



Gestión de la calidad en un Proyecto de desarrollo



Implementación del sistema ISO 9000
en el Proyecto ALA/93/57, Unión Europea - Prompex

Lima 2001

Proyecto / Project Apoyo a la Promoción de las Exportaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas – Perú, ALA/93/57
Export Promotion Support for Small and Medium-sized Enterprises - Peru, ALA/93/57

Dirección / Address Av. Augusto Tamayo 160, 2nd floor, Lima 27, Peru

e-Mail postmaster@alaexp.org.pe

Web www.alaexp.org.pe

Gestión de Proyecto / Project Management Heiko Windolph, Codirector Europeo / European Co-director
Juan Carlos Ríos Cobos, Codirector Nacional / National Co-director

Contrapartes / Counterparts Comisión de la Unión Europea, Bruselas / Commission of the European Union, Brussels
Comisión para la Promoción de las Exportaciones – Prompex, Lima / Peruvian Export Promotion Commission - Prompex, Lima

Consultora Europea / European consultants Rambøll, Dinamarca / Denmark

Asistente en redacción / Editorial assistant Mario Barrantes

Copyright 2001

Contenido

Presentación	
¿Qué es ISO 9000?.....	5
¿Porqué se implementó ISO 9000 en el Proyecto?	5
Asegurar la sostenibilidad de las actividades.....	6
Mejorar y asegurar la calidad de nuestros servicios	6
Motivar y capacitar a nuestro personal.....	6
Fortalecer la cooperación Unión Europea - Perú.....	6
Ejemplo para otros proyectos	6
¿Cómo es nuestro sistema de calidad?	7
Razones para su implemento.....	7
Alcance del sistema.....	7
¿Cómo implementamos nuestro sistema de calidad?	8
Recursos invertidos	8
Etapas de implementación	8
Planificación.....	8
Capacitación.....	8
Desarrollo de la documentación.....	8
Auditorías internas	9
Certificación.....	9
Preguntas & respuestas	10

Presentación

El 14 de febrero de 2001 la SGS European Quality Certification Institute (Amberes, Bélgica) efectuó una auditoría de certificación en nuestro Proyecto cuyo resultado fue la recomendación para la certificación en ISO 9000. Con esta recomendación terminó un proceso de seis meses de capacitación, documentación e implementación a través del cual todo el personal del Proyecto hizo propio altos estándares de calidad en el trabajo diario con las pequeñas y medianas empresas exportadoras vinculadas a nuestro Proyecto.

El Convenio Exportaciones Unión Europea – Prompex (Proyecto ALA/93/57) pertenece a la cooperación entre la Unión Europea y el Gobierno Peruano y tiene como objetivo mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas exportadoras peruanas y contribuir al incremento de sus exportaciones. Hasta la fecha (marzo 2001) hemos capacitado a 200 pequeñas y medianas empresas y cinco asociaciones de exportadores que incrementaron sus exportaciones en US\$ 48 millones en tres años. Las empresas capacitadas representan un 10% del total de las exportaciones no tradicionales. El Proyecto organizó participaciones en 30 ferias y misiones comerciales internacionales y encargó la elaboración de 20 estudios de mercado y de inteligencia comercial.

El Convenio Exportaciones creó los Programas Exporta Calidad (implementación de ISO 9000 y HACCP) y E-Commerce (soluciones de e-commerce tipo Business-to-Business).

Con esta publicación nuestro Proyecto presenta su propia experiencia en la implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9000 en su organización. Tenemos la convicción que esta experiencia puede y debe ser repetida por otros proyectos y organizaciones relacionados con el mundo de la cooperación técnica, tanto del ámbito nacional como internacional. Por esta razón estamos presentando también una versión en inglés de esta publicación.

Por experiencia propia podemos expresar que la implementación de un sistema de calidad como el del ISO 9000 mejora definitivamente el servicio que presta una organización, motiva a sus empleados y por ende crea una relación de confianza entre la organización y sus clientes.

Queremos agradecer a Ana Iju Fukushima y Mario Barrantes que nos apoyaron en la implementación del sistema ISO 9000.

Lima, Marzo de 2001

Heiko Windolph
Codirector Europeo

Juan Carlos Ríos
Codirector Nacional

¿Qué es ISO 9000?

Un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000 no es una moda de fin de siglo con el cual las organizaciones quieren mejorar su imagen institucional. Al contrario, es una *forma de trabajar* cada vez más difundida, debido a las múltiples ventajas que ofrece a las organizaciones para poder entregar un excelente producto o servicio a sus clientes y moverse entre iguales en el ámbito internacional.

Que una organización tenga un sistema de calidad ISO 9000 certificado significa que ésta organización tiene un compromiso serio para entregar productos o servicios que satisfacen los requerimientos de sus clientes mediante una forma de trabajo que ha sido verificada por empresas internacionales especializadas en calidad.

Las organizaciones que pueden ser certificadas son de cualquier tamaño y sector, con o sin fines de lucro. Ejemplos de organizaciones certificadas van desde pequeños estudios de abogados hasta grandes corporaciones productoras de alimentos. Por ahora son aproximadamente 500.000 empresas y organizaciones certificadas a nivel mundial y 150 en el Perú. Estas organizaciones podría llamarse como un “club” que han alcanzado un estándar internacional de calidad.

A fines del año 2000 salió la nueva versión de la norma ISO 9000, la cual tiene el enfoque en los procesos internos de la organización para alcanzar la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Enfatiza más en la responsabilidad de la alta dirección y todo ello con la finalidad de cubrir todos los factores decisivos que influyen en el éxito de una organización.

Debido que el Proyecto ALA/93/57 empezó el proceso de capacitación de su personal en ISO 9000 mucho antes que se aprobara la última versión de la norma, se buscó la certificación de acuerdo a las normas ISO 9000 versión 1994. Sin embargo, incorporamos muchos elementos de la nueva versión 2000.

¿Porqué se implementó ISO 9000 en el Proyecto?

¿Porqué un proyecto de desarrollo se hace el trabajo de implementar un sistema ISO 9000? ¿Este sistema no ha sido diseñado para empresas y sobre todo empresas industriales? Además, ¿acaso Uds. no tienen un sistema de gestión como el Marco Lógico y los Planes Operativos Anuales y Globales?

Estas han sido algunas de las preguntas que hemos escuchado al implementar el sistema ISO 9000 en nuestro Proyecto. Queremos explicar porqué es conveniente implementarlo y como lo hemos hecho.

Las razones más importantes son:

Asegurar la sostenibilidad de las actividades

Es decir, garantizar la continuidad y calidad de los resultados de los programas que actualmente brinda el Proyecto ALA/93/57, luego que éste finalice sus actividades. El Proyecto ha elaborado la metodología de varios Programas que fueron implementado durante los últimos años. Estos son: Programa Exporta Perú (asistencia técnica y promoción comercial), Programa Exporta Calidad (implementación de ISO 9000, ISO 14000 y HACCP), Programa E-Commerce (implementación de soluciones B2B), Programa Apoyo a Asociaciones de exportadores, Programa Misiones Tecnológicas (empresarios peruanos visitan empresas europeas y reciben capacitación en el mismo lugar). Estos Programas se están transfiriendo a nuestra contraparte Prompex (Comisión para la Promoción de las Exportaciones); la certificación garantiza la calidad de nuestra metodología.

Por su parte Prompex ya está preparando la certificación de algunos Programas transferidos dentro su propia organización. La certificación previa por nuestra parte debe constituir una gran ayuda.

Mejorar y asegurar la calidad de nuestros servicios

El beneficio inmediato naturalmente es la máxima satisfacción de las necesidades y expectativas de las empresas que reciben apoyo por parte de nuestro Proyecto. Siendo nuestra organización el promotor de un movimiento hacia la calidad en el Perú, pensamos indispensable implementar también un sistema de calidad – y no solamente recomendarlo a los demás.

Motivar y capacitar a nuestro personal

La participación de los miembros del Proyecto en análisis, implementación y desarrollo de los procedimientos internos de calidad permitió que ellos mismos se involucren con la política y objetivos de calidad del Proyecto lo cual contribuyó a la motivación del personal. Asimismo esto sirvió para identificar oportunidades de mejora para el Proyecto.

Además de la motivación, el proceso de aprendizaje que significó la implementación del sistema de calidad contribuyó a la capacitación del personal, capacitación que les seguirá siendo muy útil posteriormente al cierre del Proyecto ALA/93/57.

Fortalecer la cooperación Unión Europea - Perú

La certificación ISO 9002 del Proyecto ALA/93/57 muestra que la Unión Europea y el Gobierno Peruano a través de Prompex manejan los fondos entregados con eficiencia y eficacia. Aumenta la confianza entre las organizaciones, instituciones y empresas relacionadas con los programas de asistencia técnica y capacitación.

Asimismo la publicidad de la certificación obtenida sirvió para promover entre la comunidad empresarial la calidad de los programas de asistencia técnica y capacitación del Proyecto ALA/93/57 y así contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional de sus promotores, es decir la Unión Europea y Prompex.

Ejemplo para otros proyectos

La divulgación de nuestra experiencia en la implementación y certificación del sistema de calidad del Proyecto ALA/93/57 servirá para brindar a otros proyectos de

cooperación técnica internacional información útil sobre la posibilidad de asegurar o mejorar la calidad de sus servicios desde su planificación inicial, mediante la implementación de un sistema de calidad ISO 9000 que asegure la satisfacción real de las necesidades de sus entidades beneficiarias.

¿Cómo es nuestro sistema de calidad?

El sistema de calidad del Proyecto ALA/93/57 consiste en el conjunto de sus procedimientos, la organización y sus recursos. Estos elementos son controlados de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9002 (versión 1994). Algunos requisitos no se aplicaron debido a la naturaleza de los servicios que brinda el Proyecto ALA/93/57.

Razones para su implemento

El sistema de calidad del Proyecto ALA/93/57 fue diseñado para ser una herramienta que facilite el cumplimiento de la política de calidad del Proyecto ALA/93/57:

- Asegurar que los servicios que se ofrece a las pequeñas y medianas empresas exportadoras peruanas de productos no tradicionales estén en concordancia con sus necesidades y expectativas en cada uno de sus campos de acción: asistencia técnica, capacitación, promoción comercial e información comercial y que dichos servicios sean congruentes con los objetivos del Proyecto ALA/93/57
- La satisfacción de la empresa beneficiaria es el resultado del trabajo en equipo, por lo que todo el personal del Proyecto ALA/93/57 es responsable de la calidad de los servicios brindados

Los principales objetivos de calidad del Proyecto ALA/93/57 son:

- Aumentar las exportaciones no tradicionales de las pequeñas y medianas empresas peruanas
- Mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas exportadoras de productos no tradicionales

Alcance del sistema

El sistema de calidad del Proyecto ALA/93/57 abarca los servicios de apoyo a la promoción de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas a través de asistencia técnica y capacitación mediante sus programas Exporta Calidad, Exporta Perú, E-Commerce y Apoyo a las Asociaciones de Exportadores.

El alcance de la certificación del sistema de calidad realizada por SGS del Perú SAC en base a la norma ISO 9002 no abarca algunas actividades que sí son reguladas y controladas para asegurar su efectividad. Estas son por ejemplo las actividades de Tesorería respecto a los ingresos y egresos del Proyecto, así como los Programas que en el momento de la auditoría de certificación se encontraban en su fase inicial o reestructuración (E-Commerce y Exporta Perú).

¿Cómo implementamos nuestro sistema de calidad?

Recursos invertidos

Los recursos invertidos para la implementación del sistema de calidad en el Proyecto ALA/93/57 fueron los siguientes:

- Contratación de un asesor por 5 meses para el desarrollo de la documentación de la calidad
- Contratación de los servicios de capacitación externa sobre el análisis de la norma y la forma como elaborar los procedimientos y el Manual de Calidad (en total 6 días)
- Tiempo de trabajo adicional del personal del Proyecto para las actividades de capacitación, coordinación, elaboración y revisión de documentación (en promedio 4 horas/semana por persona durante la documentación e implementación; 1 hora/semana por persona después de la implementación)

Etapas de implementación

La implementación del sistema de calidad se desarrolló según las siguientes etapas:

Planificación

La planificación de las actividades para la implementación del sistema de calidad es la etapa más importante para poder optimizar los recursos y conseguir una exitosa implementación del sistema de calidad en el tiempo deseado.

El insumo principal para dicha planificación fue el diagnóstico de calidad ISO 9000, con el cual se pudo determinar el grado de avance que ya tenía el Proyecto para asegurar la calidad de sus servicios. Sirvió también para establecer un esquema de trabajo que fue establecido en un Plan de Acción.

Capacitación

La capacitación del personal del Proyecto se inició mucho antes de iniciarse el desarrollo de la documentación de calidad. Esto facilitó definitivamente la adaptación de los procedimientos existentes a las exigencias de la norma.

Luego de la implementación del sistema de calidad se volvió a capacitar internamente al personal del Proyecto para profundizar sus conocimientos sobre ISO 9000 y las mejoras que han sido presentadas en su versión 2000.

Desarrollo de la documentación

Se desarrolló la documentación considerando los siguientes criterios:

Debemos elaborar la menor cantidad posible de documentación, considerando que a mayor capacitación y especialización del personal, se requerirá menos documentación. Una documentación mínima evita que el sistema de calidad se vuelva burocrático y por consiguiente pierda aceptación entre sus participantes.

Debemos tomar en cuenta los esquemas y metodologías de trabajo que ya existan en la organización e integrarlas al nuevo sistema de calidad. En el caso del Proyecto ALA/93/57 ya se tenían procedimientos de control que se usan en los proyectos de la Unión Europea, como el Marco Lógico, el Plan Operativo Global, el Plan Operativo Anual y formatos para regular los servicios brindados. El sistema de calidad se implementó sobre la base de éste sistema de control existente, desarrollando los aspectos en el que éste podía mejorar y cubriendo los requerimientos para asegurar la calidad de los servicios según la norma ISO 9002.

Auditorías internas

Las auditorías internas fueron de gran importancia para comprobar el cumplimiento y efectividad de la documentación desarrollada y tomar las acciones que fueron necesarias para corregir o mejorar los procesos del sistema de calidad. Estas auditorías fueron realizadas por personal del Proyecto y cubrieron todo el sistema de calidad.

Certificación

Luego de nuestra preparación interna en todos los aspectos relacionados con la calidad, la cual fue mucho más intensa en las últimas semanas antes de la certificación, estábamos listos para que una auditora externa revisara la forma como estábamos trabajando para satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas capacitadas por nuestro Proyecto.

Luego que los auditores revisaran nuestros procedimientos y registros, constataron que el Proyecto ALA/93/57 aseguraba la calidad de sus servicios.

Preguntas & respuestas

Documentación

¿Nos llenaremos de papeles?

La cantidad de la documentación del sistema de calidad de una organización es proporcional a la magnitud y complejidad de sus procesos. Pero mayor capacitación recibida por los integrantes de una organización, menor documentación será necesaria. La documentación siempre debe ser lo mínimo posible. Algunas empresas u organización tienen manuales y procedimientos que no exceden las 40 páginas.

¿La documentación nueva reemplaza la antigua?

Normalmente no es el caso. Si existen procedimientos escritos o no escritos, pueden ser incorporadas en la documentación de calidad. Naturalmente deben ser revisadas si cumplen entera o parcialmente con los requisitos de la norma.

Implementación

¿Si un Proyecto dura 3 años, vale la pena?

Considerando que la implementación del sistema de calidad en un proyecto de cooperación puede realizarse en 5 meses, y los beneficios que se pueden conseguir, consideramos que sí vale la pena.

¿A partir de cuándo se puede implementar ISO 9000 en un Proyecto?

Lo más recomendable sería empezar las actividades del Proyecto de cooperación con un sistema de calidad previamente elaborado. De no ser esto posible, se recomienda que ésta implementación se realice comenzando las actividades del Proyecto. En el camino de la implementación y también después se hará los ajustes necesarios.

¿Cuáles son los pasos para tener un sistema de calidad?

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Planificación
2. Capacitación
3. Desarrollo de la documentación
4. Auditorías internas

¿Se puede integrar lo antiguo y lo nuevo?

Lo antiguo y lo nuevo se deben integrar, por ello la primera actividad en la implementación de un sistema de calidad es hacer un diagnóstico de calidad para determinar la manera cómo se va a integrar el sistema que ya existe al nuevo sistema de calidad.

¿ El Marco Lógico [Logical Framework] es compatible con ISO 9000?

El Marco Lógico es una herramienta que debe ser integrada al sistema de calidad, ya que es muy útil para llevar a cabo uno de los requisitos de la norma ISO 9000 llamado "Revisiones por parte de la Dirección", en el cual se evalúa el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

¿Capacitación y asistencia en grupo o individualmente?

De acuerdo a nuestra experiencia podemos afirmar que la capacitación grupal de personal de varias organizaciones afines tiene la ventaja de reducir los costos unitarios de la misma y no afecta significativamente la calidad de la capacitación.

La asistencia grupal en la implementación de sistemas de calidad ISO 9000 presenta el riesgo que las realidades de cada una de las organizaciones sean muy distintas. Tal hecho no facilitaría un análisis y desarrollo de la documentación que es muy específica para cada organización.

¿Han tenido dificultades?

Sí, algunas:

- Hemos tenido que implementar la versión 94 de ISO 9000 ya que la nueva versión 2000 recién fue aprobada a fines del año 2000. Hubiéramos preferido implementar la norma actualizada que es más exigente; sobre todo da más énfasis en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- Comenzando la implementación del sistema de calidad se constató la falta de tiempo y experiencia para el desarrollo de los documentos de calidad. Eso en un principio no permitió un adecuado avance en la implementación del sistema de calidad, por lo que se decidió la contratación de un facilitador para el desarrollo de la documentación.
- No era fácil la interpretación de los requerimientos de la norma ISO 9002 de acuerdo al contexto del Proyecto ALA/93/57. Para la interpretación de la norma ISO 9002 para una organización de servicios se utilizó la norma ISO 9004-2: 1995 Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2: Directivas para empresas de servicio. Hemos tenido que esforzarnos constantemente para interpretar la norma para que sea aplicable a nuestro entorno tan especial.
- Algunas de las actividades del Proyecto se desarrollan conjuntamente con nuestra contraparte Prompex, lo cual significa que el Proyecto no puede controlar todos los elementos de un proceso

3. Recursos

¿Cuál es el costo y el tiempo implementación?

Dependerá de la magnitud de la organización y de los procesos que abarque. En el Proyecto ALA/93/57, una organización de cooperación técnica internacional, que brinda servicios de asistencia técnica y capacitación, conformado por 10 personas, lo invertido en la implementación fue: 5 meses de implementación, honorario del facilitador por 5 meses, auditoría de certificación por US\$ 2.300 (que incluye auditorías de seguimiento).

¿El personal debe estar preparado?

Efectivamente, el personal que interviene en el sistema de calidad debe estar debidamente capacitado con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9000.

¿Cómo es la sobrecarga de trabajo?

La sobrecarga de trabajo que deben pasar los miembros de la organización será sólo en el proceso de implementación del sistema de calidad. Se debe al tiempo que necesitan para la elaboración de la documentación y al tiempo de adecuarse a los cambios en los nuevos procedimientos. La sobrecarga de trabajo con respecto a la elaboración de la documentación se puede reducir sustancialmente si se cuenta con un asesor que haga de facilitador para este fin.

¿Necesitamos realmente a un asesor?

Con respecto a la forma como implementar el sistema de calidad, la autoimplementación tiene la ventaja que las personas se comprometen rápidamente con los procedimientos desarrollados aunque generalmente es mucho más larga ya que se aplica el aprendizaje sobre la base del error.

La implementación con apoyo de un asesor tiene un tiempo mucho más reducido ya que se trabaja sobre la experiencia y preparación previa del asesor y por lo tanto existe menos riesgos que se diluya el impulso y la motivación iniciales en la organización.

Lo óptimo es que se contrate a un asesor como facilitador para la implementación del sistema de calidad que posibilite la participación activa de los integrantes de la organización en la implementación del sistema de calidad.

4. Efectos

¿Una evaluación del Proyecto ya no sería necesaria?

La evaluación de un proyecto de cooperación por parte los donantes o contrapartes (en el caso del Proyecto ALA/93/57 son la Unión Europea y Prompex) tendrá que seguir haciéndose. Sin embargo, se vería facilitada con los informes de las auditorías de certificación y supervisión realizadas por un ente certificador, ya que estos informes darían información imparcial de la performance de la gestión de la calidad del proyecto con respecto a sus servicios.

¿La certificación garantiza el éxito de la organización?

Un sistema para el aseguramiento de la calidad es una herramienta eficaz para el control interno y de mejoramiento - pero no garantiza el éxito a la organización que lo implemente. El éxito dependerá también de otros factores entre los que se encuentran la calidad de la administración, nivel de financiamiento, la innovación, poder de negociación, condiciones del mercado etc.

5. Norma ISO 9000

¿Porqué ISO 9000 en Proyectos de Cooperación?

Porque al igual que cualquier otra organización, los proyectos de cooperación tienen una misión, políticas y objetivos. Un sistema de calidad basado en ISO 9000 facilitaría el cumplimiento de los mismos.

¿El Marco Lógico reemplaza al ISO 9000?

El Marco Lógico es una herramienta muy utilizada en los proyectos de cooperación internacional, el cual es útil para evaluar la gestión del proyecto sobre todo en lo que se refiere a indicadores y resultados. Esta herramienta no reemplaza a un sistema de calidad basado en ISO 9000, pero sí puede ser muy útil para llevar a cabo uno de los requisitos de la norma ISO 9000 llamado "Revisiones por parte de la dirección" en el cual se evalúa el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

¿Qué diferencias hay entre versión 1994 y 2000?

Las diferencias entre las versiones de 1994 y 2000 de las normas ISO 9000 son de fondo y forma. La diferencia de forma es que la antigua versión está estructurada en 20 elementos mientras que la nueva ha sido estructurada sólo en 5 elementos.

Las diferencias de fondo en la nueva versión son las siguientes:

- Conseguir la satisfacción y expectativas del cliente es lo fundamental
- Mayor énfasis en la responsabilidad de la Dirección
- Fijación de la responsabilidad de la Dirección para la planificación de la calidad
- Requerimiento de una gestión de recursos
- Tipo y alcance del control aplicado al proveedor y producto adquirido debe depender del efecto del producto adquirido en la posterior realización del producto o en el producto final.
- Medición de la satisfacción del cliente
- Obligación a la mejora continua