

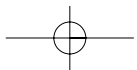
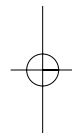
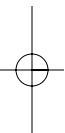
MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Sesión 2:

Ventajas de la certificación ISO (2)

Ponentes:

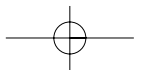
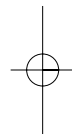
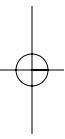
- Florencio Nicolás Aransay**
- Pedro de Grado Sanz**
- José María Pérez Concellón**
- Félix Rivera Sanz**
- José Antonio García Morras**



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

HACIA LA EXCELENCIA

21. PONENCIA: Florencio Nicolás Aransay
Agencia de Desarrollo Económico
de la Rioja (ADER)





MARTES 22 DE NOVIEMBRE

1- PLAN DE EXCELENCIA EN LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO

Un sistema de calidad supone la integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos de una organización para conseguir una gestión de calidad **orientada a la satisfacción de su cliente**. Por medio de los sistemas de calidad homologados, las organizaciones se aseguran de que todos los factores que afectan a la calidad de los servicios estén bajo control y previenen cualquier tipo de deficiencia. Consecuentemente, las organizaciones actúan sobre los procesos para incrementar su eficiencia, buscando en todo momento un beneficio añadido tanto para ellas mismas como para la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

La Agencia de Desarrollo Económico es una organización creada por el Gobierno de La Rioja conforme a Ley 7/1997 de 3 de octubre, adscrita actualmente a la Consejería de Agricultura y Promoción Económica. La Agencia de Desarrollo Económico por sus características y funciones se configura como una entidad pública con vocación de ofrecer servicios y su estrategia se concentra de manera especial en la promoción y captación de nuevos proyectos empresariales. Se configura así como un ente público empresarial de apoyo a la empresa.

Así mismo y como ente público integrante en el Gobierno de La Rioja, y siguiendo su misma política conforme al Plan de Modernización y en concreto el Plan de Atención al ciudadano, **ha tenido desde su creación entre sus objetivos prioritarios la satisfacción del cliente**. El ciudadano es hoy el núcleo determinante de la acción pública. Por ello la Administración debe disponer de los medios que permitan hacer frente a sus demandas con agilidad, eficacia y responsabilidad.

La Agencia además, ha sido y es referente de la calidad para la empresa riojana a través de sus programas de fomento de la calidad industrial y de promoción de la gestión y tecnología medioambiental, situándose nuestra Comunidad a la cabeza de España en sistemas de gestión como ISO 9001 o 14001 en términos relativos (por PIB o por habitantes), lo que significa que la Agencia debe predicar con el ejemplo.

En ese “camino hacia la satisfacción de las demandas de nuestro cliente a través de una gestión de calidad”, la Agencia definió un Plan para alcanzar la Excelencia en la Gestión, con distintas etapas y actuaciones que ha ido ejecutando desde el ejercicio 1998, que podrán resumirse en los siguientes términos:

MARTES 22 DE NOVIEMBRE



1.1- PLAN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN INTERNA:

A lo largo de 1998 se realiza un Diagnóstico de situación de la Agencia de Desarrollo Económico, aprobándose toda una serie de **medidas a implantar** para la mejora de nuestro servicio y consecuentemente de la satisfacción de nuestro cliente, **con carácter previo** a la implantación de cualquier modelo homologado de gestión de calidad .

Actuaciones más importantes llevadas a cabo:

- **Reingeniería de los procesos de trabajo**, con especial incidencia en el procedimiento de gestión de ayudas, con el objetivo, por una parte de racionalizar y simplificar los trámites agilizando la respuesta al cliente, y por otra, normalizar y simplificar los documentos que llegan al cliente y los que se le requieren, acercando la Agencia al ciudadano.
- **Sociedad del conocimiento:**
 - Mejora de la comunicación interna a través del diseño de un modelo informático para la correcta ordenación y distribución de la documentación e información.
- **La Voz del cliente:**
 - Se diseña una incipiente encuesta al cliente externo que se realiza por personal de la Agencia y que permite a la Dirección empezar a conocer e integrar, sus expectativas y demandas.
 - Buzón de quejas y sugerencias integrado en la web de la Agencia.



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

- Participación activa de los recursos humanos:

- Implantación de un sistema de evaluación del rendimiento, con el objetivo de implicar a todos los profesionales de la organización hacia una misma meta y premiar las aportaciones a la consecución de los objetivos planteados por la Dirección.

1.2 - CERTIFICACIÓN PARCIAL DE LA AGENCIA EN NORMA ISO 9001,

en concreto en el ámbito de la División de Innovación y Tecnología.

Realizadas o puestas en marcha todas las mejoras descritas y una vez que las normas ISO 9000 fueron revisadas y modificadas en el ejercicio 2000, de forma que se adecuaron a empresas y /o entidades prestadoras de servicios, la Dirección decidió que la Agencia se encontraba en condiciones óptimas para la implantación de este modelo de gestión de calidad de reconocimiento internacional (ISO 9001) en el ámbito de la División de Innovación y Tecnología, por ser esta División la responsable de los programas de calidad de la Agencia, como experiencia previa que permitiera conocer la incidencia de este modelo en nuestra gestión interna.

Finalizado el diseño, e implantado el sistema de gestión de calidad, la certificadora elegida fue la Asociación Española de Normalización y Certificación , AENOR, entidad de reconocido prestigio y muy arraigada en las empresas riojanas certificadas, que tras realizar las auditorías procedentes al sistema que la Agencia había implantado durante el ejercicio 2001 , nos comunicó en el mes de julio de 2002 la concesión del Certificado de Registro de Empresa y el derecho de uso de la marca AENOR de registro de empresa ER-0823/2002, que evidencia la conformidad del sistema de calidad implantado con la norma UNE-EN ISO 9001:2000.

El alcance de dicha certificación se limitaba a la gestión de ayudas, con un mapa de procesos limitado a la actividad de una División.

1.3- CERTIFICACIÓN TOTAL DE LA AGENCIA EN NORMA ISO 9001,

La Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja ha querido desde su creación formar parte de las organizaciones que se reconozcan como gestoras de procedimientos eficaces, recursos eficientes y clientes satisfechos. Por ello una vez corroboradas, con la certificación parcial, las ventajas y beneficios aportados por un sistema de calidad, la Dirección decidió su implantación para la totalidad de la organización.

Dicho proceso se llevó a cabo a lo largo del ejercicio 2003, y una vez auditado y sometido a las revisiones oportunas por consultoras externas independientes y por la certificadora AENOR, obtuvo en el mes de julio de 2004 el Certificado de Registro de Empresa para

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

el “Total de actividades de gestión y tramitación, y servicio de atención e información al ciudadano, de subvenciones económicas, mediante programas regionales y ayudas nacionales o europeas respecto a las mismas”.

El mapa de procesos en este caso abarcaba la totalidad de actividades de la Agencia, en concreto 15 procesos (6 estratégicos y 9 de apoyo), además de los 7 propios del sistema de calidad.

1.4- HACIA LA CALIDAD TOTAL.

La Dirección, como líder de esta política de calidad, somos conscientes de que la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja, debe no solamente implantar estos sistemas y mantenerlos, sino aplicar una filosofía de mejora continua con políticas y programas más exigentes, que satisfagan las necesidades del cliente y la sitúe en el nivel de competencia empresarial.

Por ello, la siguiente meta fue avanzar en la implantación de buenas prácticas medioambientales, algunas de las cuales ya se llevan a cabo desde hace tiempo (reciclaje de papel, control del gasto eléctrico...), e implantar y certificar un modelo de gestión medioambiental conforme a norma ISO 14001. Dicho sistema se encuentra implantado desde mayo del 2005, ha sido objeto de las correspondientes auditorías, y certificado por Aenor con fecha 28 de octubre de 2005 (GA-2005/0460).

Y como objetivo a medio plazo en ese camino hacia la calidad total, nos planteamos avanzar en la consecución del sello de excelencia en EFQM, reconocimiento al que se están orientado otras organizaciones públicas en estos años. De momento la Agencia ha comenzado con la formación a la totalidad del equipo técnico de la Agencia (abril 2005), y antes de que finalice el ejercicio existirá un equipo más especializado para una incipiente autoevaluación que nos sitúe en el camino a seguir.

2- VENTAJAS Y BENEFICIOS APORTADOS POR EL SISTEMA DE CALIDAD

Cabe señalar que las ventajas y beneficios aportados por el sistema de calidad implantado son muchos, destacando:

Desde un punto de vista interno:

1- Seguridad y agilidad de los procesos y actuaciones a través de su estandarización.

Seguridad, porque con todos los procesos de la Agencia perfectamente definidos y documentados, la adecuación de los mismos a cualquier cambio normativo u organizativo, y su comunicación e información a todo el personal, se realiza de una forma sencilla y normalizada.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Además, esta sistemática garantiza unos procedimientos permanentemente actualizados, añadiendo conocimiento a la organización, y ofreciendo una guía práctica de gestión al personal de nueva incorporación.

Agilidad, porque facilita el trabajo del equipo humano, al estar perfectamente definidas las responsabilidades de cada uno en la gestión y poder consultar de una forma sencilla los trámites a realizar en cada momento procedimental.

2- Seguimiento y medición continua de la eficacia de la totalidad de procesos y procedimientos (indicadores), así como de los objetivos de la organización, lo que constituye una **información de gran interés a la Dirección para la toma de decisiones** .

3- Integra en el trabajo diario de la totalidad de los empleados herramientas de definición y análisis de problemas y búsqueda de soluciones (no conformidades, acciones correctivas y preventivas), participando en la filosofía de la **Mejora Continua**.

4- Se mejora la calidad de los servicios prestados (mejora continua de plazos, información aportada, web, ...)

Y todo ello hace que externamente:

5- Reducción de quejas y reclamaciones.

6- Aumento de la confianza y satisfacción de los clientes.

7- Mejora de la imagen de la organización y mayor satisfacción de los empleados, que ven su esfuerzo reconocido.

Pero, entre todas las ventajas, hay que destacar, el establecimiento de los principios básicos que permiten a la entidad, **la mejora continua** de sus procesos y servicios , y con ello aumentar la satisfacción del cliente.

Es precisamente **esa filosofía de mejora continua y las herramientas de gestión con las que se pone en práctica, lo que nos diferencia a las organizaciones con una orientación hacia la calidad o excelencia de su gestión, de las que no siguen esa orientación.**

Los mecanismos de puesta en valor de esa filosofía en la Agencia de Desarrollo Económico son fundamentalmente los que siguen. Por una parte existe un liderazgo e impulso continuado de la Dirección del sistema de calidad, que tiene su punto de partida en la aprobación anual y comunicación a todo el personal de los objetivos globales a alcanzar, de forma que sirvan de referencia al establecimiento de objetivos e indicadores parciales a todos los procesos de la organización, indicadores que se fijan con los responsables de cada uno de los procedimientos.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Para el ejercicio 2005, son 8 los objetivos aprobados (5 de calidad y 3 de medio ambiente) y 43 los indicadores a la totalidad de procedimientos de la Agencia .

Una vez aprobados los objetivos, el mapa de procesos y los indicadores necesarios para el buen funcionamiento de la organización, se llevan a cabo las mediciones necesarias y se emplean los mecanismos adecuados para conocer cuál es el nivel de eficacia que se alcanza, y a partir de los resultados, aprobar las acciones de mejora que se estimen adecuadas. No basta medir y controlar, sino que es necesario una intención constante de mejorar, y además estas mejoras tienen que estar directamente relacionadas con un incremento de la satisfacción del cliente.

Como establece la norma ISO, “la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección”.

De una forma esquemática, podría resumirse:



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

La Agencia aplica métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos abarcan:

- La medida de los indicadores definidos,
- El seguimiento y medición de los objetivos de calidad,
- La gestión de las no conformidades, acciones correctivas y preventivas que afecten al seguimiento de los procesos y al sistema de gestión de la calidad.

Para ello la ADER dispone de un Comité de calidad que realiza reuniones mensuales donde se realiza el seguimiento del sistema de gestión de calidad implantado de acuerdo a un orden del día. Estas reuniones tienen el objetivo de analizar todos los datos recogidos en el esquema, relativos al sistema de gestión y seguimiento de los procesos, y tomar acciones en consecuencia. Las reuniones del Comité de calidad generan un acta con los resultados y acuerdos alcanzados que son remitidos a Dirección. Si la Responsable de Calidad lo estima oportuno, se solicita reunión con la Dirección para la toma de decisiones.

La Responsable de Calidad elabora un informe anual con la evolución de todos los indicadores de los procesos, así como el análisis de la implantación de las acciones correctivas aplicadas y la aplicación de acciones preventivas derivadas del estudio de los indicadores. En dicho informe incorpora un resumen de las actuaciones seguidas por el comité de calidad. Dicho informe es uno de los elementos de entrada de la “Revisión por la dirección.”

La Dirección de la ADER realiza las Revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad al menos una vez cada 12 meses y siempre después de la última auditoría interna de la calidad prevista en el plan de auditorías del año. En cualquier momento que la Dirección lo estime oportuno puede convocarse una reunión extraordinaria para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

Es en estas Revisiones donde la Dirección aprueba las acciones a realizar a corto plazo, señalando actuaciones a ejecutar, responsables, plazo y recursos para cada una de las planes de mejora.

Aunque toda la información es importante para la toma de decisiones de la Dirección (quejas, no conformidades, resultados indicadores...), destacar que cualquier mejora tiene que ligarse a un incremento de la satisfacción del cliente, y este dato lo conocemos en la Agencia con la realización anual de una “Encuesta al cliente externo”.

Dicha encuesta que viene realizándose desde el ejercicio 2002 en el último trimestre del ejercicio, se contrata con empresa externa en aras a la objetividad de la misma, y el análisis interno de los resultados constituye una de las fuentes de información a la Dirección para la valoración de las acciones tomadas a lo largo del año y para la aprobación de las futuras actuaciones de mejora.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

De una forma resumida las características de esa encuesta son las que siguen:

- La integran 20 cuestiones cerradas, con una escala de valoración de 1 a 5, que abarcan el total de factores que el cliente espera del servicio.
- La muestra de encuestados se realiza sobre el total de clientes del ejercicio (empresas que hayan tenido relación con la Agencia en cualquier fase de la gestión de ayudas), con un índice de confianza del 95% y un margen de error del 4,8%.

Año a año se ha venido verificando que las acciones de mejora ejecutadas respecto a factores críticos de la gestión, (cuestiones con las que el cliente está más insatisfecho y/o con indicadores desviados), van contribuyendo paulatinamente a una mejora del indicador y paralelamente a un incremento de la satisfacción del cliente sobre esa cuestión. Es decir, la filosofía de la mejora continua tiene sus resultados perfectamente medibles.

De la eficacia de este modelo, ha dejado constancia Aenor en sus auditorías internas donde como PUNTOS FUERTES de la organización en las dos últimas revisiones, ha destacado:

- El grado de implicación y competencia del personal.
- El profundo estudio realizado respecto a la satisfacción del cliente, con evidencia de la toma de acciones de mejora basadas en los resultados de la misma .
- El seguimiento y control de los objetivos de calidad.
- Alto grado de información en la Revisión por la Dirección.

Como conclusión, insistir en que la gran ventaja de los sistemas de gestión de calidad, y lo que los caracteriza, son la integración de la mejora continua como filosofía de gestión, y la participación del total de empleados en la realización y aplicación de propuestas de mejora respecto a las actividades que desarrollan.

Cada error que se produce en la organización hay que convertirlo en una oportunidad de mejora interna y en una oportunidad de incrementar la satisfacción de nuestro cliente, que constituye el núcleo y razón de ser de nuestra actividad.