

## CONVOCATORIA PREMIOS CEX

### DE COLEGIO PROFESIONAL A EMPRESA DE SERVICIOS

#### Presentación del caso CITI Navarra

##### 1.- Presentación de la organización

El **Colegio de Ingenieros Técnicos Industriales de Navarra**, actualmente **CITI Navarra**, es una organización semipública que tiene sus orígenes en 1957 como delegación en la comunidad de la entidad que agrupaba a los profesionales de Aragón, La Rioja y Navarra. **Desde 1976 se constituye como Colegio independiente** para realizar tareas encomendadas por la Administración, así como en la defensa de los intereses profesionales del colectivo y de la sociedad en general.

**El Colegio emplea a 10 personas**, y cuenta con una gerencia profesional. Dispone asimismo de **dos órganos de Gobierno**: la Junta de Gobierno, compuesta por 10 personas y encabezada por la figura del decano, y una Junta General, compuesta por la totalidad de los colegiados.

##### Servicios

El servicio que tradicionalmente ha desarrollado el Colegio ha sido el de visado-control de los trabajos profesionales de ingeniería desarrollados por los colegiados. Y precisamente la buena práctica que presentamos responde a **los cambios que ha tenido que afrontar el Colegio para acometer las reformas internas necesarias para convertirse en una empresa prestadora de servicios global**.

##### 2.- Un nuevo modelo de negocio basado en tecnología y personas, nuestra buena práctica

El cambio en la misión y visión de CITI Navarra era un importante **reto para una organización que históricamente no había tenido la necesidad de tener una proyección pública** y cuyo trabajo era conocido casi exclusivamente por el colectivo de la ingeniería. Un cambio de mentalidad, de procesos, de tecnología e incluso de identidad.

De esta forma CITI Navarra seguiría siendo el colegio de los Ingenieros Técnicos Industriales de la comunidad, pero paralelamente salía al mercado como una nueva empresa de servicios gracias a la transformación y

preparación interna que se ha llevado a cabo desde 2004, nuestra verdadera buena práctica.

### 3.- Desarrollo de la buena práctica

En la actualidad **CITI Navarra agrupa a casi 2.500 colegiados** y desde 2006 se encuentra en un proceso continuo de evolución y mejora impulsado por un Plan Estratégico para posicionarse como un referente dentro del sector de los colegios profesionales y que está permitiendo el desarrollo completo de la estrategia de la empresa en tres direcciones:

- La mejora de los servicios existentes.
- El lanzamiento de nuevos servicios.
- El desarrollo de nuevas unidades de negocio.

Todo ello con una **apertura del Colegio en dos direcciones**: una hacia el escalón anterior al colectivo tradicional; es decir, a los **estudiantes** de los últimos cursos de ingeniería, y por otra parte hacia **profesionales y empresas** no relacionadas con la ingeniería.

Se materializa así la nueva **idea de negocio del Colegio mucho más amplia** de las funciones encomendadas tradicionales y principalmente del visado, e ir incorporando nuevos servicios de formación, bolsa de empleo, turno de oficio, alquiler de equipos de medida y de salas, gestión de seguros, asesorías técnica y jurídica, gestión de actividades, asesoría a pymes en gestión y ERP, etc.

Esta apertura del Colegio ha permitido **paralelamente acceder a la participación y colaboración en proyectos de gran interés estratégico** principalmente en los campos de las **nuevas tecnologías y las energías renovables** y dar respuesta al tercer punto de desarrollo relativo a las nuevas unidades de negocio. Todos los cambios han sido impulsados entorno a una plantilla estable de 10 personas, de las cuales hay un gerente y distintos propietarios de procesos.

**El Plan Estratégico que se pone en marcha para el periodo 2006-2010 marcaría las pautas a seguir.** Con un importante margen de tiempo de adelanto, permitiría posicionar al Colegio ante un nuevo escenario que se está generando en la actualidad debido a diversos y numerosos cambios legislativos, nuevas titulaciones dentro del Espacio Europeo de Enseñanza y la mayor movilidad de los profesionales.

## La mejora de procesos

Para acometer estos cambios era preciso acometer previamente una **redefinición interna**. La tecnología, sin duda, resultaría fundamental, pero no más que los cambios personales y organizativos que también se requerían, como en:

- **La documentación**, ya que el Colegio manejaba una gran cantidad de documentos en formato papel. La organización de los mismos se hacía según los criterios de cada empleo y esta documentación no se compartía. Todo ello provocaba largas y costosas búsquedas de los documentos y en algunos casos incluso pérdidas.
- En cuanto a **los procesos**, había un número importante de ellos que eran repetitivos, con una falta de planificación que impedía su resolución de acuerdo a los estándares de calidad y falta de transparencia en la información.
- **La comunicación inter-departamental** estaba mal gestionada y poco optimizada, con pérdidas en el flujo de información y grandes pérdidas también de tiempo.
- En cuanto a **la comunicación externa** era lenta y carecía de visibilidad, sin constancia en las comunicaciones y la consecuente mala imagen o desconocimiento entre el colectivo y sociedad.

**CITI Navarra necesitaba organizar todo ese conocimiento** que efectivamente tenía, aunque disperso entre papeles y procesos tediosos, y ser capaz de comunicarlo eficazmente tanto de forma interna como externa. Ello requería encontrar una **respuesta técnica efectiva unida a un proceso de motivación y formación del personal**, que permitiera superar los miedos que surgen en momentos cruciales como al que nos enfrentábamos. Y, por otra parte, garantizar los aspectos tecnológicos en lo referido a seguridad informática e integración de los sistemas.

## Trabajo constante

Ya en 2004 el Colegio inicia un proceso de cambios internos implantando un nuevo programa de gestión y una herramienta de gestión documental, pero sin flujos de trabajo.

Los resultados tras estas primeras implementaciones no fueron exactamente los buscados, pero **las primeras pruebas sirvieron para conocer y poder definir claramente las necesidades a futuro** y entender que el proceso de

mejora continua precisa de un trabajo constante y no decaer en el esfuerzo del día a día.

En 2006 se pone en marcha el Visado Electrónico pero es en 2007 y 2008 cuando se instala la plataforma de Synergy, que repercute de una forma tangencial a todo CITI Navarra y supone:

- La puesta en marcha de una herramienta de gestión documental.
- La automatización de los procesos por medio de flujos de trabajo.
- El desarrollo a medida de un nuevo programa de gestión.
- El desarrollo a medida de una nueva web, totalmente dinámica.
- El aumento de la seguridad de los sistemas a través de la puesta en marcha de un cluster de cuatro servidores físicos.

Todo este trabajo, sin embargo, solo suponía el inicio, el punto de arranque. Quedaba por delante todo el trabajo del personal para su desarrollo y así comprobar que la apuesta y el esfuerzo del Colegio se habían enfocado hacia la dirección correcta.

Sin ser un objetivo en sí mismo, **CITI Navarra es capaz paralelamente de certificar su sistema de gestión**. Empieza con la ISO 9001 en 2004 y ya en 2007 obtiene el Reconocimiento Europeo EFQM 200+.

Siete años después de la ISO 9001 reconocemos que si bien obtener un certificado no es el objetivo último del trabajo con estándares de calidad, sí que es una forma de garantizar la mejora continua y de mejorar los procesos. Por ello **en la organización nos planteamos y buscamos metas en este sentido, porque en ese trabajo y esfuerzo para su consecución, sabemos que estamos mejorando**.

CITI Navarra obtuvo la ISO14000 en 2008; la ISO27001 en 2009; y recientemente, en 2010, el Reconocimiento Europeo a la gestión EFQM 400+.

Lo más importante es que esos reconocimientos están respaldados y se han materializado en el día a día en aspectos como:

- Trabajar con **documento único**, tanto interno como externo. Evitando duplicidades y cambios que no se vean reflejados en copias, etc.
- Agilizar las búsquedas de documentos.
- **Integrar la gestión documental con el ERP y la web corporativa**.
- Mejorar la comunicación interna a través de **flujos de trabajo** y una intranet.

- Mejorar la comunicación externa a través de flujos de trabajo y una extranet.
- **Automatizar al máximo los procesos.**
- Agilizar la extracción de indicadores del sistema.
- Máxima **transparencia** en la información.
- Aumentar la **seguridad** documental.
- **Reducir los costes** de archivo y administrativos.
- Y, en definitiva, mejorar los servicios.

#### 4.- Resultados

Las cifras de 2011 muestran por sí mismas los resultados del proceso. Sin embargo hay un aspecto más importante y que no se ve en esos datos y es que el Colegio de 2011 se encuentra **especialmente bien preparado para afrontar los retos que se le plantean**, superando las amenazas que finalmente se ha demostrado que eran reales y con **una imagen y percepción externa de profesionalidad y credibilidad**.

- En servicios tradicionales como el visado se ha conseguido que más del **90% de los trabajos profesionales se gestionen en formato digital**.
- En cuanto al resto de **documentación** que gestiona el colegio, el **100% se guarda en formato digital** (más de 140.000 documentos en 5 años).
- Respecto a los **flujos de trabajo**, se han realizado más de **45.000 peticiones en 3 años y más de 100 tareas se han automatizado** completamente.
- En recursos humanos se recogen, de media, más de dos sugerencias por empleado al mes y éste se encuentra más formado y mejor cualificado para realizar sus funciones, como lo demuestra el portfolio de productos, ya que con el mismo personal se ha conseguido aumentar el número de servicios y la calidad de los mismos.

#### 5.- Lecciones aprendidas

El trabajo realizado en estos años ha cambiado de una forma trascendental al Colegio y a la organización en sí. En un proceso en el que ha habido un esfuerzo tanto a nivel de personal, como de calidad y tecnológico, podemos concluir que:

- Los buenos resultados solamente se pueden obtener con una **gestión basada en las personas**.
- Las **NTIC's son herramientas fundamentales** a la hora de poner en marcha un proceso de cambio en la empresa.
- La **Calidad** no es un fin a buscar o a conseguir, sino un **medio para innovar** dentro de la empresa.