

AURKIBIDEA:

1. Eraikal laguntzetarako hurrengo deialdia
2. EFQM Bikaintasun Eredua Eraikintzaren sektorean
3. Hemeroteka
4. Itaun-ontzia

SUMARIO:

1. Próxima convocatoria de ayudas Eraikal
2. El Modelo EFQM de Excelencia en el sector de la Construcción
3. Hemeroteka
4. Buzón de consultas

1. Eraikal laguntzetarako hurrengo deialdia

Eraikalen 2004ko deialdia

Aurrekontua: 800.000 euro

Eskabideak aurkezteko epea: sei hilabete, Agindua EHAAn argitaratu eta biharamunaz geroztik

Argibide gehiago: eraikal@ej-gv.es

Etxebizitza eta Gizarte Arazoetarako Sailak Eraikal programaren beste deialdi bat abian jarri du. Programa horretarako **800.000 euroko aurrekontua baliatu du** hark guztira. Hori **2004an, 2005ean eta 2006an** zehar garatzen diren proiektu berrietarako laguntzetarakoa da.

Laguntzetarako beste deialdi hau, **nonbait ekainan EHAAn argitaraturik agertuko datekeena**, programaren seigarren deialdiko oinarri berberen pean ezarri da. Hori dela eta, hura agertzea Eraikal 6ren Aginduan zehaztutako baldintzen 2004ko aplikazioa egokitu duen Aginduaren bitartez (*Euskal Autonomia Erkidegoan egoitzak eraikitzeako sektoreko enpresetan kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzea eta hobetzeko sustatzeko SEIgarren Eraikal programako laguntzak araupetu dituen Etxebizitza eta Gizarte Arazoetarako sailburuaren 2003ko urriaren 1eko Aginduaren bitartez*). Agindu hori 2003ko urriaren 23ko 207 zenbakiko EHAAn argitaratu zen.

Laguntzen xedea, laguntzok jasotzen dituzten erakundeak etaproposamenak aurkezteko baldintzak programaren 2003ko deialdiko antzekoak izango dira.

Agindu berrian ezarritako baldintzekin bat etorririk, **Eraikal programaren (Eraikal 6 - Luzatua) deialdira aurkezteko eskabideak aurkezteko epea lau hilabete-koa** izango da, Agindua EHAAn argitaratu eta biharamunetik zenbatuko dena.

Hobe da, gure ustez, egoitzak eraikitzearekin zerikusia duten jarduerak burutzen dituzten enpresa guztiek parte hartzea eta beren barne-kudeaketako sistemak hobetzea. Horrek eraikintzaren sektorearen elkarlehia handitzen lagunduko du.

1. Próxima convocatoria de ayudas Eraikal

Convocatoria 2004 de Eraikal

Presupuesto: 800.000 euros

Plazo de presentación de solicitudes: seis meses a partir de del día siguiente a la publicación de la Orden en el B.O.P.V.

Más información: eraikal@ej-gv.es

El **Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales** ha puesto en marcha la nueva convocatoria del programa Eraikal, para el que ha destinado **un presupuesto total de 800.000 euros**, dirigido al concepto de ayudas para nuevos proyectos desarrollados durante los **años 2004, 2005 y 2006**.

La nueva convocatoria de ayudas, que **previsiblemente aparecerá publicada en el B.O.P.V. en el mes de junio**, se establece bajo las mismas bases de la sexta convocatoria del programa, por lo que su aparición se regulará a través de una Orden por la que se adapta la aplicación al ejercicio 2004 de las condiciones determinadas en la Orden de Eraikal 6 (*Orden del 1 de octubre de 2003 del Consejero de Vivienda y Asuntos Sociales por la que se regulan las ayudas para la promoción de la implantación y de la mejora de los sistemas de gestión calidad en las empresas del sector de la edificación residencial de la Comunidad Autónoma del País Vasco, programa Eraikal SEIS*. Publicada en el B.O.P.V. núm. 207 de 23 de octubre de 2003).

Con ello, el objeto de las ayudas, las entidades beneficiarias de las mismas, así como las condiciones para la presentación de las propuestas serán similares a las de la convocatoria 2003 del programa.

De acuerdo a las condiciones establecidas en la nueva Orden, el plazo de **presentación de solicitudes** para acceder a la **convocatoria 2004 del programa Eraikal (Eraikal 6 - Prorrogado)**, será de **cuatro meses** a partir del día siguiente a la publicación de la Orden en el B.O.P.V.

Se anima a participar a todas aquellas empresas de actividades relacionadas con la edificación residencial a avanzar en la mejora de sus sistemas de gestión interna, contribuyendo con ello al aumento de la competitividad del sector de la construcción.

Informazio zabalagoa jasotzeko, Eraikal Itaun-ontzira jotzea dago
Para más información, puede dirigirse al Buzón de Consultas Eraikal

eraikal@ej-gv.es



2. EFQM Bikaintasun Eredua Eraikintzaren sektorean

Erakundeetan kudeaketa hobetzeko Osoko Kalitatea kudeatzeko eredu unibertsalak hartzea bikaintasuna bilatzeko baliozko tresna da. Gure inguru-inguruko egungo joera EFQM Bikaintasun Eredua hartzekoa da, berau kudeaketan erreferentzi ereduia baita.

EFQM Bikaintasun Ereduak erakundeei beren burua hobeto ezagutzen eta, horren ondorioz, hobeto ibiltzen laguntzea du helburu. EFQM Bikaintasun Ereduak honakoa du oinarri:

*"Erakundearen Etekin orokorreko, haren **Bezeroen** eta **Pertsonen** baitako eta hark jarduten duen **Gizarteko** emaitza bikainak **Politika** eta **Estrategia** zuzendu eta bultzatzen dituen **Lidergoaren** bitartez lortuko dira. Hori egia bihurtuko da **Pertsonen**, **Aliantzen** eta **Baliabideen** eta **Prozesuen** bitartez".*

Eredua orientatzailea, motibatzailea eta irekia denez gero, erakundeak hobekuntza etengabea eta bikaintasunaren bilaketan harago joan ahalko dira.

Ildo horretatik, Eraikal programaren bitartez abian jarri dira, hainbat deialditan, eraikintzaren sektoreko enpresen eredu hau kudeaketarako erreferentzi eredu bezala hartzeko hainbat proiektu. Zehazki, proiektuok garatzen ASCONGI eta VISESAk dihardute.

ASCONGI burutzen ari den proiektuak **"EFQM ereduia aplikatzeko eraikintzako enpresentzako trakzio-programa"** du izenburu.

Proiektu horretan 8 enpresa hartzen ari dira parte:

Tecpropada Euskadi, S.A. Guillermo Ibarгойen, S.A.
Altuna y Uria, S.A. Construcciones Amenabar, S.A.
Construcciones Moyua Construcciones Murias, S.A.
Inmobiliaria Adarra, S.A. Construcciones Sukia

Proiektua trakzio-ekintzan datza, ekintza-prestakuntza delakoan oinarrituriko trakzio-ekintzan. Horretarako, jarduketan batzuk uztarturik daude lan-metodologia bezala: gelako prestakuntza, kasu praktikoei buruzko taldeko eztabaida, egindako aplikazio praktikoei buruzko zalan-tzak amankomunean jartzea, enpresa bakoitzeko norberaren lana, enpresenganako laguntza bakoiztua eta abiapuntuko eta bukaerako egoeren ebaluaketa.

Lan planak eta metodologiak honako etapa hauek dituzte:

- Proiektuaren kontrola eta jarraipena.
- EFQM ereduaren edukietako prestakuntza ematea, eta hobekuntza-taldeak kudeatzea.
- Autoebaluazio-metodologiako prestakuntza.
- Hobekuntza Plana garatzea.
- Bigarren autoebaluaketarako kanpoko laguntza

2. El Modelo EFQM de Excelencia en el sector de la Construcción

La adopción de modelos universales de gestión de la Calidad Total para la mejora de la gestión en las organizaciones constituye un instrumento valioso de búsqueda de la excelencia. La tendencia actual en nuestro entorno más cercano es hacia la adopción del Modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia en la gestión.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. El Modelo EFQM de Excelencia se fundamenta en que:

*"Los resultados excelentes en el **Rendimiento** general de una **Organización**, en sus **Clientes**, **Personas** y en la **Sociedad** en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirige e impulse la **Política** y **Estrategia**, que se hará realidad a través de las **Personas**, las **Alianzas** y **Recursos** y los **Procesos**".*

El carácter orientativo, motivador y abierto del Modelo permite a las organizaciones ir más allá en la mejora continua y en la búsqueda de la excelencia.

En este sentido, a través del Programa Eraikal se han puesto en marcha, en diferentes convocatorias, diversos proyectos dirigidos a la adopción, por parte de las empresas del sector de la construcción, de este Modelo como modelo de referencia en la gestión. Concretamente, estos proyectos se están desarrollando por ASCONGI y VIVESA.

El proyecto que está llevando a cabo ASCONGI lleva por título **"Programa tractor para empresas de la construcción en la aplicación del Modelo EFQM"**.

En este proyecto están participando 8 empresas:

Tecpropada Euskadi, S.A. Guillermo Ibarгойen, S.A.
Altuna y Uria, S.A. Construcciones Amenabar, S.A.
Construcciones Moyua Construcciones Murias, S.A.
Inmobiliaria Adarra, S.A. Construcciones Sukia

El proyecto consiste en una acción de tracción, basada en lo que se denomina formación-acción. Para ello, se combinan una serie de actuaciones como metodología de trabajo: formación en aula; discusión en grupo de casos prácticos; puesta en común de dudas sobre las aplicaciones prácticas realizadas; trabajo personal en cada empresa; asistencia particularizada a las empresas y evaluación de las situaciones de partida y final.

El plan de trabajo y la metodología consta de las siguientes etapas:

- Control y seguimiento del proyecto
- Impartición de formación en los contenidos del Modelo EFQM y gestión de grupos de mejora
- Formación en la metodología de Autoevaluación.
- Desarrollo del Plan de Mejora
- Apoyo externo a la segunda autoevaluación

VISESAren kasuan, proiektua "VISESA EFQM eredua egin, ezarri eta garatze"an datza. Horretarako prozesu-ikusmoldea baliatu gura da.

Lan-metodologia aurretik azaldutako proiektuan zehazturi-koaren antzekoa da. Baina EFQM Bikaintasun Eredua ezartzeko erabiltzen ari den "prozesu-ikusmolde"arekin loturik dauden faseak sartu dira.

Proiektuak honako faseok ditu:

- Hasierako prestakuntza.
- EFQM ebaluazioa garatzea.
- **Prozesu-mapa identifikatu eta egitea.**
- **Prozesuak aztertu eta dokumentatzea.**
- EFQM autoebaluazioa.
- Hobekuntza-plana garatzeko euskarria.
- Memoria egitea.
- Autoebaluazioa eta behin-betiko memoria.

Horretarako, helburuak lortzeko jarduera batzuk ezarri dira. Jardueren artean honakook daude: banakako lana, EFQM irizpideetako puntuazioak amankomunean jarri eta eztabaidatzeko adostasun-bilerak, prestakuntza, prozesuen gaineko dokumentazioa bakoiztea, zalantzak argitzeko aholkularitza eta laguntza eta autoebaluaketarako eta behin-betiko memoriarako lankidetzak.

Bi proiektuetan zehar enpresak **EFQM Bikaintasun Eredua**ren gaineko oinarritzko ezagupenak lortzen ari dira, beren **autoebaluaketak** egiteko beharrezko dituztenak, zertarako-eta beren benetako egoerari, puntu sendoei eta hobekuntza-aldeei buruzko beharrezko informazioa lortu eta beren hobekuntza-planak garatzeko.

Beste alde batetik, Eraikal programaren seigarren deialdiari (2003koari) heldutako proiektu berrien artean, Construcciones Antzibar, S.A. eta Construcciones Brues, S.A. trakzio enpresak buru dituztenak daude. Beraietan bultzatu eta sustatzen da enpresa hornitzaileen eta ohiko kontratariordeen artean "EFQM eredua" kudeaketa-sistema aurreratua ezartzea.

Proiektuetan parte hartzen dutenak, alde batetik, Construcciones Antzibar, S.A., Hormigones Lazkano, S.A., eta Errebal Berri, S.L., eta, beste alde batetik, Construcciones Brues, S.A., Progen, S.A., Bruesa, S.A., Gesai, S.A., Fernández Constructor, S.A. eta Gestión Girasol S.A. dira.

Aurreko proiektuen kasuan bezala, jarduketaren fase berberetan oinarriturik dago. Fase horiek honakook dira: lantalde bat sortzea, EFQM eredua prestatzea, autoebaluazioa, hobekuntza-aldeak ezagutzeko, ekintza-plana zehaztea ezartzea eta ebaluatzea.

En el caso de VISESA, el proyecto se basa en "**La elaboración, implantación y desarrollo del Modelo EFQM de Excelencia en VISESA**", mediante un enfoque de procesos.

La metodología de trabajo es similar al definido en el proyecto anteriormente expuesto, salvo en la inclusión de las fases relacionadas con el "enfoque de procesos" que se está utilizando en la implantación del Modelo EFQM de Excelencia.

El proyecto se compone de las siguientes fases:

- Formación inicial
- Desarrollo de la evaluación EFQM
- **Identificación y elaboración del mapa de procesos**
- **Análisis y documentación de los procesos**
- Autoevaluación EFQM
- Soporte al desarrollo del plan de mejora
- Elaboración de la memoria
- Autoevaluación y memoria definitiva

Para ello, se han establecido una serie de actividades encaminadas a la consecución de los objetivos, en las que se encuentran: el trabajo individual, las reuniones de consenso para la puesta en común y debate de las puntuaciones de los criterios EFQM, la formación, la personalización de la documentación de los procesos, el asesoramiento y apoyo para aclarar dudas y la colaboración en la autoevaluación y memoria definitiva.

A lo largo de estos dos proyectos las empresas están obteniendo los **conocimientos básicos sobre el Modelo EFQM** de Excelencia, necesarios para la realización de sus **autoevaluaciones**, con el fin de obtener una información precisa de la situación real de cada empresa, de sus puntos fuertes y áreas de mejora, y desarrollar, así, sus correspondientes planes de mejora.

Por otra parte, entre los nuevos proyectos acogidos a la sexta convocatoria del programa Eraikal (año 2003), se encuentran los liderados por dos empresas tractoras, Construcciones Antzibar, S.A. y Construcciones Brues, S.A., en los que impulsan y promueven la implantación del sistema avanzado de gestión "Modelo EFQM" entre sus empresas proveedoras y subcontratistas habituales.

En dichos proyectos participan, por una parte, Construcciones Antzibar, S.A., Hormigones Lazkano, S.A., y Errebal Berri, S.L., y por otra, Construcciones Brues, S.A., Progen, S.A., Bruesa, S.A., Gesai, S.A., Fernández Constructor, S.A., y Gestión Girasol S.A.

Al igual que en los proyectos anteriores, el plan de actuación está basado en las mismas fases (creación de un equipo de trabajo, formación en el modelo EFQM, autoevaluación, identificación de áreas de mejora, definición del plan de acción, implantación y evaluación).

En el año 2002 VISESA se plantea como objetivo estratégico avanzar en su sistema de gestión, ya certificado según la norma ISO 9000, en dos sentidos, integrar el sistema de gestión de calidad, prevención y medio ambiente, y enfocar el sistema al Modelo de Excelencia EFQM. Este enfoque hacia EFQM ha supuesto un avance en gestión muy importante para VISESA, se ha definido e implantado un sistema de gestión por procesos y se ha avanzado en todos los criterios del modelo: en planificación y estrategia, en gestión de clientes, en procesos, en gestión de personas y en la identificación y desarrollo de alianzas estratégicas. Asimismo, ha aumentado la comunicación interna y la participación de todas las personas de VISESA en la actividad y en la mejora en la gestión. Paralelamente se ha ido consolidando el cuadro de mando a través del cual evaluar la consecución de resultados, lo que ha supuesto la puesta en marcha y/o modificación de mecanismos de medición, como por ejemplo, la satisfacción de personas y clientes. Estos resultados reflejan, a su vez, el avance en los diferentes ámbitos de gestión antes mencionados.



Proiektuon helburu nagusia erakundea bultzatu, beronen etorkizuneko garapena lehiakorrago egin eta, azken batean, enpresa-kudeaketan bikaintasunerantz aurrera egitea da.

Eredu hau eraikintzaren arloko enpresei gehiago hurbiltzeko, jarraian aurkeztuko da, oro har, **EFQM Bikaintasun Eredua**; hark oinarri dituen **Funtsezko Kontzeptuak** eta dituen irizpideak definituko dira, erakundeen bikaintasunerantzko aurrerapena ebaluatzea ahalbidetzen dutenak; eta, azkenik, **REDER** eskema logikoa azalduko da, autoebaluazio-metodologia bezala azaldu ahal dena.

Bikaintasunaren Funtsezko Kontzeptuak

EFQM Eredua erakundeak ebaluatzeko eta hobetzeko funtsezko marko bezala sartu zen, eutsitako bikaintasuna iritsi ahal izan dezaten. Eredu hau Bikaintasunaren Funtsezko Kontzeptuetan oinarrituta dago. Haiek mota orotako erakundeei aplikatu ahal zaie, beraien sektorea edo tamaina edozer dela ere.



EFQM Bikaintasun Ereduko irizpideak

EFQM Bikaintasun Eredua manuzkoa ez den lan-markoa dugu, orientaziozkoa eta bederatzirizpidetan oinarritua. Berauetarik bost "**Eragile Erraztaileak**" dira; eta beste laurak, "**Emaitzak**".

- **Emaitzek** (6.etik 9.erainoko irizpideek) erakundeak bere jardule bakoitzarentzat (Bezeroentzat, Enplegatuentzat, Gizartearentzat eta Inbertsiogileentzat) lortzen duena dakarte.

- **Eragile Erraztaileak** (1.tik 5.erainoko irizpideak) erakundearen kudeaketa-sistemaren alderdiak dira.

El objetivo de estos proyectos se centra en potenciar la organización y hacer más competitivo su desarrollo futuro, y en definitiva, avanzar hacia la excelencia en la gestión empresarial.

Con objeto de acercar más este Modelo a las empresas del sector de la construcción, seguidamente se presenta a grandes rasgos el **Modelo EFQM de Excelencia**, definiendo los **Conceptos Fundamentales** en los que se basa, así como los **Criterios** que contiene y que permiten evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia, explicando, por último, el esquema lógico **REDER**, que puede aplicarse como metodología de autoevaluación.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia

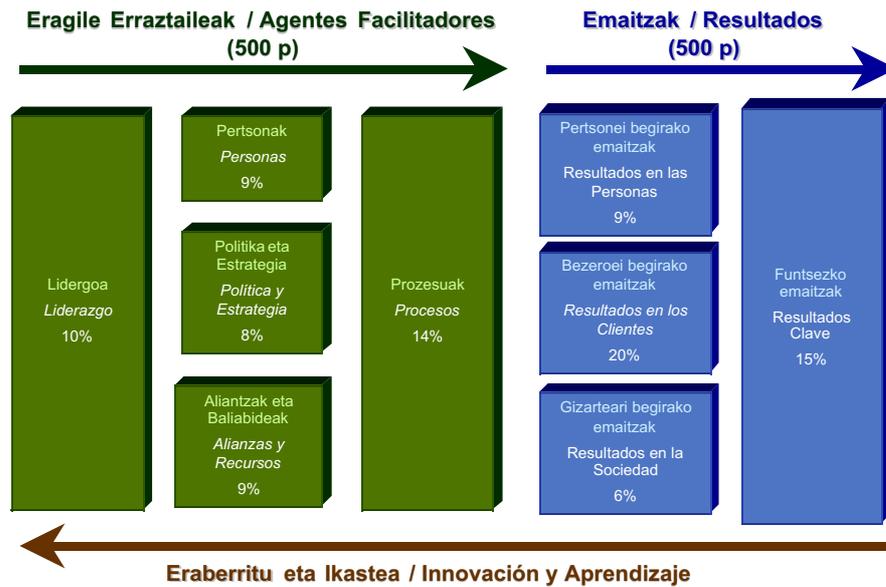
El Modelo de EFQM se introdujo como marco fundamental para evaluar y mejorar las organizaciones de tal modo que pudieran alcanzar la excelencia sostenida. Este Modelo se basa en los Conceptos Fundamentales de la Excelencia, que resultan aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño.

Criterios del Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no prescriptivo, sino orientativo, basado en nueve criterios. Cinco de ellos son "**Agentes Facilitadores**" y cuatro son "**Resultados**".

- Los **Resultados** (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

- Los **Agentes Facilitadores** (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.



Irizpide bakoitzak pisu zehatza du Ereduan. Horrela, Puntuazio Osoko eskala 0tik 1.000 puntutarainokoa da (500, eragileei; eta 500, emaitzei). Irizpideen pisuak irudian ikus daitezkeenak dira.

"Emaitza"k "Eragile Erraztaile"en ondorio dira eta "Eragile Erraztaileak" "Emaitzen" feedbacka erabiliz hobetzen dira.

Geziek Eredua izatera dinamikoa azpimarratzeko balio dute, eta eraberritu eta ikasteak eragile erraztaileen lana bultzatu eta emaitzen hobekuntza ekartzen duela erakusteko.

Cada uno de los Criterios tiene un peso específico en el Modelo. Así, la escala de Puntuación Total va desde 0 hasta 1000 puntos (500 a los agentes y 500 a los resultados). Los pesos de cada Criterio son los que se aprecian en la imagen.

Los "Resultados" son consecuencia de los "Agentes Facilitadores" y los "Agentes Facilitadores" se mejoran utilizando el feedback de los "Resultados".

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores, dando lugar a una mejora de los resultados.

IRIZPIDEAK / CRITERIOS	AZPI-IRIZPIDEAK / SUBCRITERIOS
ERAGILE ERRAZTAILEAK / AGENTES FACILITADORES	
<p>Lidergoa // Liderazgo:</p> <p>"Lider Bikainek eginkizuna eta ikusmoldea garatu eta hori guztia lortzea errazten dute. Erakundeak arrakasta eutsia lortzeko beharrezko dituen balore eta sistemak garatzen dituzte. Hori guztia errealitate bihurtzen dute beren ekintza eta jokaeren bitartez. Aldaketa-epaldietan, erakundearen xedearekin koherenteak eta, beharrezko izanez gero, beren erakundearen zuzendaritza berriro orientatzeko gai dira, gainerako pertsonak beraiekin batera joatea lortzen dute."</p> <p>"Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas."</p>	<p>1.a.- Liderrek eginkizuna, ikusmoldea, baloreak eta abiaburu etikoak garatzen dituzte eta Bikaintasun-kulturaren erreferentzi eredu gisa jarduten dute. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.</p> <p>1.b.- Liderrek erakundearen kudeaketarako sistemaren garapena, ezarpena eta hobekuntza etengabea bermatzen zuzenean hartzen dute parte. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.</p> <p>1.c.- Liderrek gizartearen bezeroekin, bazkideekin eta ordezkariekin batera jarduten dute. / Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.</p> <p>1.d.- Liderrek erakundeko pertsonengan Bikaintasun-kultura indartzen dute. Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1.e - Liderrek aldaketa zehaztu eta bultzatzen dute erakundearen. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.</p>
<p>Politika eta Estrategia // Política y Estrategia:</p> <p>"Erakunde Bikainek beren eginkizuna eta ikusmoldea ezartzeko estrategia garatzen dute, beraien talde interesgarrietan oinarritua. Estrategia horretan beraiek jarduten duten merkatua eta sektorea kontutan hartzen dituzte. Estrategia aurrera eramateko prozesuak, politikak, planak eta helburuak garatu eta zabaltzen dituzte."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia."</p>	<p>2.a - Politika eta estrategia talde interesgarrien egungo eta etorkizuneko beharrezanetan eta igurikapenetan oinarriturik dago. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés</p> <p>2.b.- Politika eta estrategia etekin-adierazlearen informazioan, ikerketan, ikaskuntzan eta kanpoko jardueretan oinarriturik dago. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas</p> <p>2.c.- Politika eta estrategia garatu, berrikusi eta eguneratzen da. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.</p> <p>2.d.- Politika eta estrategia funtsezko prozesuen eskemaren bitartez jakinarazi eta zabaltzen da. / La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.</p>



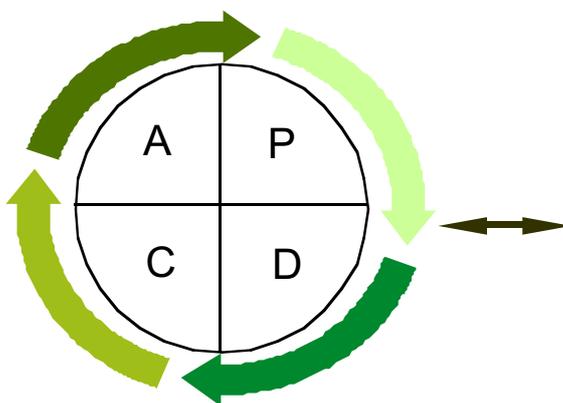
IRIZPIDEAK / CRITERIOS	AZPI-IRIZPIDEAK / SUBCRITERIOS
ERAGILE ERRAZTAILEAK / AGENTES FACILITADORES	
<p>Pertsonak // Personas:</p> <p>"Erakunde Bikainek beraiek osatzen dituzten pertsonen potentzial osoa kudeatu, garatu eta azalarazten dute, bai gizabanakoarena bai taldeena edo erakundeena. Zuzen eta berdintasuna sustatzen dute eta pertsoneri parte harrarazten diete eta ahalmena ematen diete. Pertsonetaz arduratu, pertsoneri jakinaraztekoa jakinarazi eta saria eman eta haiek aintzatesten dituzte, berauei eragiteko eta berauen erakundearekiko konpromisoa handiagotzeko. Haiek beren gaitasun eta ezagupenak erakundearen onerako erabiltzea lortzen dute."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma."</p>	<p>3.a.- Giza baliabideak planifikatu, kudeatu eta hobetzea. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos</p> <p>3.b.- Erakundeko pertsonen ezagupena eta gaitasuna identifikatu, garatu eta mantentzea. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización</p> <p>3.c.- Erakundeko pertsonak bertan parte hartu eta erantzukizunak hartzea. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización</p> <p>3.d.- Pertsonen eta erakundearen artean elkarrizketa izatea. Existencia de un diálogo entre las personas y la organización</p> <p>3.e.- Erakundeko pertsonentzako saria, aintzatespena eta arreta. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>
<p>Aliantzak eta Baliabideak // Alianzas y Recursos:</p> <p>"Erakunde Bikainek kanpo-aliantzak, hornitzaileak eta barruko baliabideak planifikatu eta kudeatzen dituzte beren politikarako eta estrategiarako eta beraien prozesuak eraginkortasunez ibiltzeko laguntzaren alde. Plangintzan zehar, beren aliantzak eta baliabideak kudeatzearekin batera, erakundearen, erkidegoaren eta ingurugiroaren egungo eta etorkizuneko beharizanen arteko oreka finkatzen dute."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente."</p>	<p>4.a.- Kanpo-aliantzak kudeatzea. Gestión de las alianzas externas</p> <p>4.b.- Finantza eta ekonomi baliabideak kudeatzea. Gestión de los recursos económicos y financieros</p> <p>4.c.- Eraikinak, ekipoak eta materialak kudeatzea. Gestión de los edificios, equipos y materiales</p> <p>4.d.- Teknologia kudeatzea. Gestión de la tecnología</p> <p>4.e.- Informazioa eta ezagutza kudeatzea. Gestión de la información y del conocimiento</p>
<p>Prozesuak // Procesos:</p> <p>"Erakunde Bikainek bezeroen eta beste talde interesgarri batzuen gogoia erabat betetzeko eta haien gero eta balio handiagoa sortzeko beren prozesuak diseinatu, kudeatu eta hobetzen dituzte."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos."</p>	<p>5.a.- Prozesuak diseinatu eta arauz kudeatzea. Diseño y gestión sistemática de los procesos</p> <p>5.b.- Eraberrituz prozesuetan beharrezko diren hobekuntzak sartzea, zertarako eta bezeroen eta beste talde interesgarri batzuen gogoia erabat bete zeko eta gero eta balio handiagoa sortzeko Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor</p> <p>5.c.- Produktuak eta zerbitzuak diseinatu eta garatzea, bezeroen beharizan eta igurikapenetan oinarriturik. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes</p> <p>5.d.- Produktuak eta zerbitzuak produzitu eta banatzea, eta arreta-zerbitzua. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios</p> <p>5.e.- Bezeroekiko harremanak kudeatu eta hobetzea. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes</p>
IRIZPIDEAK / CRITERIOS	AZPI-IRIZPIDEAK / SUBCRITERIOS
EMAITZAK / RESULTADOS	
<p>Bezeroei begirako emaitzak // Resultados en los clientes:</p> <p>"Erakunde Bikainek zorrotzasunez neurtu eta lortzen dituzte beren bezeroei begirako emaitza bikainak."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes."</p> <p>Pertsoneri begirako emaitzak // Resultados en las personas:</p> <p>"Erakunde Bikainek zorrotzasunez neurtu eta lortzen dituzte beraiek osatzen dituzten pertsoneri begirako emaitza bikainak."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que la integran."</p> <p>Gizarteari begirako emaitzak // Resultados en la sociedad:</p> <p>"Erakunde Bikainek zorrotzasunez neurtu eta lortzen dituzte gizarteari begirako emaitza bikainak."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad."</p> <p>Funtsezko emaitzak // Resultados clave:</p> <p>"Erakunde Bikainek zorrotzasunez neurtu eta lortzen dituzte beren politika eta estrategiako funtsezko elementuei begirako emaitza bikainak."</p> <p>"Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia."</p>	<p>6.a.- Ulertzeko neurriak Medidas de la percepción</p> <p>6.b.- Etekinaren adierazleak Indicadores del rendimiento</p> <p>7.a.- Ulertzeko neurriak Medidas de la percepción</p> <p>7.b.- Etekinaren adierazleak Indicadores del rendimiento</p> <p>8.a.- Ulertzeko neurriak Medidas de la percepción</p> <p>8.b.- Etekinaren adierazleak Indicadores del rendimiento</p> <p>9.a.- Erakundearen Etekinaren Funtsezko Emaitzak Resultados Clave del Rendimiento de la Organización</p> <p>9.b.- Erakundearen Etekinaren Funtsezko Adierazleak Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización</p>

REDER eskema logikoa

PDCA hobekuntzaren zikloaren garrantzia indartzeko, EFQM Bikaintasun Ereduaren barruan **REDER** (ingelesez RADAR) eskema logikoa garatu zen. Eskema hau bost elementuk (**Emaitzek**, **Ikusmoldeak**, **Zabaltzeak**, **Ebaluazioak** eta **Berrikuspenak**) osaturik dago eta erakundeak zer egin behar duen ezarri du:

- Bere politika eta estrategia egiteko prozesuaren zati gisa lortu gura dituen **Emaitzak** zehaztu. Emaitzok erakundearen ekonomi, finantza eta eragiketa etekina estaltzen dute, baita erakundeko talde interesgarri guztien iritziak ere.
- Oinarri sendoko **Ikusmolde** osokoak planifikatu eta garatu, hura orain eta etorkizunean beharrezko diren emaitzak lortzera eramaten dutenak.
- **Ikusmoldeak** arauz **Zabaltu**, ezarpen osoa bermatzeko.
- Erabilitako **ikusmoldeak** **Ebaluatu** eta **Berrikusi**, iritsitako emaitzen jarraipenean eta azterketan eta ikasteko jarduera etengabeetan oinarriturik. Horren guztiaren arabera, beharrezko diren hobekuntzak zein diren jakin, lehenetsunak ezarri eta haiek planifikatu eta ezarri behar ditu erakundeak.

Esan daiteke ezen **REDER** eskema logiko nagusia Demingen hobekuntza etengabeko zikloaren aldaera da. Ziklo horren izena PDCA da. Egin-eginean ere, baliokidetasuna dago hobekuntza-eskema biotako faseen artean. **REDER**-en **Zabaltzea** PDCA zikloko "Do"aren balio-kidea da: Lehenengoko **Ebaluaketa** eta **Berrikuspena** bigarreneko azken urrats biek bat datoz, "Check" eta "Act"ekin alegia.



Ezberdintasuna handia da kualitatiboki: **REDER** ereduak iradokitzen duenez, zer egingo den planifikatu aurretik, lortu gura diren emaitzak zehaztu behar dira: helburuak.

REDER-ek "amaieratik hasteko" jarrera hartzen du eta, lehenik, lortu gura den agertoki edo ikusmoldea finkatzen du. "Amaieratik hastea" plangintzan mantendu behar den paradigma garrantzitsua da.

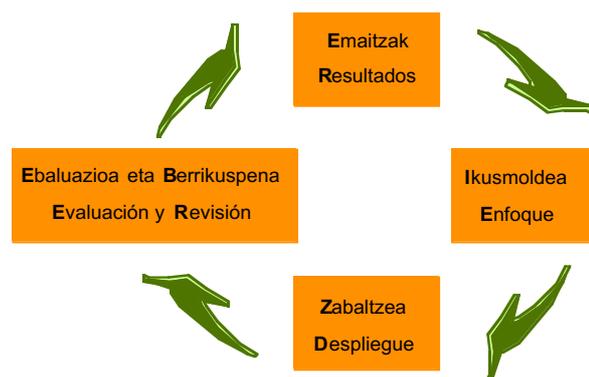
REDER eskema logikoaren **Ikusmolde**, **Zabaltze**, **Ebaluazio** eta **Berrikuspen** elementuak "**Eragile Erraztaile**"en taldeko azpi-irizpide bakoitzean joratu behar dira; eta Emaitzen elementua, "**Emaitzen**" taldeko azpi-irizpide bakoitzean.

Esquema lógico REDER

Con motivo de enfatizar la importancia del ciclo de la mejora PDCA, dentro del Modelo EFQM de Excelencia se desarrolló el esquema lógico **REDER** (en inglés RADAR). Este esquema lo forman cinco elementos (**Resultados**, **Enfoque**, **Despliegue**, **Evaluación** y **Revisión**) y establece lo que una organización necesita realizar:

- Determinar los **Resultados** que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de **Enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **Evaluar** y **Revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Puede decirse que la matriz **REDER** es una variante del ciclo de mejora continua de Deming, conocido como PDCA. De hecho, existe una equivalencia entre cada una de las fases de ambos esquemas de mejora. El Despliegue en REDER es equivalente al "Do" del ciclo PDCA: La Evaluación y Revisión del primero se corresponden con los dos últimos pasos, "Check" y "Act" del segundo.



La diferencia, cualitativamente importante, radica en que el modelo **REDER** sugiere que antes de planificar lo que se va a hacer es necesario determinar los resultados que se quieren alcanzar, los objetivos.

El **REDER** adopta la postura de "empezar por el final", fijando primero el escenario o visión que se quiere lograr. "Empezar por el final" es un paradigma importante que hay que mantener en la planificación.

Los elementos **Enfoque**, **Despliegue**, **Evaluación** y **Revisión** del esquema lógico **REDER** deben abordarse en cada subcriterio del grupo "**Agentes Facilitadores**" y el elemento **Resultados** abordarse en cada subcriterio del grupo "**Resultados**".



Laburbidurik, **REDER** ereduaz "**Eragile Erraztaile**"ak ebaluatzen direnean, honakoa aztertuko da: nola azaldu eta garatu dituen erakundeak irizpidearen helburuak (Ikusmoldea), zein neurritan dagoen ezarriak planteamendu hori erakundearen baitan (Zabaltzea) eta, azkenik, nola ebaluatzen duen erakundeak ikusmoldearen eta zabaltzearen eraginkortasuna (Ebaluazioa eta Berrikuspena). "**Emaitza**"k aztertzerakoan, erakundeak lortutako Emaizen bikaintasun maila neurtu gura da.

REDER eskema hainbat inguruabarretan erabili ahal da. Berauek **REDER** puntuazio-matrizearen bitartez ebaluatu edo autoebaluatzea ezagunena da, bakarra ez baina. Horrela, **REDER** eskema kudeaketa-sistema garatzeko edo arazoak modu egituratuan aztertzeko metodo bezala erabil liteke prozesua, proiektua edo ikusmoldea aztertzeko eta arazoak dauden arloak identifikatzeko. Erakundeak kudeaketa-sistema horretan aztertu ahal du zein ikusmolde erabili behar dituen, non zabaldu behar dituen eta zein neurri erabili ahal dituen haien eraginkortasuna ebaluatzeko.

3. Hemeroteka

TECNALIAK NOBATEK sortu du

TECNALIAk eta Eraikuntzan Berriztapen-sustapena Elkarteak NOBATEK sortu dute. Bere lanak, batez ere, ondarea birgaitzea eta hondakinak tratatzea eta berreskuratzea izango dira. Jacques Tortos izango da arduraduna eta egoitza nagusia Anglêten egongo da.

Iturria: Tecnalía (2004/03/01)

Enpresa eraikitzaileek beren ekologiako jokabidea "neurtzen dute"

Nolako eragina du obrak ingurunearen gainean? Zenbat eskonbrotona sortzen da obran? Emisio poluitzaile edo hondakin arriskutsurik sortzen du jarduerak? Zein zarata maila ekartzen du obrak? Enpresa eraikitzaileak galdera horiei guztiei helburu bikoitza buruan dutela erantzuten saiatzen dira: beren obran ingurunekeo eraginak urriagotu eta beren barruko kudeaketa hobetzea.

Seopan eraikuntzako patronala enpresa guztientzat erreferentzia gisa balio duten ingurune-adierazleak ezartzeko lanean dago. Aenorrekin enpresa eraikitzaileetan ISO 14001 ziurtagiria ezartzearen gaineko Seopanekiko lanerako talde bat du. Seopanen iturriek espero dutenez, "sektoreak ISO 14001 ziurtagiriak eskatutako auditoretzak enpresei errazten dizkien gidaliburu bat izango du 2004ko bigarren seihilekoan".

Iturria: Expansión (2004/03/09)

En síntesis, cuando se evalúan los "**Agentes Facilitadores**" con el modelo **REDER**, se van a analizar, por una parte, cómo la organización ha planteado y desarrollado los objetivos del criterio (Enfoque); la medida en que ese planteamiento está implantado en el seno de la organización (Despliegue); y finalmente, cómo la organización evalúa la efectividad del enfoque y del despliegue (Evaluación y Revisión). Al analizar los "**Resultados**" se mide el grado de excelencia de los Resultados obtenidos por la organización.

El esquema **REDER** puede utilizarse en distintas circunstancias, de las cuales, la evaluación o autoevaluación mediante la matriz de puntuación **REDER** es la más conocida, aunque no la única. Así, el esquema **REDER** se podría utilizar, bien para desarrollar un sistema de gestión- donde la organización se plantearía qué enfoques debería utilizar, dónde debe desplegarlos y qué medidas utilizaría para evaluar su eficacia-, o como método de análisis estructurado de problemas- para analizar un proceso, proyecto o enfoque e identificar áreas problemáticas.

3. Hemeroteka

TECNALIA crea NOBATEK

TECNALIA y la Asociación para la Promoción de la Innovación en la Construcción, con sede en Anglê, han creado NOBATEK, un centro cuya actividad va a estar orientada hacia la rehabilitación del patrimonio y el tratamiento y recuperación de residuos. Su responsable es Jacques Tortos, y su sede está en Anglê.

Fuente: Tecnalía (01/03/04)

Las constructoras "midan" su comportamiento ecológico

¿Qué impactos genera una obra sobre el entorno? ¿Cuántas toneladas de escombros se generan en una obra? ¿La actividad produce emisiones contaminantes o residuos peligrosos? ¿Qué nivel de ruido se derivan? Las constructoras tratan de responder a todas estas preguntas con un doble objetivo: reducir los impactos ambientales de sus obras y mejorar su gestión interna.

La patronal de la construcción Seopan está trabajando en el establecimiento de unos indicadores ambientales que sirvan como referencia para todas las empresas. Aenor tiene un grupo de trabajo con Seopan sobre la implantación de la certificación ISO 14001 en las constructoras. Fuentes de Seopan esperan que "el sector cuente con una guía que facilite a las empresas las auditorías exigidas por la ISO 14001 en el segundo semestre de 2004".

Fuente: Expansión (2004/03/09)



eraikal@ej-gv.es



Itaun Postontzia

Buzón de Consultas

"**ERAIKAL BERRIAK**" informazio-aldizkariak postaren bidez jaso nahi baduzu zure eskaera itaun-ontziaren bidez "eraikal@ej-gv.es"-era Hartzaille, Enpresa eta Helbidea adierazten.

Si usted desea recibir por correo los boletines de información "**NOTICIAS ERAIKAL**", envíenos una petición a través del buzón de consultas eraikal@ej-gv.es indicando Destinatario, Empresa y Dirección de Correo.