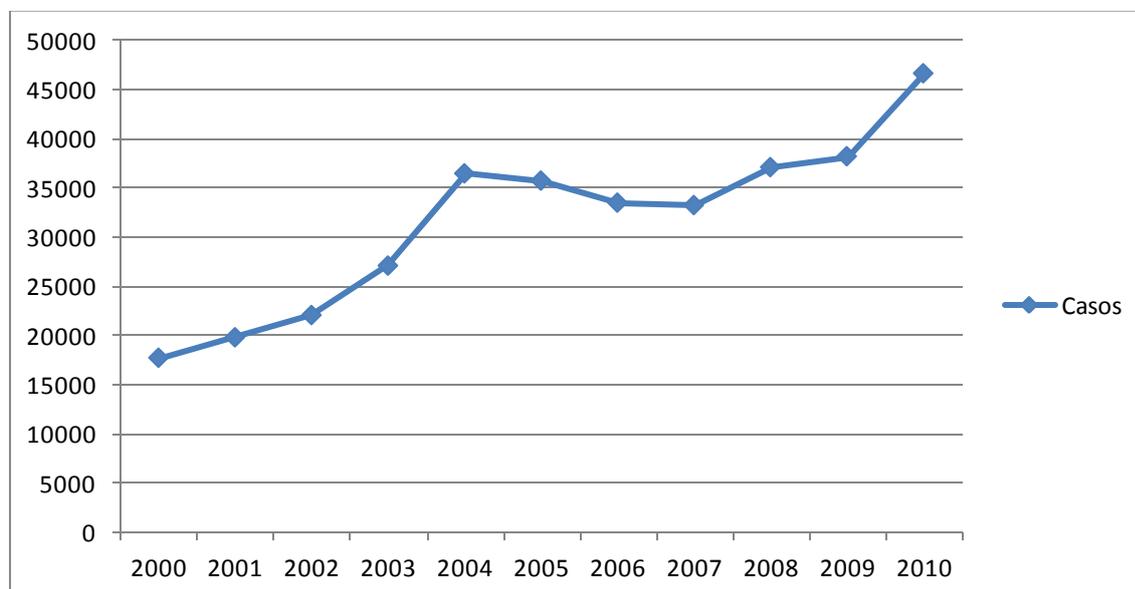


Ilustración 1. Evolución Casos CAU TIC.

ENFOQUE TRANSVERSAL EN ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

La respuesta de la UCLM a lo exigido en la ley 11/2007 es el despliegue de un Plan de Administración Electrónica. Pese a que su origen es el marco legal, su aplicación se enfoca como un proyecto de mejora en los procesos administrativos en la institución, impulsado desde la Gerencia de la universidad. Este impulso se realiza con una visión completa de la universidad, consecuencia del cual, entre otras muchas, se define un nuevo modelo de atención al usuario.

Este nuevo modelo está basado en el éxito del Centro de Atención al Usuario del área TIC de la universidad, pero con el impulso de la Gerencia adquiere una dimensión transversal, de modo que se superen los problemas de integración de procesos de atención existentes y se ofrezca además una plataforma que consolide la atención con todos las tipologías de usuarios.

La propuesta de modelo defendida desde la gerencia universitaria se alinea con la visión tecnológica que en ese momento sostiene la propia área de gestión TIC de la universidad, que identifica su plataforma de atención al usuario como una de las que se encuentran en mayor riesgo de obsolescencia tecnológica y funcional. A nivel tecnológico, el mantenimiento evolutivo sobre plataformas de desarrollo de más de 10 años incrementa su complejidad, y a nivel funcional se identifica la necesidad de alinearse con marcos de referencia como ITIL o ISO 20000.

Pese a que en un primer momento la propuesta del área TIC es la migración de su Centro de Atención al Usuario a una herramienta que automatice los procesos ITIL, las ventajas de un modelo de atención integral en la universidad se consideran superiores. La estrategia, por tanto, pasa de un despliegue de una plataforma desarrollada sobre el prisma ITIL, que facilitaría la gestión TIC pero no resolvería los problemas de integración ni la posibilidad de consolidar otros procesos de atención, al despliegue de una plataforma que consolide la atención de los diferentes servicios universitarios y sobre la que puedan establecerse personalizaciones en los

procesos, de modo que en el caso TIC, por ejemplo, permitan alinearse con ITIL. Esta es la visión que origina el despliegue de una estrategia CRM.

DESPLIEGUE DE CRM EN LA UCLM.

La problemática de la situación expuesta así como la visión organizativa impulsada desde la gerencia universitaria y la visión tecnológica liderada por el área TIC determinan que la solución debe pasar por la implantación de una plataforma tipo CRM en la institución, que soporte un modelo organizativo definido formalmente como “Centro de Servicios”. Gartner define este “Centro de Servicios” como el “conjunto lógico de tecnología y procesos que son estructurados para ofrecer soporte al cliente de forma independiente del medio de comunicación”.⁶ Este Centro de Servicios se concibe desde la perspectiva de éxito en la implantación del Centro de Atención al Usuario, en la UCLM. No obstante, a diferencia de lo ocurrido con el despliegue del CAU en el ámbito TIC, el mercado se encuentra ya maduro en cuanto a la oferta tecnológica tipo de soluciones. Ante esta situación y la necesidad de incorporar una plataforma que facilite la sostenibilidad de un proyecto con una evolución continua, en esta ocasión se decide evaluar la posibilidad de integrar una herramienta existente antes de diseñar un desarrollo propio.

IDENTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA

La madurez del mercado de soluciones tecnológicas para este tipo de Centros de Servicio se muestra claramente en el Cuadrante Mágico que publica Gartner en este ámbito, con gran competencia y competencia en el cuadrante de “líderes” y con varias opciones en el cuadrante de “actores de nicho”.

⁶ GARTNER: *Magic Quadrant for CRM Customer Service Contact Centers*. [Fecha de la consulta: 04/2012] Disponible en <http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-1A4Y5NT&ct=120416&st=sb>



Ilustración 2. Cuadrante Mágico de Gartner para Centros de Servicio.
(Fuente: Gartner, abril de 2012)

Tras la evaluación de otras opciones, se decide finalmente optar por la implantación de la plataforma Microsoft CRM Dynamics 2011. Las razones de elección de esta opción frente a otras alternativas identificadas también como “líderes” del mercado son de diferente naturaleza:

- **Ámbito Funcional**, puesto que facilita la integración de la atención de diferentes procesos, pero permite su personalización a ese nivel. En la estrategia CRM a desplegar en la UCLM se identificó desde el principio que el éxito del despliegue de la plataforma debía estar basado en su capacidad de modelar los procesos a nivel individual y por área de gestión, con la necesidad adicional de poder relacionarlos entre sí para ofrecer realmente un único punto de contacto con el “cliente”.
- **Ámbito Tecnológico**, puesto que la plataforma a desplegar debía integrarse de la forma menos intrusiva posible con el resto de sistemas de información en explotación en la UCLM y con los que debía necesariamente existir integración. Para la plataforma escogida la integración se realiza de forma

nativa con otras plataformas de tecnología Microsoft ya existentes en la universidad como Exchange o Directorio Activo y a través de una fachada de servicios web con plataformas externas a estas tecnologías.

- **Ámbito Económico**, aunque el proyecto de despliegue CRM se concibe con unos objetivos también de ahorro de costes operativos para la universidad, el elevado coste de determinadas plataformas tecnológicas supusieron una barrera para su despliegue. En el caso de la plataforma escogida, su modelo de licenciamiento es compatible con el modelo de licenciamiento específico para universidades de Microsoft.

Una vez escogida la plataforma, la otra gran cuestión a contemplar en materia de tecnología, con la creciente oferta de servicios “cloud”, o desde la “nube”, es la modalidad de explotación de la misma. En este último sentido, se identifica aún poco madura la explotación de esta plataforma en modo servicio prestado inicialmente desde la “nube” de Microsoft, como así lo confirma el informe de Gartner mencionado anteriormente en este artículo.

La instalación de la plataforma se realiza, por tanto, en modo proyecto sobre la plataforma de servidores corporativos de la universidad. La instalación de Microsoft Dynamics 2011 se realiza de forma nativa sobre un clúster de bases de datos soportado también sobre tecnología Microsoft, en este caso SQL Server 2008, con integración con el sistema colaborativo basado en Exchange e integrado con los servicios de directorio que proporciona Active Directory.

EL INTERFAZ DE CLIENTE.

Pese a que Microsoft Dynamics 2011 ofrece un interfaz web mejorado con respecto a versiones anteriores, que puede ser utilizado tanto por el tramitador de los servicios como por el usuario final, se decide desarrollar un interfaz diferenciado para el usuario. Esta decisión se basa en la concepción transversal del CRM y sobre todo en la visión de estrategia de CRM más que de plataforma CRM, tal y como se ha discutido anteriormente en este artículo. La separación del interfaz de acceso al

“Centro de Servicios” de la propia plataforma se diseña desde un modelo de implantación que facilita la migración desde las plataformas existentes, manteniendo en un gran porcentaje la estructuración de la información y la apariencia, y por consiguiente el éxito de la implantación del proyecto.

Con la existencia en la universidad de un Centro de Atención al Usuario TIC y otras réplicas no integradas del mismo para otras áreas de gestión, se enfoca el despliegue de la plataforma CRM como una evolución natural de las plataformas existentes, siendo la primera de ellas el CAU TIC, de modo que la transición se realice de la forma más natural posible de cara al usuario. Este desarrollo es dirigido por el área TIC de la universidad utilizando tecnología .net y hace uso de la capa de servicios que proporciona Dynamics para su integración. El resultado es un interfaz de servicios para el cliente mucho menos complejo que el interfaz a utilizar por el usuario tramitador de la plataforma y que utiliza conceptos equivalentes a los usados en las soluciones en explotación hasta el momento en la UCLM.

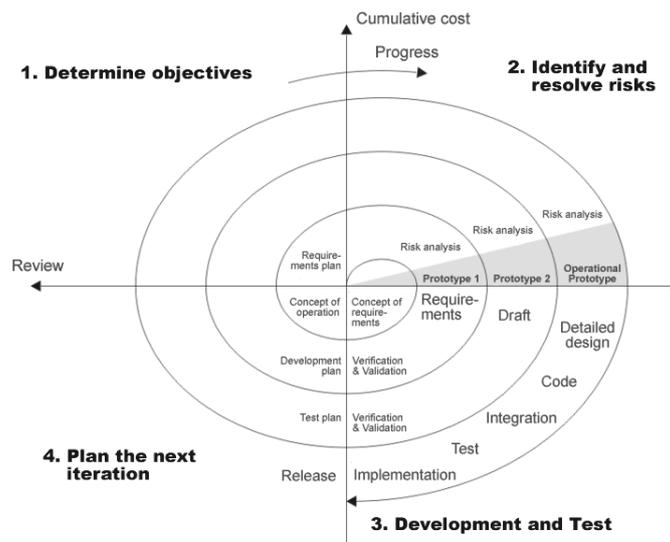


Ilustración 3. Interfaz de cliente. Página principal.

MODELO DE DESARROLLO EN ESPIRAL.

El despliegue de una plataforma CRM ha de venir originado por un enfoque global en la organización, que incorpore esta plataforma como la tecnología que sustenta esa estrategia. Por lo tanto, el propio desarrollo de la plataforma ha de venir alineado necesariamente con los cambios organizativos en la institución.

Para el caso de la UCLM, el despliegue inicial y el desarrollo para crecimiento de la plataforma ha venido dado por las circunstancias de partida expuestas anteriormente. El proceso que se ha seguido huye de una concepción para la consecución de grandes objetivos a corto plazo para adoptar un enfoque de consolidación progresiva con objetivos limitados en el alcance y en el tiempo. Este modelo de desarrollo del proyecto en el ámbito tecnológico ha permitido alinearse con los cambios organizativos necesarios en las diferentes áreas de gestión y hacer madurar a la propia plataforma. En un enfoque de gestión de proyectos, se trata de utilizar un modelo de “desarrollo en espiral”. A diferencia de los modelos clásicos de desarrollo de proyectos, como el modelo de desarrollo en cascada, donde las fases del proyecto permiten cierto solapamiento pero no un retorno a fases anteriores, el desarrollo en espiral está basado en el desarrollo progresivo de prototipos e iteraciones continuas que determinan cambios hasta alcanzar un prototipo final.



**Ilustración 4. Modelo Espiral (Bohem, 1988).
(Fuente: Wikipedia Commons)**

El primer prototipo desarrollado en la UCLM sobre la plataforma CRM tuvo que ser paralizado por completo, puesto que se identificó un error común en este tipo de herramientas: el exceso de personalización. Este tipo de plataformas ofrecen soluciones horizontales y permiten un elevado grado de personalización no sólo basado en la parametrización, sino también en la incorporación de desarrollos sobre la misma plataforma. Estas características naturales en plataformas como workflow o CRM así como la ausencia de soluciones verticales maduras para el mercado de la educación superior, facilitaron la concepción del CRM como una plataforma de desarrollo de pequeñas dimensiones. En las primeras revisiones del prototipo inicial se identificó claramente el riesgo de asumir este enfoque, puesto que impactaba con la sostenibilidad de la solución. En la medida en que la plataforma fuera parametrizada en función de las capacidades nativas a la misma y aquellas funcionalidades de mejora para la usabilidad del cliente se desacoplasen y se desarrollasen externamente, la capacidad de la universidad para incorporar cambios, nuevos áreas de gestión como usuarios tramitadores y, sobre todo, cambios evolutivos de la plataforma, sería mucho mayor.

Este análisis concluye con dos principios de diseño básicos para la incorporación de servicios dentro de la plataforma tecnológica:

1. Utilizar las entidades y relaciones concebidas por el fabricante de la herramienta para resolver requisitos de una naturaleza “igual o equivalente” a la que se plantea en la organización.
2. Explotar las capacidades de personalización exclusivamente para requisitos particulares que tengan un impacto importante en la gestión del servicio y no queden resueltas de forma nativa. CRM incorpora elementos de gestión para que la visualización de estas piezas nuevas se mantenga en un entorno de tramitación controlado.

ACTUALIZACIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL USUARIO.

Habida cuenta de la presencia en la institución tanto de la solución utilizada por el área TIC para gestionar las peticiones e incidencias como de la difusión de su propio nombre, se decide que el paso indicar más natural en la estrategia CRM es incorporar en primer lugar al Centro de Atención al Usuario y mantener su denominación interna. Este paso es clave para el éxito del proyecto, puesto que la difusión hacia el cliente se convierte en una actualización sobre una plataforma existente y se aleja de un enfoque hacia el despliegue de una nueva plataforma.

Con un uso masivo en el ámbito TIC, el éxito en el despliegue del CAU sobre la nueva plataforma se considera crucial para el crecimiento de la misma en otros ámbitos. Para conseguirlo, se trabaja de forma coordinada en incorporar mejoras al interfaz del usuario junto con la solicitud de la información clave para lanzar los procesos de atención al cliente. A nivel interno en el área TIC, se trabaja intensamente en la estructuración de los servicios ofertados, con el objetivo de que el despliegue de la plataforma se alinee por completo con la estrategia CRM, facilitando así la personalización de los procesos de atención en función del servicio afectado.

La transición a la nueva plataforma se realiza de forma abrupta, pero facilitando la gestión del cambio con dos actuaciones fundamentales. Por un lado, la formación del personal del área TIC que pasa a adoptar un rol de tramitador en la plataforma CRM. Esta formación incluye una descripción de la estrategia CRM en la UCLM, identificando claramente desde el inicio que uno de los objetivos del cambio es la incorporación progresiva de otras áreas de gestión a este modelo. Por otro, se realiza un trabajo para la migración de los datos de peticiones e incidencias activas en el momento del cambio. Estas dos actuaciones facilitan la transición desde una plataforma a otra, mostrando el compromiso con el proyecto de la dirección del área de gestión TIC y haciendo prácticamente transparente hacia el usuario el proceso de migración.

INCORPORACIÓN DE SERVICIOS UNIVERSITARIOS. ESTRATEGIA CRM.

El rápido proceso de transición y el trabajo preventivo destinado a la gestión del cambio en el entorno de prestación de servicios TIC facilitaron la rápida estabilización del servicio. Una vez consolidada la plataforma, se da comienzo a la siguiente fase en el despliegue CRM en la universidad: la incorporación de servicios a la plataforma que disponen de herramientas ad-hoc para la gestión de peticiones e incidencias.

Esta fase se también se ve apoyada por la decisión previa de congelar cualquier desarrollo evolutivo de estas plataformas. Meses antes del despliegue de la plataforma en el ámbito TIC, cuando ya se cuenta con un escenario piloto y un plazo para su puesta en explotación definitiva, se acuerda con los responsables de estas aplicaciones la realización de mantenimiento preventivo sobre las mismas y se vincula el mantenimiento evolutivo a la incorporación del área de gestión a la plataforma CRM corporativa.

La incorporación de nuevas áreas de gestión se realiza siguiendo un protocolo de actuación estricto, que puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Análisis de uso de aplicaciones de gestión de peticiones e incidencias, si existiese alguna, para cada área de gestión. Esta actividad se realiza de forma interna en el área TIC, facilitando el conocimiento de las necesidades históricas del área funcional de cara a mantener reuniones de definición más productivas.
2. Definición de requisitos funcionales. La definición se realiza de forma conjunta con el máximo responsable del área de gestión, puesto que se considera fundamental la implicación de la dirección. Los requisitos funcionales se estructuran en dos bloques:
 - a. Catálogo de servicios. En las reuniones de definición, el área TIC adopta el papel de consultor en este ámbito, dada la experiencia adquirida en el análisis de servicios.
 - b. Procesos de atención al cliente. En este caso, también a modo de consultor, el responsable de la relación con el área funcional

modela la descripción del proceso de atención para cada servicio. En este modelado se tienen en cuenta las capacidades de la plataforma así como las posibilidades de integración de la misma con los procesos de atención de otras áreas de gestión.

3. Formación y Difusión interna. La experiencia adquirida confirma que el proceso de formación del usuario como nuevo tramitador es fundamental para el éxito del proyecto. Del mismo modo que para la implantación en el área TIC, esta formación se realiza de forma coordinada con la dirección del área funcional, identificando los objetivos comunes de la institución. La difusión interna permite una visualización del compromiso de la dirección del área funcional. Una implicación descompensada del área TIC con respecto a las áreas funcionales hubiera causado cierta desafección de los tramitadores de los servicios.
4. Difusión Externa. La difusión de cada una de las incorporaciones de nuevos servicios a la plataforma CRM tiene dos objetivos claros. Por un lado, la información al cliente de los servicios, que poco a poco identifica un único punto de entrada para cualquiera de sus peticiones hacia servicios universitarios. Pero por otro lado, esta difusión a toda la comunidad universitaria sirve también como “efecto llamada” para la incorporación de nuevos servicios.

Siguiendo este modelo de incorporación de servicios, se han superado las expectativas que la propia institución había generado al respecto del despliegue de la estrategia CRM. Si bien el proyecto ha sufrido dificultades en su diseño y desarrollo inicial, como se ha comentado anteriormente, el resultado en los 12 meses siguientes a la puesta en producción ha sido la incorporación de 8 áreas de gestión diferentes, siendo especialmente significativa la incorporación del área de gestión académica, y el uso intensivo de la plataforma por parte de sus clientes fundamentales, los alumnos, en el periodo más crítico para esta gestión, como es el de la matriculación de estudiantes.

El listado de áreas de gestión incorporadas a la plataforma es el siguiente:

- Servicio de Archivo Universitario
- Servicio de Registro
- Servicio de Biblioteca
- Servicio de Gestión Académica
- Servicio de Tecnología y Comunicaciones
- Servicio de Reparación y Mantenimiento
- Servicio de Defensor Universitario
- Servicios Generales



Ilustración 5. Interfaz de Cliente. Pantalla “Nuevo Caso”.

RESULTADOS.

De manera cuantitativa, podemos medir los resultados actuales de la implantación de esta estrategia CRM en base a la extensión y la intensidad de uso.

- En términos de extensión, la contabilidad está basada en el número de áreas incorporadas a la plataforma, pero también en el número de servicios que establecen las diferentes relaciones con el usuario en cada ámbito de gestión.

Grupo de Servicios	Servicio
Servicios de Tecnología	Soporte a Aplicaciones Corporativas
Servicios de Tecnología	Administración electrónica
Servicios de Tecnología	Aulas de Informática
Servicios de Tecnología	Comunicaciones Voz
Servicios de Tecnología	Comunicaciones Datos
Servicios de Tecnología	Colaboración electrónica
Servicios de Tecnología	Comunicaciones Audiovisuales
Servicios de Tecnología	Publicación Web
Servicios de Tecnología	Soporte Presencial
Servicios de Tecnología	Puesto Usuario
Servicios de Tecnología	Gestión de Identidades
Servicios de Tecnología	Campus Virtual
Servicios de Tecnología	Formación
Servicios de Tecnología	Soporte a la Investigación
Servicios de Archivo	Acceso a los documentos
Servicios de Archivo	Atención de quejas y sugerencias
Servicios de Archivo	Búsqueda e información documental
Servicios de Archivo	Información General
Servicios de Archivo	Recogida de documentos administrativos
Servicios de Archivo	Repositorio institucional RUIDERA
Servicios de Biblioteca	Búsqueda e información bibliográfica
Servicios de Biblioteca	Catalogación y organización de fondos
Servicios de Biblioteca	Compra de libros y presupuestos
Servicios de Biblioteca	Cursos de formación a usuarios
Servicios de Biblioteca	Información General
Servicios de Biblioteca	Préstamo interbibliotecario e intercampus
Servicios de Biblioteca	Préstamos - Renovaciones y reservas
Servicios de Biblioteca	Recursos electrónicos
Servicios de Biblioteca	Repositorio institucional RUIDERA
Servicios de Biblioteca	Revistas impresas
Servicios de Biblioteca	Quejas y sugerencias
Servicios de Gestión Académica	Acceso
Servicios de Gestión Académica	Becas
Servicios de Gestión Académica	Certificaciones
Servicios de Gestión Académica	Convalidaciones
Servicios de Gestión Académica	Convocatoria de diciembre
Servicios de Gestión Académica	Devolución de precios públicos
Servicios de Gestión Académica	Estudiante extranjero
Servicios de Gestión Académica	Estudios propios
Servicios de Gestión Académica	Expediente del estudiante
Servicios de Gestión Académica	Evaluación y calidad académica
Servicios de Gestión Académica	Información general
Servicios de Gestión Académica	Máster / Doctorado

Servicios de Gestión Académica	Matrícula
Servicios de Gestión Académica	Planes de estudios
Servicios de Gestión Académica	Programas internacionales
Servicios de Gestión Académica	Reconocimiento de créditos
Servicios de Gestión Académica	Salidas y orientación profesional
Servicios de Gestión Académica	Títulos
Servicios de Gestión Académica	Traslado de expediente
Servicios del Defensor Universitario	Servicio de atención de consultas
Servicios del Defensor Universitario	Servicio de atención de quejas y sugerencias
Servicios del Defensor Universitario	Servicios de mediación
Servicios de Registro General	Servicio de consulta al Registro General
Servicios de Registro General	Servicio de gestión de oficinas de registro
Servicios Generales	Encargos oficiales al exterior
Servicios Generales	Envío de mensajería
Servicios Generales	Gestión de almacenes
Servicios Generales	Manipulación de publicaciones
Servicios Generales	Reserva y preparación de espacios
Servicios Generales	Solicitud de material de oficina
Servicios Generales	Traslado de material y/o mobiliario
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Albañilería
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Carpintería
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Cerrajería
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Climatización
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Electricidad
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Escayolas
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Filtración cubiertas
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Fontanería
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Incendios
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Jardinería
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Megafonía
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Pintura
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Programación
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Saneamiento
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Seguridad
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Señalización
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Suministro
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Traslados
Servicios de Reparación y Mantenimiento	Vidriería

Tabla 1. Extensión de uso CRM en UCLM. Noviembre 2012.

- En términos de intensidad, se ofrecen datos de uso de cada una de las áreas de servicio en los meses en los que han estado disponibles, dado que la incorporación ha sido siempre progresiva.

Servicio	Casos	Intervalo	Meses
Servicios de Biblioteca	289	jul11-jul12	12
Servicios Generales	272	oct12-oct12	1
Servicios de Archivo	186	feb12-oct12	9
Servicios de Mantenimiento y Reparación	1.201	jul12-oct12	5
Servicios de Defensor Universitario	32	mar12-oct12	8
Servicios de Gestión Académica	2.136	mar12-oct12	8
Servicios de Registro	54	jun12-oct12	5
Servicios TIC	38.861	jul11-jul12	12

Tabla 2. Intensidad de uso CRM en UCLM. 2011-2012.

HACIA UNA VISIÓN 360°.

Si bien la incorporación progresiva de áreas de gestión puede calificarse como satisfactoria, el objetivo final de la estrategia CRM en la institución pasa por poder ofrecer una visión 360° de cada uno de los clientes. Hasta el momento, las fases realizadas en el despliegue de la estrategia han facilitado la integración de los procesos de atención y el establecimiento de un único punto de entrada para que el cliente pueda tramitar sus peticiones e incidencias. Aunque esta situación en sí misma ya está aportando mayor eficiencia en los procesos de relación con los clientes de los servicios ofertados a la comunidad universitaria es la siguiente fase del proyecto la que se considera un hito estratégico para el despliegue del nuevo concepto en la relación con el cliente en la universidad. Este nuevo enfoque está basado en lo que se ha venido a denominar visión 360°, que facilita la puesta a disposición de toda la información relevante para la relación con el cliente desde un único punto.

En el despliegue de este modelo sobre la plataforma CRM de la UCLM se ha identificado como hito el proyecto acordado con Vicerrectorado de Transferencia y Relaciones con Empresas. Advertida desde este vicerrectorado la necesidad de consolidar la información clave de los diferentes ámbitos que definen la relación universidad – empresa, se ha vinculado la solicitud inicial de desarrollo de una aplicación específica a la incorporación de esta información clave en la plataforma CRM. De este modo, se está confirmando que los resultados están superando también las expectativas del propio vicerrectorado, puesto que además de conocer la información clave de la empresa, mediante la integración con los sistemas de información origen, la información ya existente en la propia plataforma incrementa el valor de la solución. Un ejemplo claro en este sentido es la vinculación de la actividad de realización de prácticas en empresas, objeto de la actividad de este vicerrectorado, con la información individualizada de los alumnos que han realizado las prácticas en esa empresa, proveniente de la información derivada de la incorporación del área de gestión académica a la plataforma CRM. De esta forma, se completa la visión que la institución tiene del cliente en cada caso, aportando valor a cada tipo de relación que se establece sobre cada colectivo.

CONCLUSIONES.

Es posible concluir la experiencia adquirida por la Universidad de Castilla–La Mancha en relación con el despliegue de una estrategia CRM en base a los factores críticos de éxito y a los beneficios obtenidos.

La identificación de los factores críticos de éxito está basada no sólo en las buenas prácticas recomendadas en la bibliografía de referencia en materia de CRM, sino también en los éxitos y fracasos de las diferentes fases por las que ha pasado este proyecto en la UCLM:

1. Identificar la estrategia de implantación CRM, distinguiéndola claramente del propio despliegue de la plataforma tecnológica es la mayor dificultad a la hora de abordar un proyecto de integración en general, pero muy especialmente los relacionados con temas CRM. Esta estrategia debe ser

respaldada por el equipo de gobierno de la universidad, y contar de forma inequívoca con el impulso de la gerencia universitaria.

2. Adecuar el grado de personalización es un tema clave cuando se opta por trabajar con plataformas tan abiertas como las plataformas CRM. La personalización es necesaria para definir los diferentes flujos a ejecutar en la atención de los diferentes procesos de atención, pero un alto grado de personalización dificulta su mantenimiento y la incorporación de las actualizaciones de la propia plataforma.
3. De cara a facilitar la puesta en marcha del proyecto, el desarrollo de un interfaz amigable para el usuario final es importante para minimizar la gestión del cambio que supone la incorporación de una nueva plataforma.
4. En la fase de despliegue, la identificación de los servicios a presentar al usuario y el flujo interno de atención es el análisis clave a realizar con cada área responsable de servicios universitarios. Como en toda herramienta de automatización de procesos su éxito está vinculado al adecuado análisis funcional, que ha de ser apoyado por las direcciones de las áreas tecnológicas para incrementar el grado de automatización y mejorar su eficiencia.

Los beneficios adquiridos con la implantación de esta estrategia afectan a diferentes planos dentro de la organización, excediendo incluso al objetivo obtenido en el propio ámbito de la relación con el cliente.

1. Integración de los procesos de atención de los servicios universitarios. Con una estrategia de incorporación progresiva, la plataforma tras un año en producción, atiende la demanda sobre los servicios TIC, el elevado número de consultas relacionadas con la gestión académica (crítica en los periodos de preinscripción y matrícula) servicios de consulta sobre bibliotecas, archivo universitario y registro, gestiona las peticiones al defensor del universitario y atiende las incidencias de reparaciones y mantenimiento del área de infraestructuras. La atención sobre la misma plataforma permite asimismo

atender solicitudes complejas, en las que participan varias áreas y la redirección de solicitudes a áreas no identificadas adecuadamente al inicio del proceso de atención. Esta integración redundante directamente en un incremento de la eficiencia de la organización.

2. Ahorro de costes, derivado no sólo del incremento en la eficiencia de la solución a la atención de procesos universitarios, sino también derivada de la integración de todas las aplicaciones de gestión de atención en una sola plataforma actualizada tecnológicamente. A nivel tecnológico, se consolidan los mantenimientos correctivos prestados a aplicaciones no integradas y se mantiene una línea evolutiva que afecta a todas las áreas funcionales incorporadas a la estrategia CRM.
3. Capacidad de mejora de las relaciones con los colectivos de interés para la institución. La plataforma se mantiene en crecimiento, no sólo de forma transversal a los servicios que se van incorporando, sino también en la integración progresiva de los diferentes procesos de relación con los usuarios. Se permite, por tanto, el crecimiento hasta la visión 360° de los diferentes colectivos.

REFERENCIAS.

- FARRÉ, Oriol; DOMENECH, Ignacio. El i-CRM. Una Administración Inteligente. En *VII Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas*. [Fecha de la consulta: 15/11/2012] Disponible en: http://administracionelectronica.gob.es/recursos/pae_020000569.pdf

- GARTNER. Magic Quadrant for CRM Customer Service Contact Centers. Fecha de la consulta: 04/2012] Disponible en: <http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-1A4Y5NT&ct=120416&st=sb>

- KOSTOJOHN, Scott; PAULEN, Brian; JOHNSON, Mathew. *CRM Fundamentals*. Apress, 2011. ISBN 143023590X.

- MACÍAS, Esther. La Administración Pública debe integrar el CRM para mejorar su servicio reduciendo los costes. En *Computer World* (28/02/2002) [Fecha de la consulta: 11/2012] Disponible en <http://www.idg.es/computerworld/La-Administracion-Publica-debe-integrar-el-CRM-par/seccion-Adm/noticia-21854>

- *Reunión de las Comisiones Sectoriales de la CRUE de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de Secretarios Generales de Universidades Españolas. La Administración Electrónica en las Universidades Españolas*. [Fecha de la consulta: 11/2012] Disponible en <http://www.uco.es/crue-tic-sg>

- SNYDER, Mike; STEGER, Jim; LANDERS, Brendan. *Microsoft Dynamics CRM 2011 Step by Step*. O'Reilly Media, 2011. ISBN 0735660263 ; 9780735660267.

- UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA. *Historia y presente de la UCLM*. [Fecha de la consulta: 15/11/2012] Disponible en: <http://www.uclm.es/universidad/historia.asp>

- WITTEMAN, Mathew; ABLES, Geof. *Microsoft Dynamics CRM 2011 Administration Bible*. Wiley., 2011. ISBN 1118029216; 9781118029213.