

1 Presentación de la organización

Víctor M. Jiménez Suárez, Responsable de Calidad
 95422438
victor.jimenez@sfpaula.com

El Colegio de San Francisco de Paula es un centro educativo privado, laico e ideológicamente independiente, de carácter muy familiar, que ha formado a más de cuatro generaciones de sevillanos en los principios de respeto y trabajo a lo largo de sus 130 años de historia.

A lo largo de su historia, el Colegio ha tratado de mantener una “tradicción de progreso”, armonizando sus valores fundamentales con un constante esfuerzo de modernización. Así, los alumnos estudian desde los seis años siguiendo un plan bilingüe español-inglés, complementado con la enseñanza de francés y alemán. Asimismo, utilizan nuevas tecnologías y metodologías orientadas a favorecer una formación más práctica, basada en la interpretación y la aplicación de conocimientos, la creatividad y la innovación, la multidisciplinariedad y el trabajo en equipo. Además de los servicios educativos, el Colegio ofrece transporte y comedor, y dispone de servicios de orientación, enfermería y papelería, atendidos por personal del Centro.

El Colegio de San Francisco de Paula pertenece a la Organización del Bachillerato Internacional, a la que están adscritos más de 2.500 colegios públicos y privados de los cinco continentes, e imparte sus tres programas. El proyecto educativo del Centro está acreditado por la Northwest Accreditation Commission, que supervisa los estándares de calidad de algunos de los mejores colegios de Estados Unidos, Europa, África y Oriente Próximo. En 2007 certificó por primera vez su sistema de gestión de acuerdo con la norma ISO 9001 y en 2004 obtuvo el sello de calidad 400+ de la EFQM.

En la actualidad, el Colegio tiene 1030 alumnos y emplea a 165 personas.

2 Título de la buena práctica

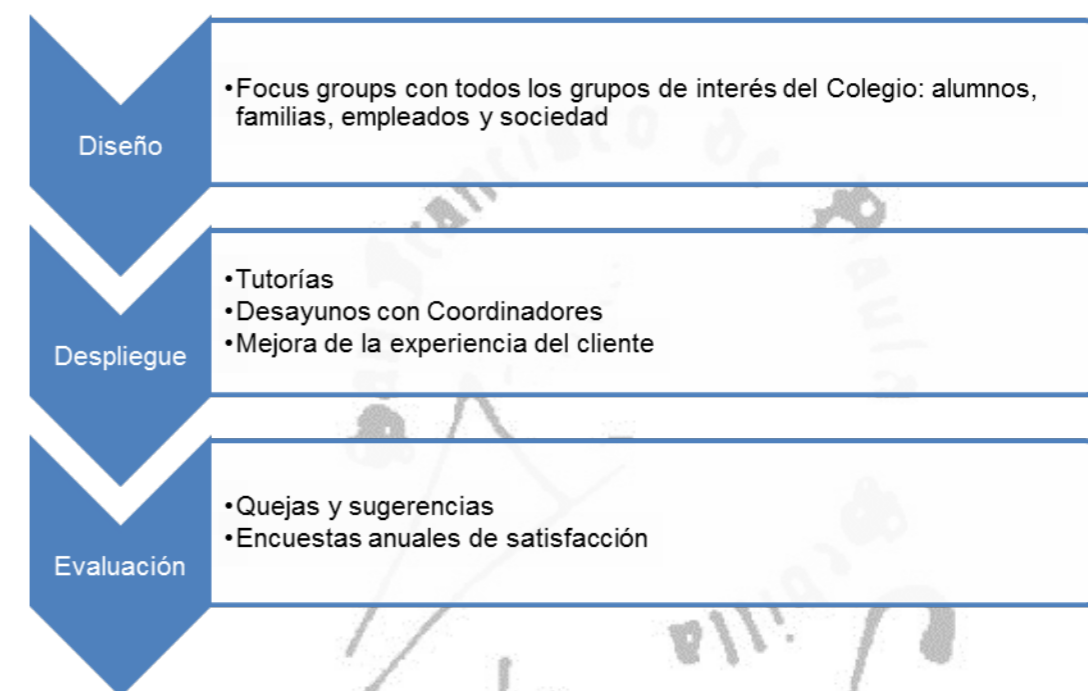
Implicación continua de los clientes en el diseño, despliegue y evaluación de la estrategia de la empresa.

3 Desarrollo de la buena práctica

La educación es un sector singular, puesto que más allá de un servicio, es un derecho garantizado por ley, y buena parte de las características del producto están predeterminadas por las leyes educativas vigentes. En ese contexto, la supervivencia de un colegio privado debe derivarse de la oferta de un producto excelente, innovador y diferenciado de la competencia, que sea capaz de generar el deseo de compra frente a la oferta gratuita imperante. Eso, en un mercado menguante por el descenso de la natalidad y en el que la competencia tanto pública o semipública como privada no ha hecho más que crecer, sólo se puede conseguir si se cuenta con los propios destinatarios del servicio educativo para el diseño, desarrollo y evaluación del mismo, de modo que sus necesidades y expectativas estén incluidas en el producto final.

Como consecuencia de la adopción del modelo de gestión EFQM, el Colegio abordó por primera vez en 2009 la elaboración de su primer plan estratégico a tres años. En la actualidad, se encuentra justo en la mitad del segundo plan, elaborado para el periodo 2013-16. Según el modelo EFQM, las necesidades y expectativas de los clientes tienen que ser uno de los puntos clave del diseño de la estrategia, y la mejor manera de conseguirlo es implicarlos, y no solo en el momento inicial, sino durante el despliegue, para poder incorporar acciones correctoras si fuera necesaria, y en la evaluación final. El objetivo último de todas estas actuaciones coordinadas es aumentar la fidelización del cliente mediante su implicación en el desarrollo de la actividad docente a todos los niveles, especialmente el emocional.

Focus groups (Diseño). La detección de las necesidades y expectativas de los clientes, entendiendo por tales tanto a clientes externos (alumnos, familias, empresas subcontratadas, sociedad) como internos (empleados) se realiza a partir de dos tipos de informaciones: indicadores objetivos y de percepción, e información directa obtenida a través de focus groups con todos los grupos de interés de la empresa. En total, en torno al centenar de personas participaron en estos focus groups en cada uno de los dos ciclos estratégicos.



La dinámica de los focus groups es abierta y flexible. Tras una breve bienvenida por parte del anfitrión del Colegio, se entregan unas tarjetas y bolígrafos a los participantes, y se les pide que escriban en cada una, una característica que querrían que tuviera o no el Colegio dentro de tres años. Todas las ideas son válidas, no hay que ponerse de acuerdo en nada. La idea es que a lo largo de unos 60 minutos todos hablen abiertamente de sus ideas, para provocar el intercambio de las mismas. Después de esta introducción, el presentador les dice dónde pueden encontrarlo, y los deja solos.

Al finalizar todas las reuniones, el conjunto de ideas, sumado a los datos del sistema de gestión se someten a un proceso de análisis que los agrupa en Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Seguidamente, se priorizan utilizando criterios de importancia relativa, capacidad de actuación y frecuencia, y se cruzan Debilidades y Fortalezas con Amenazas y Oportunidades en un diagrama DAFO que conduce a la selección de los factores críticos de éxito, objetivos estratégicos y acciones prioritarias. Por ejemplo, una de las ideas surgida de los focus groups era la falta de regulación del uso de los móviles; fue calificada como una debilidad asociada a las TICs; tras el análisis, terminó integrada en un FCE asociado a la innovación y a las TIC, y una de sus realizaciones ha sido la publicación de una guía para padres en la regulación del uso de los móviles por los hijos y una acción formativa al respecto para padres de alumnos de 6º a 9º.

Tutorías (Despliegue). Las tutorías son entrevistas entre el Profesor-Tutor responsable del grupo en el que está el alumno y la familia de éste. El Colegio tiene estipulado que el Tutor debe entrevistarse un mínimo de dos veces con cada familia al año, siendo la primera necesariamente durante el primer trimestre del curso. Las tutorías pueden ser solicitadas por ambas partes, y su contenido es confidencial. Las tutorías permiten dar atención personalizada a cada familia, detectar y solucionar problemas tanto individuales como grupales de los alumnos, realizar el seguimiento de acciones anteriores, y recibir feedback de las familias sobre cualquier aspecto de la vida del Centro. Las manifestaciones de las familias se recogen en un acta por el Coordinador del ciclo, y se les procura dar respuesta en el menor plazo posible.

Desayunos con Coordinadores (Despliegue). Este nuevo foro ha sido creado este curso como respuesta a la solicitud de las familias de tener otros canales de comunicación con el Colegio. Son reuniones de un grupo de padres de un nivel del Centro (por ejemplo de 3º de primaria) con la Vicedirectora de Alumnos y el Coordinador del ciclo en que se sirve un desayuno. El objetivo es facilitar la comunicación directa en un ambiente distendido y cordial. La invitación se cursa a todos los padres del nivel, y asisten todos los que aceptan, sin selección alguna. Hasta ahora se han celebrado siete, habiendo asistido 97 padres. De ellos se prepara un resumen cuyo contenido se distribuye por áreas de gestión para su análisis y toma de las medidas oportunas. Tras el desayuno, los participantes reciben un correo de agradecimiento, y con posterioridad el resumen de lo hablado con las medidas adoptadas al respecto. Algunas medidas ya implementadas son: la apertura de las

sesiones de orientación profesional a las familias y la celebración anual de una reunión específica con padres de alumnos con necesidades especiales.

Mejora de la experiencia del cliente (Despliegue). Desde 2013 estamos desarrollando un proyecto para mejorar la experiencia de nuestras familias. El proyecto consta de tres etapas: definición del mapa de los momentos de la verdad, análisis de las situaciones actual y deseada de cada uno de ellos, y despliegue de planes de acción para llevarlos a la situación deseada.

Para definir el mapa de los momentos de la verdad, se diseñó una pequeña encuesta online sobre los diferentes aspectos del servicio que prestamos incluyendo tanto la educación como todos los demás como comedor, transporte, limpieza, etc. En cada pregunta, debían responder en una escala 0-10 cuál era su recuerdo del momento descrito, y cuál era la importancia que le otorgaban. La encuesta fue enviada a **156** familias representativas del total de clientes del Colegio, abarcando todos los niveles educativos de manera homogénea, obteniendo un 24% de respuestas. Las familias cuyas respuestas contenían aspectos negativos, fueron luego telefoneadas para obtener más información al respecto. Con esta información, se diseñó el [mapa de los momentos de la verdad](#) y se comunicó al conjunto del personal del Centro, con el objetivo de poner en valor el trabajo de todos y resaltar la importancia de su interacción con las familias. Se identificaron 34 momentos de la verdad, incluyendo desde la matriculación del alumno a la recogida de notas finales, pasando por las interacciones con el personal docente y no docente o el uso de las instalaciones del centro.

La segunda etapa, que está finalizando ahora, ha consistido en la definición por parte de un equipo de personas del Centro, de la situación actual y deseada de cada momento de la verdad, y a partir de ellas, establecer actuaciones y/o planes de acción para lograr la transformación. El objetivo es generar en el cliente una experiencia que le implique emocionalmente, más allá de por la calidad del producto, que se da por supuesta. El despliegue de dichas acciones es inminente y se prolongará durante el próximo curso escolar, al final del cual se evaluará el grado de éxito de las medidas adoptadas.

Momento de la verdad (ejemplos)	Actuaciones
Matriculación	Automatizar carta de bienvenida. Incluir inmediatamente en listas de correo. Preparar manual de acogida.
Tutorías	Mejorar salitas de reunión. Formar Tutores en gestión de conflictos y asertividad. Implementar sistema de registro online.
Boletín de notas	Rediseñar boletines.

Quejas y sugerencias (Evaluación). Las tutorías antes mencionadas y demás reuniones con miembros de la Dirección son vías de expresar disconformidad con algún aspecto del servicio educativo o realizar alguna sugerencia, pero no son los únicos, también existen buzones de quejas y sugerencias tanto físico como electrónico y finalmente las encuestas anuales de satisfacción. El tratamiento que reciben las quejas y sugerencias es similar: si la persona que la recibe no puede dar respuesta inmediata, la transmite a su superior, quien se encarga de analizarla, resolverla y dar respuesta a la misma.

Encuestas anuales de satisfacción (Evaluación). Anualmente se realiza una encuesta de satisfacción del cliente, que se puede cumplimentar tanto por vía electrónica como en papel. El periodo de encuesta suele estar en torno a 4 semanas, haciéndose un par de recordatorios durante ese periodo a través de correo electrónico y en paneles informativos. La participación ha oscilado entre un 22-33% desde su implantación. El cuestionario tiene 23 preguntas, escritas siempre en sentido positivo, con una escala de Likert de valoración de 6 grados y abarcan todos los diferentes aspectos del servicio que prestamos. A continuación, hay un segundo cuestionario en que el cliente indica qué aspectos del servicio recibido consideran más importantes de entre todos los listados, pudiendo incorporar alguno que no esté presente en la lista. Finalmente, se le da la oportunidad a los encuestados de dejar un comentario, queja o sugerencia.

Los resultados de la encuesta se segmentan por tipo de cliente, para verificar su homogeneidad y poder así tomar las medidas oportunas. Los datos se procesan mediante una hoja de cálculo, estableciendo tendencias con años precedentes y comparativas con grupos de benchmarking.

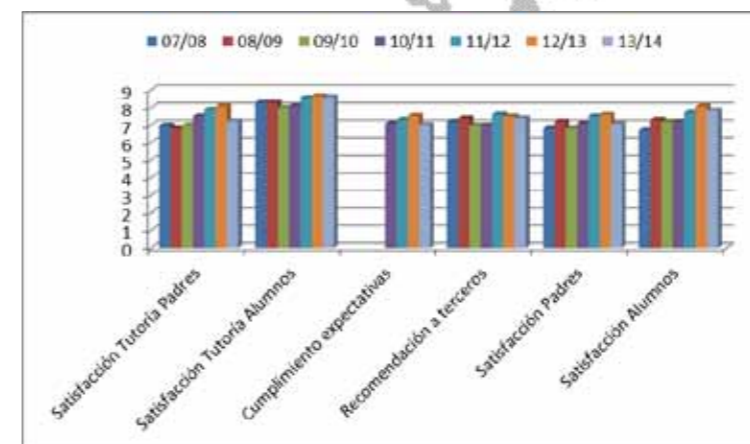
Los niveles de satisfacción se cruzan con la valoración otorgada por los clientes, dando lugar así a un diagrama DAFO, que permite detectar si algún aspecto del servicio requiere atención urgente, y

priorizar acciones en los demás. Asimismo, se estudia la correlación entre la satisfacción general y los distintos aspectos que componen el servicio, para detectar cuáles son los que más contribuyen a esa satisfacción.

Los resultados finales, incluyendo los comentarios libres de los clientes, son analizados por la Alta Dirección, quien diseña a continuación planes de acción en aquellos aspectos que resulten destacables. Finalmente, los resultados se publican a través de la web del Colegio.

4 Resultados

Indicadores de percepción (escala 0-10) relacionados con la satisfacción de los clientes (familias y alumnos):



A lo largo de los últimos años, estos indicadores presentan tendencias positivas o valores altos estables en el tiempo. Además, se ha podido comprobar que existe una fuerte correlación positiva entre la satisfacción general y la participación.

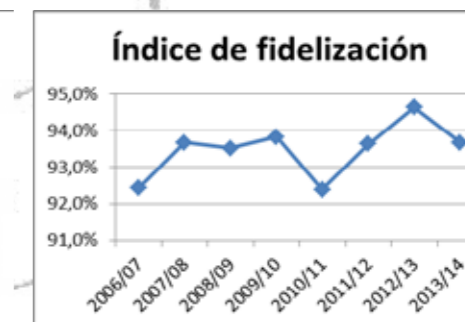
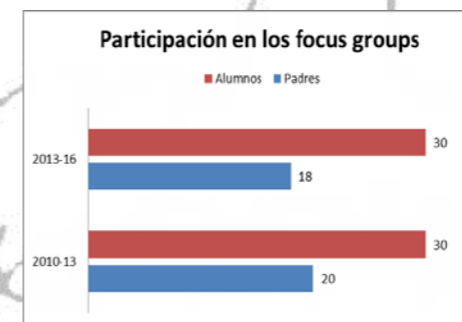
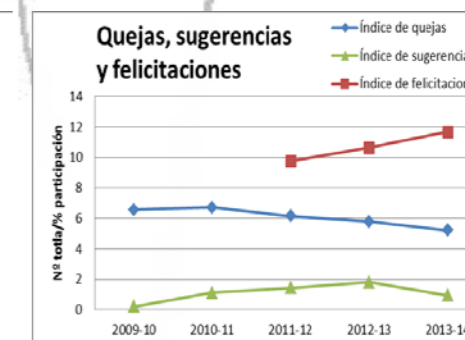
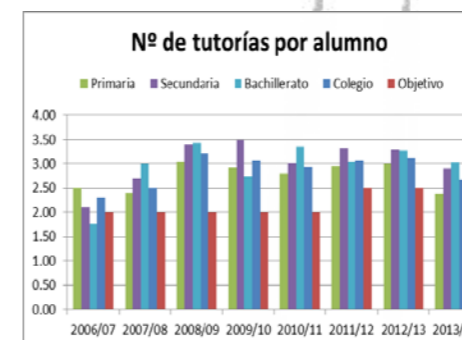
Indicadores objetivos:

El número medio de tutorías por familia (más de 3) supera el objetivo establecido por el Centro

en todos los niveles educativos y muestra la gran atención que se presta al alumno y su familia.

La implicación conseguida de los clientes también está manifiesta en la participación en los focus groups, desayunos o el proyecto de mejora de la experiencia del cliente, así como en las felicitaciones, quejas y sugerencias, que muestran también tendencias positivas.

Finalmente, la fidelización del cliente, medida en términos de porcentaje de alumnos que continúan al siguiente curso, presenta una tendencia positiva durante los últimos años, a pesar del descenso del pasado año. Considerando la coyuntura económica de los últimos años, la evaluación de este indicador es positiva y refleja que el Colegio ha resistido razonablemente bien la crisis económica.



5 Lecciones aprendidas

- El análisis de la información derivada de los focus groups es mejor que lo realice un grupo de personas que una sola, para evitar sesgos.
- El Tutor debe formarse en gestión de conflictos, escucha asertiva y otras técnicas de atención al cliente.
- Para facilitar la respuesta rápida y homogénea de los Tutores, se ha creado un documento con las respuestas a las preguntas, quejas o manifestaciones más frecuentes de las familias.
- Para poner en valor las encuestas, el Colegio publica un resumen de las respuestas a los comentarios de los padres y las acciones emprendidas a consecuencia de las mismas.
- Es crítico multiplicar las vías de participación en las encuestas y hacer recordatorios durante el periodo de encuesta.

6 Transversalidad

Todas las prácticas expuestas en este documento son extrapolables directamente a cualquier organización, incluyendo las tutorías, que, en última instancia no son más que entrevistas con el cliente con el objetivo de personalizar el servicio que se le ofrece a sus características. De hecho, algunas de ellas son adaptaciones de prácticas desarrolladas en otras organizaciones, como el Club de Excelencia (diseño de la estrategia) o Singapore Airlines (momentos de la verdad), lo que prueba su posibilidad de replicación.

Tanto el proceso de diseño estratégico, como de atención al cliente o la realización de encuestas de satisfacción, admiten una fácil traducción en procesos integrables fácilmente en cualquier sistema de gestión de la calidad.

Lo novedoso de la aproximación presentada es la aplicación simultánea de todas ellas a lo largo del periodo estratégico, lo que genera una serie de sinergias entre ellas que contribuyen a incrementar la orientación al cliente de la organización, la adecuación del producto ofrecido a las necesidades y expectativas de los clientes y la implicación de estos con la empresa a todos los niveles, particularmente el emocional.



CSC ASTURIAS
CSAT, el poder del servicio al cliente