

Hacia Una Gestión más Eficiente de las Agencias de Desarrollo Económico

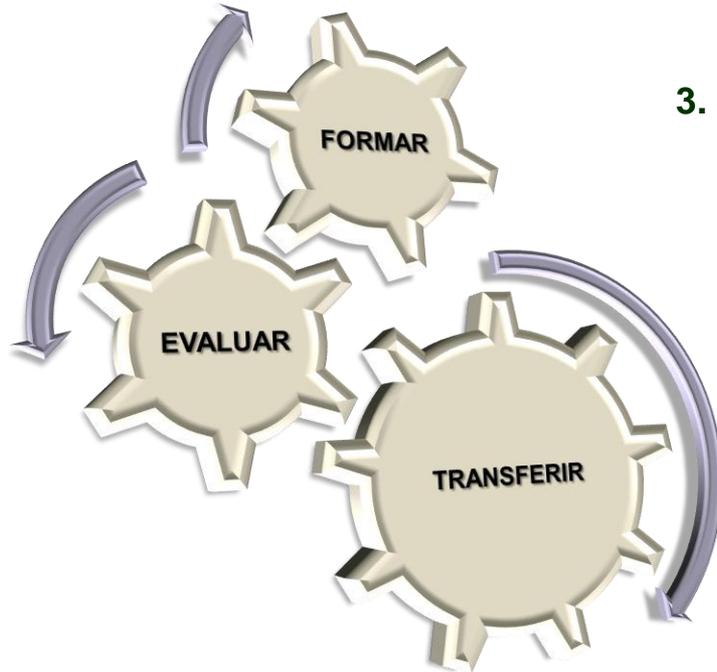
La Excelencia en la Gestión **COOEXCELL**

EL PROYECTO COOEXCELL



Recognised for excellence
5 star - 2016

1. **Formar: fortalecer las capacidades** en el capital humano de las agencias de Desarrollo e Innovación, para definir y aplicar una estrategia coherente de acuerdo el con modelos de éxito
2. **Evaluar** ADER de acuerdo plan de trabajo encaminado a lograr el “*Reconocimiento por la Excelencia EFQM*”.
3. **Transferir** capacidades entre las Agencias de Desarrollo e Innovación.



EFQM Framework
Innovation Agencies



INNOSUP: PEER FOR LEARNING OF INNOVATION AGENCIES



Recognised for excellence
5 star - 2016

Título del Call	INNOSUP-5-2014: Peer learning of innovation agencies
Descripción	<p>La convocatoria ofrece pequeñas subvenciones (al 100%) de tanto alzado a los organismos nacionales y regionales de innovación para participar en procesos de aprendizaje entre iguales (“peer learning”) en el ámbito del diseño y ejecución de programas de apoyo a la innovación para las PYME.</p> <p>Las metodologías a utilizar en este caso han sido desarrolladas previamente en el marco de un proyecto financiado por la Comisión denominado “INNO-partnering Forum” (IPF 2009-2012)</p> <p>En concreto se trata de la extensión en el uso de dos metodologías:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Un sistema de gestión de la calidad (basado en el modelo EFQM) e implementado a través de un sistema de revisión entre pares (“peer review”) QUALITY MANAGEMENT IN INNOVATION AGENCIES2. una metodología de “hermanamiento” en grupos pequeños temáticos concretos entre agencias interesadas en dichas temáticas. TWINNING ADVANCED
Objetivo	<p>Poner a disposición de agencias regionales y nacionales dos metodologías de aprendizaje y transferencia de experiencias para la mejora de las políticas de apoyo a la innovación en pymes y incentivar su participación en actividades de aprendizaje de pares (“peer learning activities”)</p>
Tipo de beneficiarios	<p>Agencias regionales y nacionales que diseñan y/o implementan programas de apoyo a la innovación para las pymes</p> <p>1 beneficiario por propuesta de cualquiera de los países de la unión</p>
Tipo de financiación	<p>Acciones de Coordinación y apoyo</p> <ul style="list-style-type: none">• 100% de subvención, en un rango entre 15.000 (implantación EFQM) y 50.000 euros (actividades e hermanamiento)• Cuantía “global” otorgada a la agencia beneficiaria para la realización de las actividad (modalidad “lump sum”)

INNOSUP: PEER FOR LEARNING OF INNOVATION AGENCIES



Recognised for excellence
5 star - 2016

Título del Call	INNOSUP-5-2014: Peer learning of innovation agencies
Resultados a lograr	<ul style="list-style-type: none">• Los resultados de las actividades de aprendizaje entre pares llevadas a cabo por las agencias deben incorporarse en la mejora de los instrumentos de apoyo a la innovación de las agencias, incluidos aquellos financiados por Fondos Estructurales• Investigar y desarrollar nuevos instrumentos de apoyo a la innovación en pymes a través de las actividades de aprendizaje entre pares llevados a cabo• Introducir la gestión de la calidad en las agencias de innovación y mostrar una mejora en la eficiencia de la provisión del servicio a las pymes
Tipo de propuesta	<ul style="list-style-type: none">• Presentación electrónica (se requiere cuenta “ECAS” y número “PIC”) con un máximo de 10 páginas la propuesta técnica, y adicionalmente la documentación administrativa y presupuesto.
Fecha límite	<ul style="list-style-type: none">• 14/08/2013 (finalizada)• 14/11/2014• 12/02/2015• 14/05/2015• 14/07/2015• 14/10/2015
Presupuesto total	<ul style="list-style-type: none">• 420.000 euros para 2014• 1.000.000 euros para 2015

20 Agencias de Innovación participaron en el proyecto INNO-Partnering Forum (IPF) en el período 2009-2012, y elaboraron las metodologías “**Twinning advanced**” y “**Quality management in innovation agencies**” basadas en el modelo de excelencia EFQM.

INNOSUP: TWINNING ADVANCED



Recognised for excellence
5 star - 2016

Actividades:	<p>Proyecto para explorar “un reto apoyo a la innovación”, como alguno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• El diseño de nuevos instrumentos para un grupo objetivo específico (industrias creativas, web start-ups) o tema ('incubación', 'Gestión del crecimiento');• El rediseño de un servicio existente para suministrarlo de manera más eficiente, o la creación de sinergias entre las medidas de apoyo europeo, nacional, regional y local;• Soluciones para problemas comunes vinculados a la ejecución, el seguimiento, la evaluación del impacto.• Diseño de servicios de apoyo especiales para necesidades especiales de las PYMEs. Qué apoyar?, Qué mecanismo de apoyo (subvención, crédito, servicios, créditos impositivos, etc..)?• Incrementar la eficiencia de los mecanismos de suministro de los servicios de apoyo. Cómo hacerlo mejor (mejor uso de las TICs, marketing específico, identificación de los candidatos adecuados, evaluación de propuestas)? <p>Resultan preferibles los temas que son nuevos, con un foco claro.</p> <p>Son temas débiles aquellos sobre los que existe abundante material de referencia.</p>
Socios	<p>Los socios son 3 Agencias que cooperan revisando sus propias prácticas y las de terceros, y redactan conjuntamente un "Paper de Diseño de Opciones (DOP)" sobre la base de un trabajo de diseño mutuo y opcionalmente algunos ejercicios piloto. Este Paper puede hacerse disponible también para otras Agencias interesadas.</p>
Entregable	<p>Documento conjunto de “Paper de Diseño de Opciones (DOP)”</p>
Beneficiarios:	<p>Cualquier entidad que diseña o suministra Programas de apoyo a la Innovación a PYMEs.</p>
Tipo de Acción	<p>Coordination and Support action</p>
Subvención:	<p>Horizonte 2020 apoya a los proyectos que utilicen la metodología “Twinning advanced” con una subvención de 50.000€ (financiación del 100% de gastos elegibles hasta dicho límite)</p>
Costes elegibles:	<p>Gastos directos e indirectos de la acción, en un formato de “lump sum” o suma total de hasta 50.000€ para todos los costes del proyecto.</p> <p>Este importe lo recibirá la Agencia beneficiaria.</p>

INNOSUP: QUALITY MANAGEMENT IN INNOVATION AGENCIES



Recognised for excellence
5 star - 2016

Actividades:	<p>El Marco EFQM para las Agencias de Innovación se puede utilizar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">• Como estructura para definir y aplicar una estrategia coherente;• Como una herramienta de auto-evaluación, mediante la medición de cómo la organización está desarrollando su gestión, y ayudando a entender las brechas hacia la excelencia en la gestión de la aplicación de la estrategia;• Como una herramienta para la evaluación externa, por ejemplo, para un grupo de agencias dispuestas a iniciar un proceso de aprendizaje y de evaluación comparativa conjunta basados en evaluaciones recíprocas. <p>El trabajo, a priori, consistiría en el siguiente modelo, aunque esto hay que adecuarlo en función de lo acordado con los expertos de EFQM:</p> <ul style="list-style-type: none">• Un workshop de 2 días con el Staff de Gestión de la Agencia evaluada: Capacitación por un experto en EFQM (lead assessor) con uso de herramientas de evaluación simples.• Creación de un Informe de evaluación siguiendo la metodología específica.• Curso de 1 día y medio, con 2 evaluadores de otras Agencias de Innovación pares: Familiarización con las técnicas de evaluación y con el caso de la Agencia evaluada (Informe de Auto-Evaluación).• Evaluación de la Agencia de Innovación: Realización de un “EFQM Evaluación de Compromiso hacia la Excelencia” (EFQM Committed to Excellence assessment http://www.efqm.org/what-we-do/assessment/efqm-committed-to-excellence-assessment), realizado por 2 evaluadores con la supervisión del lead assessor de EFQM.• Buenas prácticas mediante el uso de la metodología RADAR: Identificadas por los evaluadores pares.
Socios	Los socios son Agencias de Innovación que deseen desarrollar su excelencia con al menos 2 pares extranjeros y un experto en EFQM.
Entregable	Informe de “ Auto-evaluación y recomendaciones ” elaborado por un experto externo.
Beneficiarios:	Cualquier entidad que diseña o suministra Programas de apoyo a la Innovación a PYMEs.
Tipo de Acción	Coordination and Support action
Subvención:	Horizonte 2020 apoya a los proyectos que utilicen la metodología “Marco EFQM para las Agencias de Innovación” con una subvención de 15.000€ (financiación del 100% de gastos elegibles hasta dicho límite)
Costes elegibles:	Gastos directos e indirectos de la acción, en un formato de “lump sum” o suma total de hasta 15.000€ para todos los costes del proyecto. Este importe lo recibirá la Agencia beneficiaria.

SITUACIÓN ADER: EN EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA



- En el período 2014-2015, la "Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja ADER" ha estado trabajando en el desarrollo de un plan de trabajo dirigido a avanzar en la metodología EFQM.
- Hoy en día, la ADER dispone de certificaciones ISO 9000, ISO 14000 y Accesibilidad Web ISO 139803, y ha estado trabajando en un proceso destinado a la adaptación de su organización para el mejor cumplimiento de los criterios de EFQM orientadas a lograr la EFQM "Reconocido por la Excelencia" certificado.

El enfoque global del proyecto se estructura como un único paquete de trabajo cuyo objetivo global es la transferencia de capacidades para la gestión y aplicación del modelo EFQM entre las Agencias de Desarrollo e Innovación.

Actividades :

- Definir e implementar un plan de trabajo para obtener el “**reconocimiento EFQM de la Excelencia**” en ADER de acuerdo con metodología específica EFQM para Agencias Regionales de Innovación en Europa.
- Participación de consultores internacionales expertos EFQM en La Rioja, en una formación orientada a fortalecer al personal de ADER en las claves para avanzar en el itinerario del “**Reconocimiento EFQM de la Excelencia**”.
- **Formación** la sede de la EFQM en Bruselas de expertos de las agencias de innovación asociadas en un taller de capacitación como evaluador EFQM.
- Las Agencias de innovación socios del proyecto participarán en el proceso de Evaluación del “**Recognised for Excellence**” de acuerdo con el Modelo EFQM de ADER con evaluadores senior.
- Finalmente se realizará un taller de transferencia de conocimiento en gestión de organizaciones de innovación entre las Agencias Participantes en el proyecto.

LOS SOCIOS Y ALIADOS



SOCIOS

- **Nordic Innovation**
(Noruega)
- **ADR Vest Romania**
(Agentia pentru Dezvoltare
Regionala Vest)



PARNERT

- EFQM Bruselas

Actividad 1: Formación ADER

Formación de la Agencia Regional Económico de La Rioja (ADER) dirigido a reforzar sus capacidades internas para organizar y desarrollar la aplicación del Modelo EFQM.

Actividad 2: Capacitación Agencias

Capacitación a los socios personal agencias de innovación como Evaluadores EFQM interna.

Actividad 3: Evaluación

Proceso de aprendizaje entre pares para realizar una "**Evaluación Reconocimiento EFQM**" de la Agencia Económico de La Rioja (ADER).
Taller de Trasferencia entre Socios

Actividad 4 y 5 Difusión y comunicación

El Plan **para difundir y explotar** los resultados del proyecto.
Comunicación actividades

Actividad 1: Formación de la Agencia Regional Económico de La Rioja (ADER) dirigido a reforzar sus capacidades internas para organizar y desarrollar la aplicación del Modelo EFQM.

2 días taller en La Rioja a cargo de consultores EFQM

- a) Los contenidos de la formación será la descripción de los retos y requisitos para obtener el certificado de "Reconocimiento EFQM", y las capacidades internas necesarias de la organización para el progreso en la aplicación del modelo EFQM para las agencias de innovación.
- b) Los expertos EFQM y el personal ADER también llevarán a cabo un análisis conjunto de la situación actual en la organización para construir con éxito un itinerario para avanzar hacia el logro del reconocimiento.
- c) La capacitación se llevará a cabo en La Rioja, en la sede de la ADER.
- d) Un asesor EFQM impartirá el taller en ADER y llevará a cabo las sesiones iniciales de sensibilización con el fin de proporcionar información interna sobre el proceso de solicitud de EFQM para todo el capital humano de la organización.

Actividad 2: Capacitación a los socios personal agencias de innovación como Evaluadores EFQM interna.

El personal de las agencias de innovación socios del proyecto participarán en una capacitación de 3 días que se celebrará en la sede de EFQM en Bruselas, para la creación de capacidades de Evaluador EFQM.

- a) El contenido del curso será de las herramientas metodológicas necesarias para realizar asistencia técnica a las agencias de innovación en el proceso de aplicación del modelo EFQM.
- b) La capacitación se llevará a cabo en Bruselas, en la sede de la EFQM.
- c) Un Jefe de Equipo EFQM impartirá la capacitación.
- d) Un representante de cada Agencia de Innovación socio participará en la capacitación.

Actividad 3: proceso de aprendizaje entre pares para realizar una "Reconocido para la Evaluación de la Excelencia" de la Agencia Económico de La Rioja (ADER).

Evaluación de ADER en La Rioja del "Reconocimiento por la Excelencia EFQM"

- a) El contenido será la realización de sesiones de Evaluación con un enfoque de aprendizaje entre pares, llevado a cabo con la asistencia técnica de la EFQM consultores expertos y la participación de los organismos asociados.
- b) Elaboración de una Evaluación EFQM a ADER en la su sede en La Rioja conducida por el mismo Jefe de Equipo EFQM que se impartió la formación en Bruselas para Los evaluadores de las agencias socias del proyecto.
- c) Un representante de cada socio Agencia de Innovación participará en el proceso de evaluación. Los representantes de las agencias de innovación serán las mismas personas que asistieron a la formación para Auditor llevada a cabo en la sede de Bruselas EFQM.

Las actividades en red entre los equipos técnicos de los pares, como una acción de apoyo al proyecto.

- f) La organización de la futura base de cooperación entre los socios con el fin de fomentar un progreso conjunto en la aplicación del modelo EFQM para las agencias de innovación.
- g) Un taller de análisis y el debate se llevará a cabo después de la realización de la evaluación que se centrará en reflexionar sobre los aprendizajes adquiridos por los socios durante el proyecto, y la aplicación potencial de estos conocimiento a los procesos de implementación EFQM en sus organizaciones. Los socios determinarán las acciones a implementar para avanzar en la cooperación.

El diálogo político entre las regiones asociadas, como una acción de apoyo al proyecto.

- h) Orientar el marco estratégico con la inclusión del concepto EFQM en el proceso de diseño de las políticas de apoyo a la innovación en las regiones asociadas.

Actividad 4: El Plan para difundir y explotar los resultados del proyecto.

- **Difusión de los resultados a los equipos de trabajo** por pares a través de la difusión interna de información dentro de las Agencias de Innovación, por correo electrónico, intranets, presentaciones específicas y talleres internos.
- **Difusión de los resultados a un público** más amplio de las agencias de innovación, empresas y empresarios comprometidos con la aplicación del Modelo EFQM, mediante la publicación de artículos, la publicidad y la exposición a Internet.
- **Difusión de la información** sobre los resultados del proyecto a los **agentes europeos y las empresas** con potencial interés en el estudio de los casos de la aplicación del modelo EFQM a las agencias de innovación, a través de las redes sociales como LinkedIn y Twitter, y la exposición a Internet por los socios sitios web.

Actividad 5: Comunicación actividades.

- La **comunicación interna** en las organizaciones asociadas con el objetivo de difundir el conocimiento sobre el modelo EFQM para las agencias de innovación.
- Creación de una **página personalizada en Twitter** dirigido a las empresas y empresarios regionales para informarles acerca de la aplicación del Modelo EFQM a la política pública de apoyo a los servicios de innovación.
- **Publicación de un informe** de retos en la práctica de la aplicación del Marco EFQM para las agencias de innovación

- ❖ Realización formación en ADER 26-28 Octubre 2015
- ❖ Inventario de actuaciones ADER 10 Noviembre
- ❖ Recopilación de información 30 Noviembre
- ❖ Borrador de Memoria 30 Diciembre
- ❖ Memoria Definitiva 31 de Enero de 2016
- ❖ Formación Agencias en EFQM 27, 28 y 29 de Enero 2016
- ❖ Traducción documentación y Memoria 17 de Marzo de 2016
- ❖ Remisión de Memoria a EFQM 18 de Marzo de 2016
- ❖ Visita Evaluación EFQM 18, 19, 20 y 21 de abril
- ❖ Informe EVALUACION 21 abril
- ❖ Justificación del Proyecto 30 Abril de 2016

COOEXCELL:

RESULTADOS

LIDERAR CON VISIÓN ESTRATÉGICA



Recognised for excellence
5 star - 2016

Replantear la estrategia actual de la organización, adaptándola en su caso, a los nuevos retos que plantea el entorno en el que operamos y replantearnos cómo vamos a gestionar los recursos y los procesos para poder abordarlos con garantías de éxito a través de un nuevo Plan Estratégico 2015-2017.



LIDERAR CON VISIÓN ESTRATÉGICA



Recognised for excellence
5 star - 2016

IDENTIFICAR QUIENES SOMOS



LIDERAR CON VISIÓN ESTRATÉGICA



Recognised for excellence
5 star - 2016

Ámbito Estratégico



Dinamizamos y potenciamos el desarrollo empresarial de La Rioja para elevar la competitividad y fomentar la innovación, internacionalización y emprendimiento en las empresas,

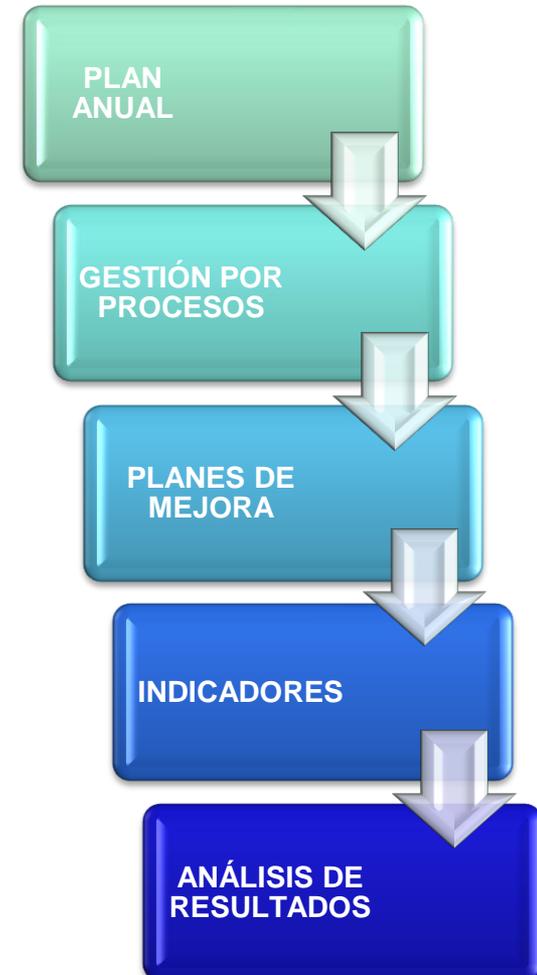
Entidad tractora del proceso de competitividad. Socios estratégicos de las empresas. Fomento cultura emprendedora e innovadora. Referencia en la calidad de servicio y Excelencia en la gestión. Ejercicio de liderazgo compartido con implicación de las personas. Eficiencia y Eficacia.

- ↻ Cercanía y orientación a necesidades empresariales.
- ↻ Eficacia y eficiencia en la gestión.
- ↻ Transparencia y responsabilidad.
- ↻ Innovación y creatividad.
- ↻ Trabajo en equipo y profesionalidad.
- ↻ Actuación medioambientalmente responsable.

- ⊕ Análisis Interno de las **Debilidades y Fortalezas** de la ADER.
- ⊕ Análisis Externo de las **Amenazas y Oportunidades** que nos ofrece el entorno.

SISTEMÁTICA

Operativamente



ADER 1:

- ***Gestión Excelente a través de la mejora y la innovación tecnológica***

ADER 2:

- ***Organización de referencia en la Región***

ADER 3:

- ***Prestadora de servicios, acercándose más a las necesidades de nuestros clientes***

ADER 4:

- ***Presente en la sociedad de forma sostenible y solidaria.***

ADER 5:

- ***Alcanzando la visión a través de las personas y los valores de la organización***

5 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: ADER: GESTIÓN EXCELENTE A TRAVÉS DE LA MEJORA Y LA INNOVACION TECNOLÓGICA

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR ESTRATEGICO
1.1. REDUCIR LOS PLAZOS DE RESPUESTA AGILIZANDO NUESTRA GESTIÓN	1.1.1 Mejorar los plazos de gestión de Expedientes	Plazo medio de aprobación Plazo medio de abono
	1.1.2. Mejorar de carteras de gestión de Expedientes	Antigüedad Cartera aprobación Antigüedad Cartera abono
	1.1.3. Mejorar/mantener satisfacción con nuestros clientes respecto a plazos y espera	Satisfacción plazo resolución: Cliente ayudas Satisfacción cantidad documentación: Cliente ayudas Satisfacción tiempo espera: Cliente presencial
1.2. APORTAR VALOR A NUESTROS CLIENTES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN Y LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	1.2.1. Lograr una gestión telemática integral	Nº expedientes telemáticos Nº líneas telemáticas Nº accesos a sistema-cliente
	1.2.2. Hacer llegar a nuestros clientes la información necesaria a través de medios telemáticos	Satisfacción medio tecnológicos: Cliente ayudas Satisfacción accesibilidad: Cliente ayudas Satisfacción acercamiento procesos electrónicos: Sociedad Tiempo permanencia www.ader.es Mantenimiento ISO accesibilidad Nº visitas www.ader.es Nº boletines enviados
1.3. SATISFACER A NUESTRO CLIENTES CON NUESTRAS ACTUACIONES	1.3.1. Lograr clientes satisfechos	Satisfacción General: Cliente Ayudas Satisfacción General: Cliente Presencial Satisfacción claridad información: Cliente Presencial
	1.3.2. Lograr prestar un servicio excelente	Satisfacción con personas: Cliente Ayudas Satisfacción con personas: Cliente Presencial Nº Quejas Clientes
1.4. DISPONER DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EXCELENTE	1.4.1 Implantar de forma global el Modelo EFQM	Seguimiento y ejecución PE Cumplimiento de Acciones de mejora Personas formadas Sistemas Gestión Calidad
	1.4.2. Lograr reconocimiento por la excelencia en nuestra gestión	Reconocimiento EFQM Certificación Calidad: ISO 9001

LÍNEA ESTRATÉGICA 2. ADER ORGANIZACIÓN DE REFERENCIA EN LA REGIÓN COMO APOYO AL TEJIDO EMPRESARIAL

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
2.1. PONER A DISPOSICION DE CLIENTES LOS MEDIOS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES	2.1.1. Lograr cubrir las expectativas de nuestros clientes aportando soluciones a sus necesidades	Nº Bases reguladoras activas
		Importe de subvención concedida
		Inversión aprobada anual
		Entes satisfechos con adecuación de los servicios a las necesidades de empresas
	2.1.2. Impulsar el tejido empresarial a través de nuestras ayudas	Nº líneas de subvención abierta por año según materia
		Fecha de publicación en el Boletín Oficial de La Rioja de la primera
		Convocatoria de subvenciones anual
		Nº expedientes concedidos
Nº expedientes abonados % Empresas que recomendarían a la Ader (Encuesta-Cliente)		
2.2. ADQUIRIR Y FIDELIZACION CLIENTES	2.2.1. Lograr nuevos clientes	Nº nuevos Centros
		Nº Empresas con expedientes catalogados como nueva planta más los emprendedores
	2.2.2. fidelizar los clientes	Clientes antiguos en 5 años
		Cliente que repite
2.3.AUMENTAR LA CAPACIDAD DE FINANCIACIÓN A TRAVÉS DE FONDOS EUROPEOS	2.3.1. Lograr la mayor financiación de origen Comunitario	Ratio de retorno de fondos comunitarios en La Rioja
		Volumen anual de aportación CDTI a proyectos de I+D presentados desde La Rioja en este organismo Nacional.
		Número de propuestas que obtienen financiación a sus proyecto
		Nº propuestas presentadas a programas EU/internacionales en los que participa o lidera ADER (VII PM, SUDOE, ...)
		Empresas que se presentan a programas europeos del VII programa Marco o su sustituto HORIZON 2020.
Volumen anual (millones de euros) de fondos europeos aprobados en los programas marco (VII Programa Marco).		

LÍNEA ESTRATÉGICA 3. ADER PRESTADORA DE SERVICIOS, ACERCÁNDOSE MÁS A LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
3.1. FOMENTAR EL USO DEL DISEÑO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	3.1. 1. Promover el impacto del diseño en la innovación de las empresas riojanas	Nº de personas que participan en actividades realizadas. Nº de revistas descargadas Nº de visitas web % Satisfechos cliente
3.2. FOMENTAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS	3.2.1. Apoyar a las nuevas iniciativas empresariales. Sustento en asesoramiento, infraestructuras y financiación.	Nº de asesoramientos para constituir una nueva empresa(Se contabilizan los emprendedores asesorados en ADER / FER/ CAMARA) % de personas que han creado su empresa (después de haber sido asesoradas por las entidades Emprende-Rioja) Tasa mantenimiento de las empresas creadas a través de Emprende-Rioja % Satisfechos cliente
3.3. PROMOCIONAR EL MODELO EFQM EN EL TEJIDO EMPRESARIO AL RIOJANO	3.3.1. Dinamizar modelo EFQM en las empresas riojanas	Club Evaluadores: Nº de evaluadores Nº de actuaciones globales que se realizan para dinamizar el modelo EFQM entre las empresas Nº organizaciones cuyos trabajadores participan en el programa de formación de Ader-Excelencia % Satisfechos cliente
3.4. FOMENTAR LA INCORPORACIÓN Y PRESENCIA DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LAS EMPRESAS RIOJANADAS EN EL MERCADO EXTERIOR	3.4.1. APOYAR A LAS EMPRESAS EN EL EXTERIOR	Nº de Planes Exporta (Actuaciones en el exterior promovidas por ADER) Nº de personas que participan en actividades realizadas Nº empresas exportadoras Riojanas satisfacción cliente Internacionalización
3.5 FOMENTAR EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS RIOJANAS A TRAVÉS COMO CENTRO REGIONAL DE PATENTES Y MARCAS DE LA RIOJA	3.5.1. INFORMAR, ASESORAR Y GESTIONAR LA INNOVACIÓN Y LA PROPIEDAD INDUSTRIAL A TRAVÉS DEL PAIT	nº atenciones vinculadas % clientes satisfechos con la claridad y precisión de la información recibida. Encuesta cliente-presencial Satisfacción con el trato recibido en gestión PI

EJE 4: ADER PRESENTE EN LA SOCIEDAD DE FORMA SOSTENIBLE Y SOLIDARIA

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
4.1. Consolidar la presencia de ADER en la Sociedad	4.1.1. Establecer alianzas con nuestro entorno que permitan fortalecer nuestra capacidad de servicio	N° Convenios que gestiona ADER (Base de Datos de Convenios) n° Organos de colaboración en los que participa ADER Porcentaje de Entes satisfechos en general con ADER
	4.1.2. Estar presente en nuestro entorno ofertando nuestra capacidad de servicio a través de los distintos canales	N° de impactos informativos de ADER a través del Portal larioja.org N° de personas en redes sociales (N° de miembros en Facebook, Twitter y LinkedIn)
	4.1.3 Apoyar la generación de empleo a través de nuestras actuaciones	n° becarios anuales % becarios que se integran en la sociedad activa
	4.2. Gestionar eficazmente recursos e instalaciones de forma sostenida y socialmente responsable	4.2.1 . Controlar los costes de gestión
4.2.2. Lograr proveedores satisfechos		índice de gastos Operativos s/ Subvención aprobada Porcentaje de satisfacción según encuesta proveedores.
4.3. CONSUMOS SOSTENIBLES Y TRASPARENCIA	4.3.1. Lograr consumos sostenidos	Consumo anual de Kw por persona de la Organización Consumo anual de paquetes de papel por persona de la organización Renovación ISO 140001
	4.3.2. Lograr que la sociedad perciba ADER como entidad ética y sostenible	% de Entidades satisfechas con Ader respecto a su comportamiento ético ante la sociedad y su transparencia en el servicio Porcentaje de Entidades satisfechas con Ader respecto a su actitud y respeto al medio ambiente

EJE 5: ALCANZAR LA VISIÓN A TRAVÉS DE LAS PERSONAS Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADOR
5.1. Lograr participación activa y trabajo en equipo entre nuestras personas	5.1.1. Lograr que las personas trabajen en equipo	% de personas satisfechas con la participación % Satisfechos con los procesos nº de acciones de mejora anuales
	5.1.2. Lograr una comunicación interna fluida y que sea palanca de la participación y el trabajo en equipo	Nº Viernes del conocimiento anuales Nº boletines "entérate" anuales % Sugerencias resueltas en plazo % Satisfechos con comunicación.
	5.2.1. Capacitar a las personas de la Organización	% de personas de la Organización que reciben formación anualmente Nº acciones formativas/por empleado
		% personas satisfechas con la formación que reciben
	5.2.2. Lograr que la competencia de nuestros profesionales sea percibida por nuestros Grupos de Interés	% satisfechos-sociedad con el trato recibido por las distintas personas de ADER
		% satisfacción de la sociedad con dinamización y participación del personal de ADER
5.3. Lograr que en ADER haya un LIDERAZGO EFECTIVO	5.3.1. Dispone de un Plan de Liderazgo vivo	Ejecución del Plan de Liderazgo % personas que participan en gestión por procesos
	5.3.2. Lograr un Liderazgo compartido y eficaz	% líderes respecto a personas % de satisfechos con el liderazgo Responsables % de satisfechos con el liderazgo Dirección
5.4. LOGRAR ADER un lugar de trabajo excelente	5.4.1. Lograr que las personas de la Organización se sientan satisfechas y orgullosos con la Organización	% de personas satisfechas con ADER
		% de personas satisfechas con el clima laboral % personas en el "Plan Concilia" % satisfechos con la empresa es atractiva socialmente y reconocida por la Sociedad.
	5.4.2. Lograr que las personas de la Organización estén satisfechas con su puesto de trabajo	% satisfacción con el puesto de trabajo % satisfechos con el diseño del puesto

DESPLIEGUE ESTRATÉGICO



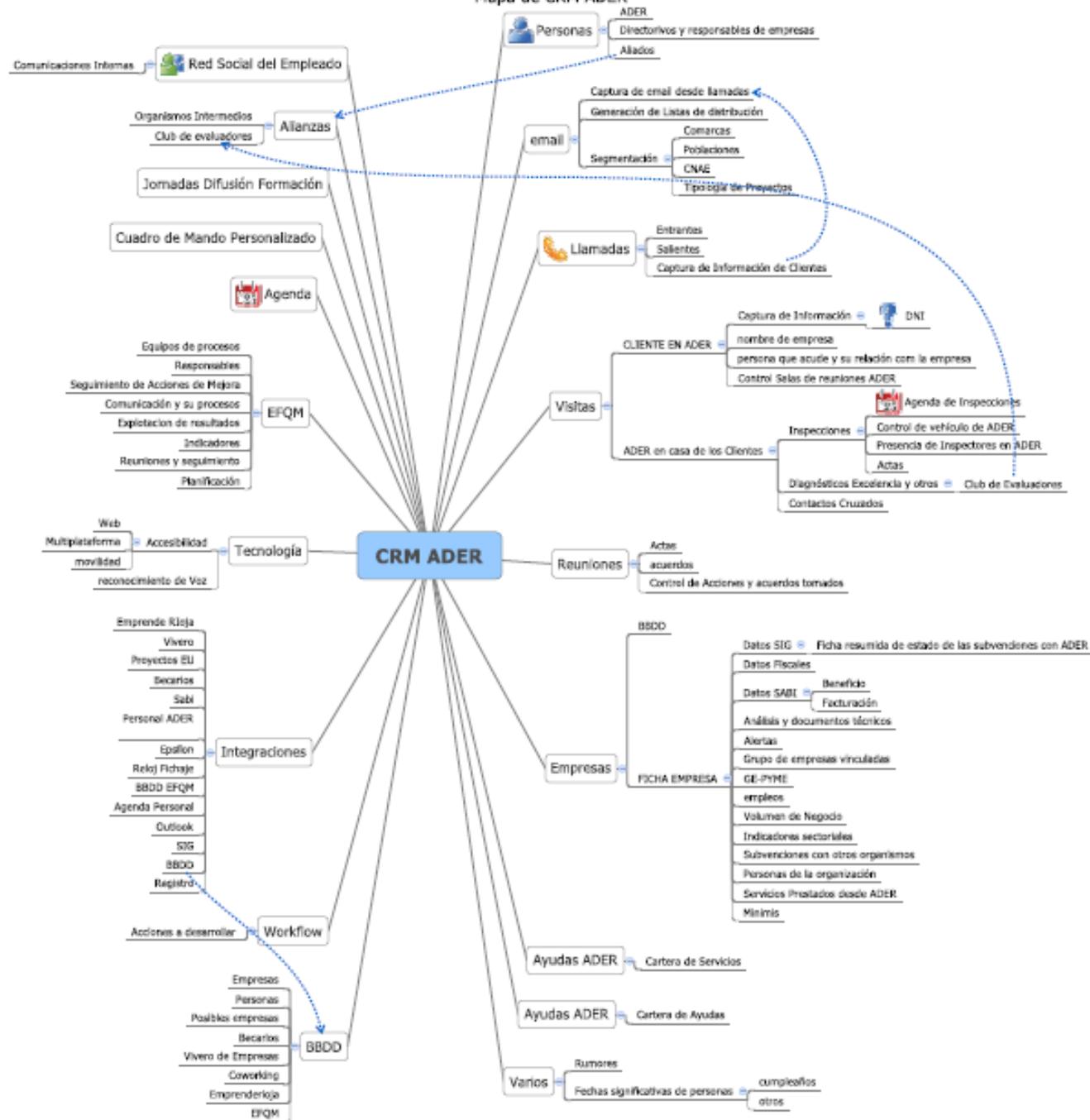
DESPLIEGADO EN PLANES ANUALES

GESTIÓN EXCELENTE A TRAVÉS DE LA MEJORA Y LA INNOVACION TECNOLOGICA



PLANES DE ACTUACIÓN TANGIBLES

Mapa de CRM ADER





Recognised for excellence
5 star - 2016

GUARDAR COMO | NUEVO | EDITAR | ELIMINAR | COMPARTIR PANEL | ASIGNAR | ACTUALIZAR TODO

Cuenta - Expediente - Contacto

Cuentas activas

Nombre de cuenta	CIF/NIF
"SAT ""COSTERAZA"" N 8268"	F26101642
+ Q COPIAS, S.C.	J26418343
03 GROUP TELECOMUNICACIONES RIOJA, S.L.	B26235093
1A INGENIEROS SLP	B47378195
26 P TRAINING LA RIOJA, S L	B26279364
3 LISES, S.A.	A26107169
3 OLMOS, S.L.	B26475434
3D PRODITIVE, S.C.	J26509208

Expedientes activo

Código Expte	Cuenta rela...	Contacto relaci...	Título Expte.	Estado expediente	Fecha alta	Fecha aprobación
2016-P-TIC-0...	PRODUM...		PROGRAMA DE AYUDA...	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	
2016-P-TIC-0...	LINETTO...		PROGRAMA DE AYUDA...	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	
2016-P-TIC-0...	RIOJA M...		PROGRAMA DE AYUDA...	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	
2016-P-TIC-0...	CARISM...		SOFTWARE DE CARISMA	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	
2016-P-TIC-0...	MARROD...		CREACIÓN DE NUEVA P...	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	
2016-P-TIC-0...	ROJAS H...		IMPLANTACIÓN MRP,...	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	
2016-P-TIC-0...	IZCO Y G...		IG ASESORES	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	
2016-P-TIC-0...	BODEGA...		BODEGAS Y VIÑEDOS D...	APROBACIÓN AYU...	31/05/2016	

Contactos activos

Nombre complet...	Puesto	DNI	Corr
ADOLFOI ARM...		016436785L	
ADORACIÓN C...		072439035Y	
ADORACION I...		016511748W	
ADORACION...		072769221G	
ADRIAN ALON...		016627000R	
ADRIAN BAJO...		016564939V	
ADRIAN FEDER...		X3749479L	
ADRIAN IGNA...		016535762G	

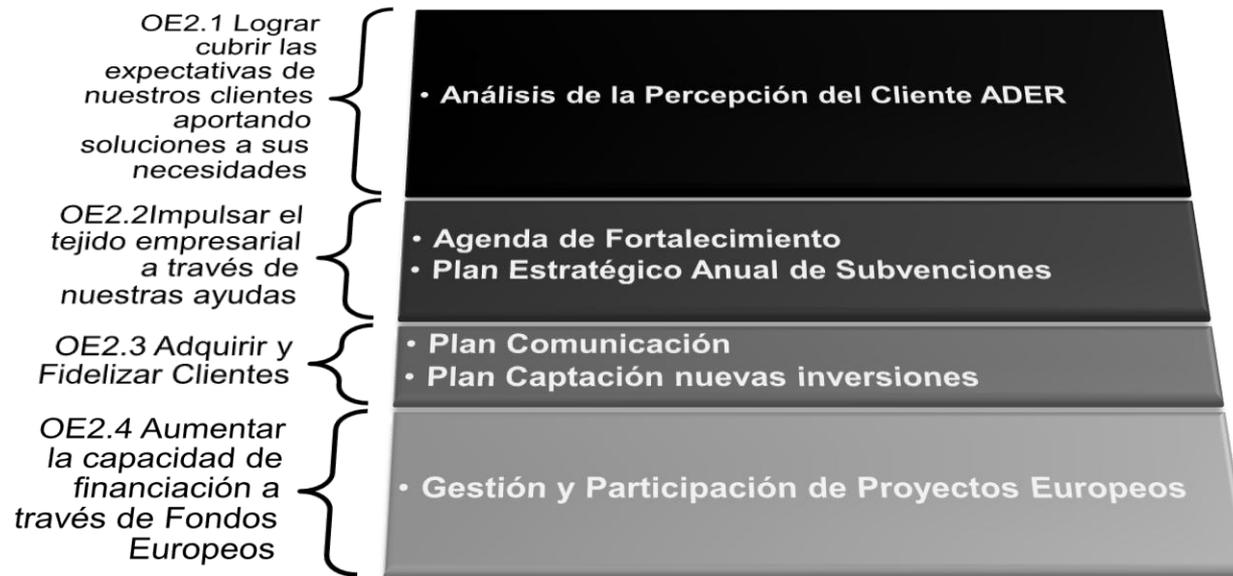
Campañas Activas (Panel)

Nombre	Contenido acción	Fecha de inicio propuesta	Inscripciones web
2015 Agenda de Fortalecimiento Empresarial			NO
2016 Agenda de Fortalecimiento Empresarial	Difusión	01/10/2015	NO
2016 AUSENCIAS	Sin contenido	01/01/2016	
CHILE+CERCA 2016	Misiones		

Todas las respuestas de campaña

Cliente	Campaña primaria	Asunto	Código de resp...	Prioridad
ANTONIO M...	2015 Agenda de Fortale...	Aprobación Agenda 2015	Interesado	Normal
BUENO HERM...	2015 Agenda de Fortale...	Aprobación Agenda 2015	Interesado	Normal
RIOJA NATUR...	2015 Agenda de Fortale...	Aprobación Agenda 2015	Interesado	Normal
DISCALSA ME...	2015 Agenda de Fortale...	Aprobación Agenda 2015	Interesado	Normal
TÉCNICAS DE...	2015 Agenda de Fortale...	Aprobación Agenda 2015	Interesado	Normal

ORGANIZACIÓN DE REFERENCIA EN LA REGIÓN



PLANES DE ACTUACIÓN TANGIBLES



Cientes

2015

Personas

Sociedad

Proveedores

Procesos



Resumen encuesta

Preguntas	Val. Media	% Satisfacción	% Afirmativas	Respuestas
00 - ¿Ha sido entrevistado por la ADER anteriormente?			0,00%	396
01 - Grado de satisfacción general	4,17	82,32%		396
01_1 - Cantidad de documentación a presentar	3,15	41,16%		396
01_2 - Tiempo de tramitación de la solicitud	3,23	45,71%		396
01_3 - Claridad de la documentación	3,54	58,84%		396
02 - Las normas que regulan la concesión de ayudas ¿son fácilmente comprensibles?			90,66%	396
03 - Actitud y colaboración del personal	4,52	92,93%		396
04 - Grado de satisfacción con la resolución de la solicitud	3,68	60,10%		396
05 - Medio por el que se realizó las consultas con la ADER relativas a la solicitud				
05_1 - Telefono			43,18%	396
05_2 - Fax			0,00%	396
05_3 - Presenciales			44,19%	396
05_4 - Vía internet (e-mail, etc)			0,00%	396
06 - ¿Tenía usted conocimiento previo de toda la documentación requerida para la solicitud?			89,14%	396

1 ver todo

14 reg. página Pág. 1 de 4

¿Ha sido entrevistado por la ADER anteriormente?



Detalle

	Resp.	2015	2014
Afirmativos	0	0,00%	0,00%
Negativos	396	100,00%	100,00%
NS/NC	0	0,00%	0,00%



PRESTADORA DE SERVICIOS, ACERCÁNDOSE MÁS A LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES



PLANES DE ACTUACIÓN TANGIBLES

PRESENTE EN LA SOCIEDAD DE FORMA SOSTENIBLE Y SOLIDARIA



PLANES DE ACTUACIÓN TANGIBLES



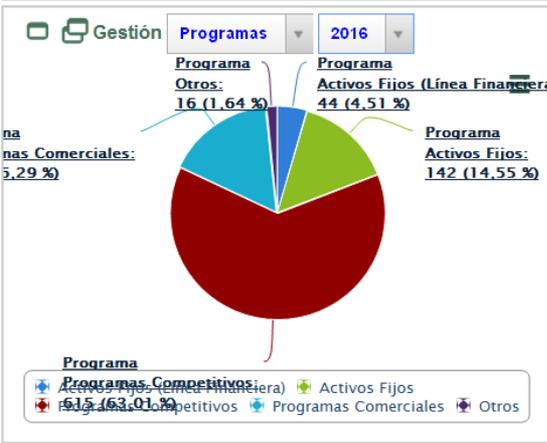
Exp.gestionados Diciembre Programas - Líneas Convocatorias Sectores - Sub. Comarcas Divisiones - Áreas Unidades



Indicadores

Abs. % Crec.

Año de gestión	2012	2013	2014	2015	2016
Total Expedientes	3.216	3.328	3.420	2.921	976
Desistimientos	301	367	297	299	75
Denegaciones	211	222	232	158	84
Aprobaciones (AD)	1.237	1.286	1.353	1.181	404
Renuncias	82	92	117	76	21
Anulaciones	318	294	327	277	45
Abonos (ADO y O)	1.067	1.067	1.094	930	347



Programas

Expedientes Abs. % Crec. % s/total

Año de gestión	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL	3.216	3.328	3.420	2.921	976
▶ Activos Fijos (Linea Financiera)	210	219	113	173	44
▶ Activos Fijos	492	588	613	601	142
▶ Programas Competitivos	2.121	2.104	2.284	1.761	615
▶ Programas Comerciales	316	345	349	342	159
▶ Otros	77	72	61	44	16



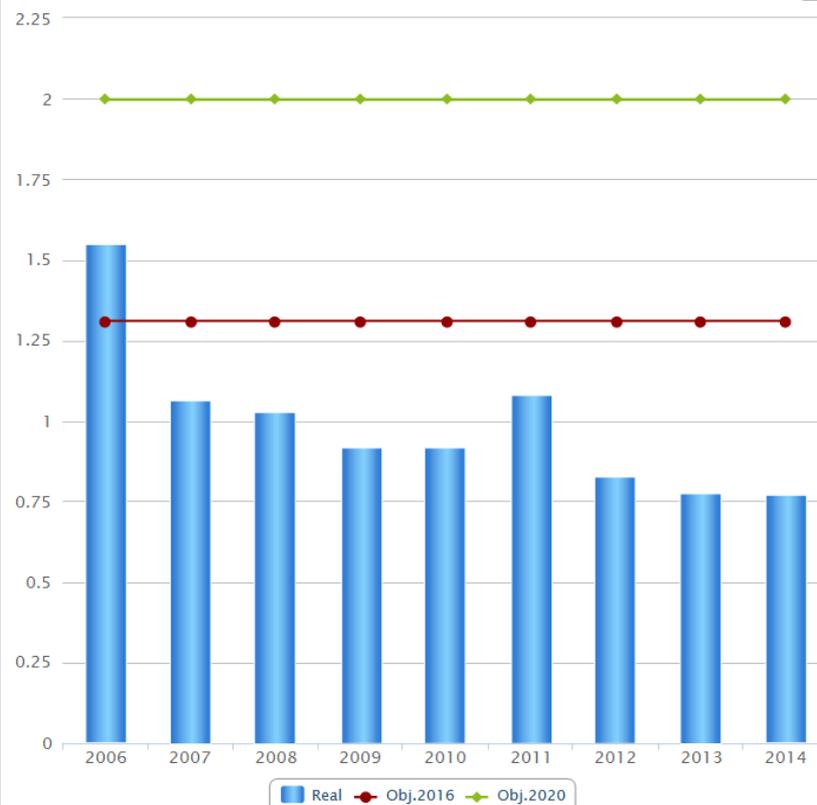
Plan I+D+i

Indicadores

Indicadores	Año Ref.	Valor
1.-Intensidad innovacion	2014	0,77
2.-Gasto interno en I+D en % sobre el PIB	2014	0,91
3.-% de gasto interno en I+D ejecutado por el sector empresarial	2014	55,20
4.-% de empresa con innovacion tecnologica	2014	20,74
5.-Productividad total expresada en mano de obra	2015	60.548
6.-% de empresas en sectores de alta y media alta tecnologia	2015	1,72
7.-% de proyectos empresariales en tecnologias KET'S s	2014	25,00
8.-% de investigadores sobre la poblacion ocupada	2014	0,54
9.-Solicitud de patentes EPO por millon de habitantes	2012	9,30
10.-% de cifra de negocios debida a la venta de productos nuevos o mejorados	2014	12,95
11.-% de empleados en sectores manufactureros de alta y media alta tecnologia	2012	16,42
12.-% de proyectos empresariales colaborativos en I+D+I	2014	20,00
13.-Empresas que forman parte de un cluster en % sobre el total de innovadoras	2014	64,64
14.-% de facturacion de la universidad de La Rioja en contratos de I+D+I sobre el presupuesto total	2015	0,96
15.-% Retorno regional del programa Horizon 2020 sobre el total nacional	2014	0,23
16.-% de proyectos liderados sobre el total de aprobados en Horizon 2020	2014	42,00
17.-% Recursos humanos formados en ciencia y tecnologia	2014	31,60
18.-% de poblacion entre 25 y 64 años que recibe formacion continua	2014	10,50
19.-Indice de impacto de las publicaciones internacionales	2014	1,20
20.-Nº de publicaciones internacionales por investigador	2014	0,50
21.-Gasto en I+D por habitante en % sobre el poder adquisitivo por habitante	2014	0,81
22.-% de personas que realizan comercio electronico	2015	44,00
23.-% de hogares con acceso a banda ancha	2015	74,30

Evolución indicadores

Intensidad innovacion



ALCANZANDO LA VISIÓN A TRAVÉS DE LAS PERSONAS Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN



PLANES DE ACTUACIÓN TANGIBLES

❖	Evaluadores Internacionales	5
❖	Dias Evaluación	4
❖	Número de entrevistas:	21
❖	Número de reuniones del espejo:	3
❖	Focus Group:	2
❖	Número personas ADER entrevistados:	29
❖	Reunión de consenso horas:	8

RECONOCIMIENTO 5 ESTRELLAS EFQM

6 DE MAYO 2016



**OBJETIVO
CONSEGUIDO**

- ✓ **Solo otros 11 Organismos Españoles** en la misma categoría –Gobiernos Locales y Administración Pública-, han conseguido en Europa este reconocimiento.
- ✓ **Primera Entidad Pública Riojana** reconocida en Europa.
- ✓ **Primera Agencia de Desarrollo Española** reconocida en Europa.

RESULTADOS COOEXCELL:

PUNTOS FUERTES GENERALES



Recognised for excellence
5 star - 2016

- ✓ Estructura de **Alianzas** que apoyan a ADER a ofrecer servicios de valor añadido a sus clientes.
- ✓ La **diversificación** de los servicios.
- ✓ **Gestión por procesos** muy bien estructurado y desplegado.
- ✓ Los empleados orgullosos de la ADER y enfocados al cliente en todo lo que hacen.
- ✓ Los **líderes** de la ADER están apoyando el comportamiento del modelo , como la transparencia , la rendición de cuentas , la integridad y la voluntad de ofrecer un buen servicio .

AREAS DE MEJORA DETECTADAS

- ✓ Más ambiciosa fijación de objetivos basados en datos comparativos pertinentes y medir sus impactos socioeconómicos, ayudará ADER para lograr su misión y estrategia.
- ✓ Intentar usar los recursos humanos de una manera más **flexible** durante los períodos pico .
- ✓ Más asociaciones internacionales ayudarían a ADER a desarrollar aún más los servicios a sus clientes y asegurar el futuro de las empresas en La Rioja .
- ✓ Tratar de crear una cultura organizacional más **innovadora** (out-of- the-box - pensamiento) para optimizar el uso de todos sus recursos (personas, TI , presupuesto si lo permiten ...).

LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD



Recognised for excellence
5 star - 2016

“Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.”

- **Puntos Fuertes:** Comunicación clara sobre la visión , misión y valores y un plan de gestión estratégica (2015-2017) y el personal sabe a dónde ir .
- **Área de Mejora:** *¿Podrían los líderes de estimular de forma proactiva a sus empleados más para crear una **cultura organizacional innovadora** ?*

APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN



Recognised for excellence
5 star - 2016

“Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés”.

- **Puntos Fuertes:** La **innovación** se ha utilizado para crear nuevos servicios (E.j Oficina Virtual, Industria 4.0, Agenda...)
- **Área de Mejora** ¿Qué hay **más innovador** dentro de su organización interna para hacerla **más flexible** ?

DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN



Recognised for excellence
5 star - 2016

“Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas”.

- **Puntos Fuertes:** Fuerte enfoque con aliados la base de acuerdos/convenios que incluyen objetivos claros, objetivos y funciones bien definidas. Se ha valorado como un **ejemplo a seguir** el control, medición y seguimiento de los aliados, mas de 100 en 6 categorías.
- **Área de Mejora** ¿Ha considerado el desarrollo de **alianzas más internacionales** para desarrollar aún más sus servicios?

AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES



Recognised for excellence
5 star - 2016

“Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades”.

- **Puntos Fuertes** : **Muy Orientado al cliente** que se refleja en los resultados.. Uso de todos los tipos de alianzas para añadir valor a sus clientes.
- **Área de Mejora** Tienen **gran cantidad de información** de los clientes dentro de ADER, ¿cómo utilizar esta información de forma proactiva en nuevos servicios focalizados en sus clientes?

“Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto”.

- **Puntos Fuertes** **Amplia diversificación de los servicios** que da lugar a otros tipos de actividades diferentes de las ayudas que le ayudan a crecer y se refleja en sus resultados e impacto, que les ayudará a asegurar su futuro. Las alianzas de colaboración se orientarán para lograr un futuro mejor para los clientes de ADER (por ejemplo más exportaciones y más empleos en La Rioja).
- **Área de Mejora** *¿Podría también ser atractivo para una agencia innovadora desarrollar más ayudas y servicios en Green Economy para sus clientes?*

ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS



Recognised for excellence
5 star - 2016

“Las organizaciones excelentes valoran a las personas que la integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización”.

- **Puntos Fuertes** Satisfacción general de las personas que trabajan en ADER: orgullo y motivación y su clara orientación al cliente. Su comprensión de Misión y Visión.
- **Área de Mejora** ADER quiere ser una organización de referencia en la gestión de personas. ¿Podría establecer un sistema de reconocimiento a las personas?

“Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas”.

- **Puntos Fuertes** ADER está utilizando un conjunto de procesos clave para ofrecer servicios y productos de valor añadido. Muchos procesos bien estructurados ayudan y apoyan.
- **Área de Mejora** Pero todo el potencial de gestión por procesos no se ha alcanzado. Creen que resulta complicado gestionar tantos. *Se podrían utilizar los recursos las personas de una manera más flexible en los períodos con picos de trabajo. O se podrían distribuir uniformemente los flujos de trabajo en esos periodos.*

MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES



Recognised for excellence
5 star - 2016

“Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo”.

- **Puntos Fuertes** Pese a la crisis ADER ha mantenido el nivel en sus resultados, incluso mejorado las tendencias en los indicadores de rendimiento. Se ven resultados, Indicadores, tendencias y una importante cuantía en retornos de programas comunitarios de ayudas en proyectos EU..
- **Área de Mejora** Elevar el nivel de los retos anuales *¿Ha pensado en establecer objetivos más ambiciosos que les llevaría al siguiente nivel para ayudar a asegurar el futuro de la ADER?*

- **Procesos:** Considera que disponemos de muchos procesos y que su gestión puede resultar compleja para las personas de la organización recomienda simplificarlos a través de una reingeniería de los procesos existentes.
- **Autoevaluación EFQM:** considera interesante que se realice una vez al año para comprobar el avance respecto del modelo
- **Estrategia:**, considera interesante desplegar la estrategia a nivel de empleado por ej. Con fichas de objetivos

SIGUIENTES PASOS



Recognised for excellence
5 star - 2016

- ✓ Elaboración de un **PLAN DE ACCIÓN** originado por el Informe del equipo Evaluador, para paliar las lagunas encontradas por el equipo evaluador en la Organización
- ✓ **Seguir trabajando y mejorando** para hacer de nuestro Sistema de Gestión una herramienta más fuerte y consolidada.
- ✓ Conseguir el **Award EFQM ...**

LAS 10 CLAVES DEL CAMBIO

1

• El Cliente es el Centro

2

• El talento de las personas elemento clave de cambio

3

• Excelencia en el horizonte

4

• Gobernar Liderar con visión estratégica

5

• Aprender e Innovar

6

• Sin barreras a la colaboración de los equipos

7

• Las TIC un gran aliado

8

• La información debe fluir

9

• La importancia de medir

10

• Grandes Aliados

GRACIAS

Amadeo Lázaro Fernández
Coordinador del Área Estratégica de Innovación
Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja ADER

alazarof@larioja.org

@amadeolazaro

+(34) 941 29 15 30

+(34) 690 838 456