

## sumario

1. Cuadro de mando integral y modelo de simulación en el sector de la construcción de Euskadi
2. Buscador Legislativo Medioambiental Para el Sector de la construcción. Versión 3
3. Guía práctica: Gestión de la prevención simplificada para Micropymes
4. El Servicio de Estudios, Planificación y Presupuestos (SEPP) certificado según ISO 9001
5. Visesa obtiene la Q de Plata
6. Hemeroteca
7. Buzón de Consultas

prevención de riesgos y del medioambiente. Pero además, tanto a iniciativa de las diferentes asociaciones empresariales que se dan cita en el Sector en Euskadi, como de la propia Consejería de Vivienda del Gobierno Vasco, dentro del programa se han podido desarrollar otros proyectos, con clara vocación innovadora, orientados a mejorar la competitividad del mismo.

En este escenario se han desarrollado varias experiencias dirigidas a potenciar la excelencia en la gestión, adoptando el Modelo EFQM como orientación de la misma, siendo una referencia la sociedad pública VISESA, que ha realizado un importante recorrido en esa línea de desarrollo. Debe hacerse notar que este movimiento del Sector de la Construcción hacia el Modelo EFQM se está produciendo, así mismo, en el resto del Estado, con empresas inmersas en procesos de evaluación y reconocimiento externo de sus prácticas y resultados.

Tal y como se ha ido informando en los sucesivos números de la presente publicación, desde el año 2004 a través de

## 1. Cuadro de Mando Integral y Modelo de Simulación en el Sector de la Construcción de Euskadi

El Sector de la Construcción de Euskadi se encuentra inmerso en un proceso de mejora continua, iniciado de manera generalizada a mediados de los años 90, mediante la implantación de modelos de organización basados en las Normas UNE EN ISO 9001, que establecían los principios y requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Evidentemente, la actividad constructora ya estaba regulada en esas fechas por criterios y normas técnicas de actuación, así como por planes y prácticas de control de calidad. Sin embargo, la dinámica de implantación de la sistemática de gestión de dicha calidad supuso un salto cualitativo en su funcionamiento interno, que aproximaba a las empresas constructoras a lo ya avanzado en sectores más industrializados.

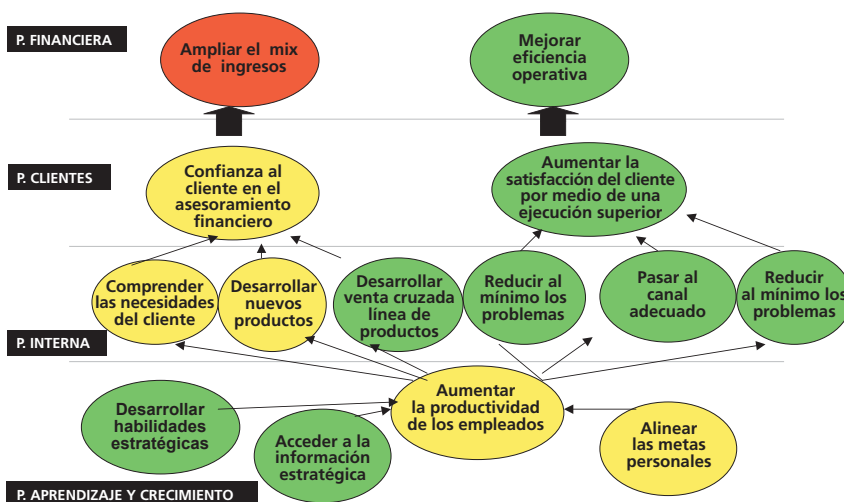
Casi simultáneamente se iniciaron en el Sector procesos semejantes, tanto en lo referido a la gestión de la prevención de

riesgos laborales como- aunque algo más tarde- respecto a la gestión medioambiental.

Hoy en día son factores fundamentales de mejora de la competitividad del Sector, factores destacados como tales por las más importantes empresas del mismo en Euskadi, aquellos relacionados con la calidad de los sistemas de gestión, la calidad y eficiencia de las personas, su formación y motivación, la capacidad de generar ideas nuevas y diferentes, la investigación y el desarrollo de la innovación que deben proporcionar nuevos materiales y métodos de trabajo y, en definitiva, las nuevas formas de atender las necesidades de los clientes.

El programa Eraikal, a lo largo de sus años de desarrollo, ha dado acogida a diferentes iniciativas prioritariamente relacionadas con la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, de la

### EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO



Eraikal varias empresas se han iniciado en esa vía de excelencia, desarrollando proyectos orientados a conocer e iniciarse en la aplicación de algunos de los principios del Modelo EFQM.

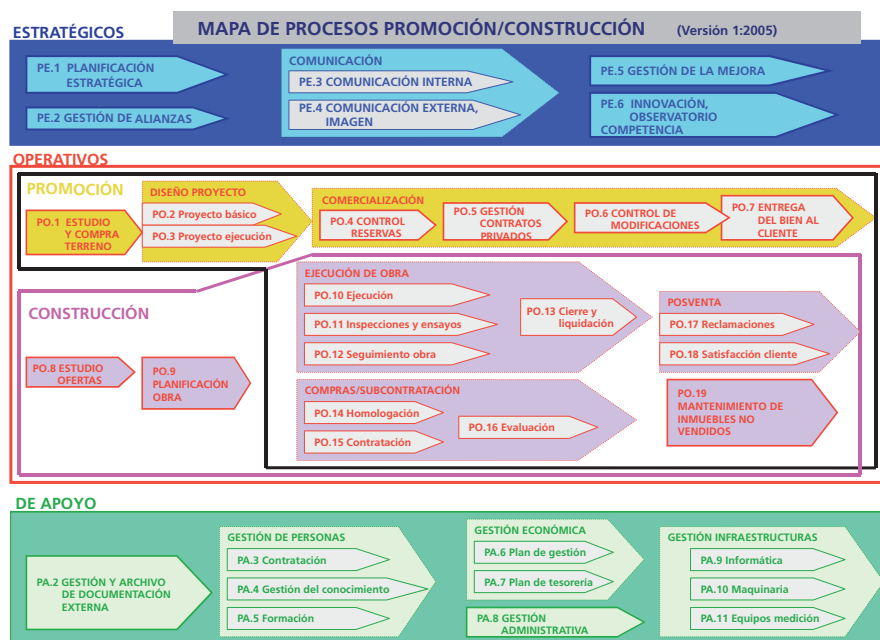
Como fruto de estos proyectos se han identificado diversas áreas de mejora de la gestión de estas organizaciones, en algunos casos comunes a todas las empresas participantes, que han sido trabajados por los participantes. Una de las problemáticas detectadas, común por otra parte a la generalidad de las empresas que desarrollan modelos de gestión basados en EFQM, es la dificultad en estructurar de manera adecuada su información de gestión y especialmente la definición, alineamiento y despliegue a la organización de estrategias, objetivos e indicadores.

A iniciativa de Adegí- Ascongi, Asociación de Constructores de Gipuzkoa, con total apoyo y colaboración de la Consejería de Vivienda del Gobierno Vasco, en el marco de su Programa Eraikal, a finales de 2004 se dio inicio a un proyecto que trataba de facilitar a las empresas del Sector de la Construcción la resolución de la mencionada problemática de definición, despliegue y control de sus objetivos estratégicos. La empresa de consultoría OPE Consultores, fue la encargada de desarrollar los aspectos técnicos del proyecto, que ha contado con la colaboración, en sus etapas de validación, de relevantes empresas del Sector.

El proyecto en cuestión, terminado a finales de 2005, se ha desarrollado bajo el título "Cuadro de Mando Integral y Modelo de Simulación de una empresa promotora- constructora" y se ha estructurado alrededor de tres grupos de contenidos:

- Metodología de diseño y desarrollo de un Cuadro de Mando Integral
- Contenidos específicos del Cuadro de Mando Integral de una empresa constructora- promotora (propuesta de estrategias, objetivos e indicadores)
- Modelo de Simulación (basado en una aplicación informática orientada al aprendizaje en gestión, "business game")

Este último bloque de contenidos, Modelo de Simulación, ha contado con la participación de Tecnum Campus Tecnológico de la Universidad de Navarra,



que ha desarrollado los contenidos y la programación del Modelo integrándose en el equipo consultor.

El "Cuadro de Mando Integral-CMI" o "Balanced Scorecard", es una metodología que, popularizada desde mediados de los 90 por D.P.Norton y R.S.Kaplan, profesores de la Harvard Business School, ha despertado gran interés entre directivos y empresarios y se está considerando como uno de los modelos más importantes de planificación y despliegue de objetivos estratégicos. El motivo de este interés es que está contribuyendo a la resolución de problemas de gestión, como los anteriormente citados, que tienen las empresas y que se ha mostrado como una herramienta válida para garantizar un razonable éxito en el despliegue y control del avance de la estrategia de una organización. Así mismo esta metodología resuelve uno de los mayores problemas que se presentan a las organizaciones que afrontan proyectos de implantación de "modelos de excelencia", como el de EFQM, como es la definición y gestión de una batería eficiente y coherente de indicadores que permitan la gestión con datos de las mismas.

El Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard, se define como "una metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten ali-

near el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia".

El Cuadro de Mando Integral, a través de los diferentes elementos que lo componen, como los Mapas Estratégicos o las fichas de objetivos e indicadores, ayuda a unir piezas habitualmente descoordinadas en las empresas, y nos proporciona una "fotografía" de nuestra Visión del negocio, concretada en unos objetivos estratégicos relacionados entre sí. Estas relaciones se establecen analizando la empresa y su actividad desde varias perspectivas o dimensiones, que habitualmente suelen ser: económico-financiera, clientes-sociedad, interna-procesos, aprendizaje-crecimiento-tecnología-personas de la organización.

La aplicación de un CMI se inicia con la definición de la Misión, Visión y Valores de la empresa. A partir de este momento se desarrolla la estrategia de la misma. El siguiente paso, sería la identificación de sus líneas estratégicas para pasar posteriormente a la identificación y definición de los objetivos estratégicos, agrupados según las perspectivas o dimensiones anteriormente citadas:

- **Perspectiva económica - financiera.** Recoge en la formulación de sus objetivos los aspectos económicos financieros de la gestión, lo que la empresa pretende lograr en esta dimensión mediante la estrategia definida.

- **Cientes.** Esta dimensión recoge en su formulación la propuesta de valor a los clientes de la empresa.
- **Interna.** Recoge en la formulación de sus objetivos los logros que la empresa debe alcanzar en sus procesos de gestión, preferentemente en los que generan valor para el cliente.
- **Aprendizaje y crecimiento.** La gestión de la tecnología y de las personas se recoge en las formulaciones de objetivos de esta perspectiva.

Dado que el CMI debe ser sencillo y entendible, es fundamental seleccionar los objetivos estratégicos, mediante criterios de priorización o incidencia en el logro de la Visión empresarial y, una vez seleccionados, asignarles los indicadores más adecuados. Los indicadores son los elementos fundamentales para comprobar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

El proyecto describe de manera clara el camino, metodología, a seguir para la definición del CMI de una empresa, e incorpora una guía básica para su elaboración.

Pero el hecho de disponer de una guía o descripción de un método no evita que la formulación de líneas y objetivos estratégicos sea un ejercicio complicado. La concreción de una Visión y unas estrategias de negocio, requiere de un conocimiento, una actitud y un entorno en ocasiones difíciles de alcanzar. El ejercicio de "pensar a largo", cuando la presión del "corto" es muy exigente, es objetivamente complejo.

**Para minimizar esta complejidad y ayudar a los equipos directivos en sus procesos de reflexión estratégica, este proyecto propone a las empresas del Sector de la Construcción unos contenidos, adaptados a sus necesidades, para la configuración de su Cuadro de Mando Integral.** Aporta una propuesta ordenada y relacionada con criterios causa- efecto de:

- **Líneas estratégicas de actuación,** identificadas en empresas relevantes del Sector de la Construcción, mediante el análisis de diversa información publicada y contrastadas mediante entrevistas con algunas empresas que han participado en el proceso de validación.
- **Objetivos estratégicos,** habiéndose establecido una posible relación causa

efecto entre los mismos y la relación de estrategias identificadas

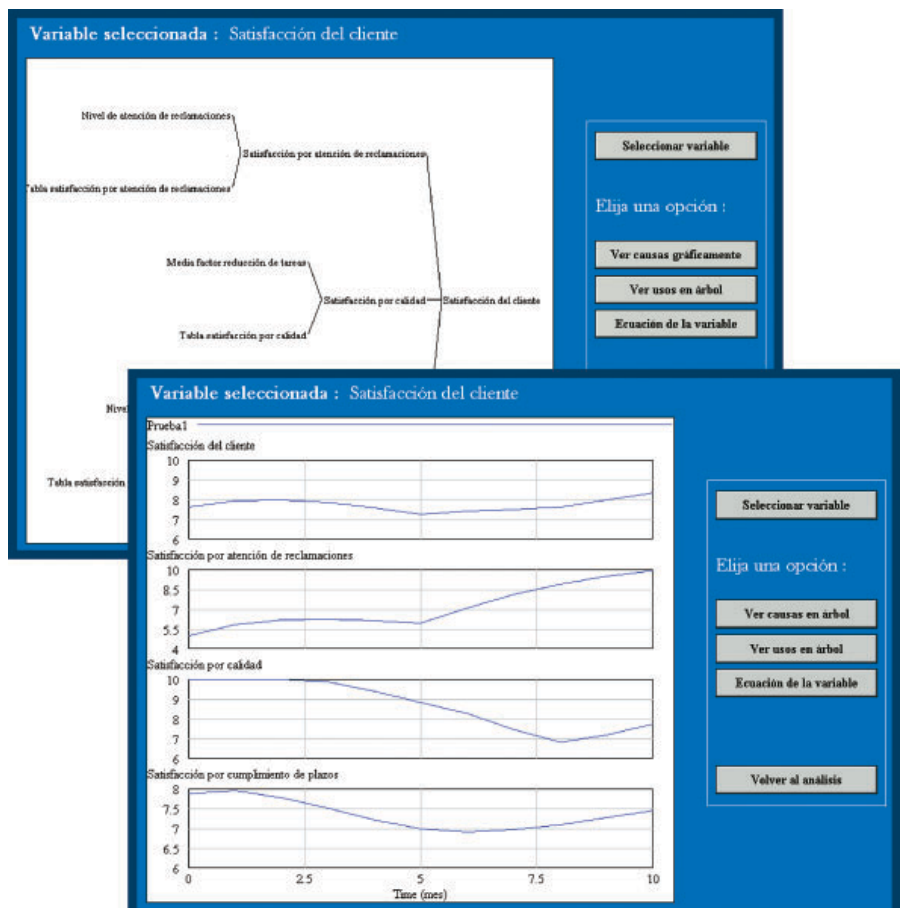
- **Indicadores,** habiéndose establecido una posible relación entre los mismos y los objetivos estratégicos propuestos
- Una **propuesta de Mapa de Procesos Tipo** para una empresa de promoción-construcción, con sus fichas de proceso correspondientes.

Por último, el tercer bloque de contenidos del proyecto es el que se refiere al Modelo de Simulación. Generalmente la toma de decisiones se realiza apoyándose en la información existente. Las relaciones causa- efecto marcan u orientan la misma. Este proceso de toma de decisiones requiere, además de cualificación, adiestramiento y práctica, pero la generalmente tensa gestión de las empresas no invita al aprendizaje en entornos reales.

Como elemento complementario de los contenidos del Cuadro de Mando se ha diseñado y desarrollado un **Modelo de Simulación**, que básicamente consiste en una simplificación de los funcionamientos de algunos procesos o subsistemas de

gestión de una empresa, que convenientemente apoyados en una **herramienta de software permite simular diferentes tomas de decisiones con la posterior contrastación, "virtual", de la consecuencias o resultados de las mismas.** Este modelo no pretende ser una reproducción fiable de la realidad de la gestión de una empresa promotora- constructora. La complejidad de la realidad de dicha gestión deja fuera del alcance de los objetivos de este proyecto semejante ambición. No obstante **se ha considerado que la utilización de este tipo de herramientas puede ayudar a los directivos de las empresas a reflexionar y entender las interacciones y relaciones que se dan entre sus decisiones y los resultados que alcanzan.** Este enfoque de aprendizaje es el que ha orientado la realización del Modelo.

Finalizado el proyecto, desde Eraikal está previsto iniciar las actividades de difusión de sus contenidos, que serán complementadas, previsiblemente, con acciones de formación y apoyo a su implantación, y de las que se irá informando convenientemente a través de las asociaciones y vía web Eraikal ([www.ej-gv.net/eraikal](http://www.ej-gv.net/eraikal))



## 2. Buscador Legislativo Medioambiental Para el Sector de la construcción. Versión 3

En la actualidad existe una gran cantidad de legislación medioambiental que afecta a una empresa constructora- bien del ámbito internacional, como de los ámbitos nacional, autonómico y local-, que conlleva, por un lado, conocer e interpretar multitud de requisitos aplicables, y por otro, efectuar su seguimiento y control, lo que implica realizar una recopilación y actualización de los mismos, resultando, en muchos casos, un proceso difícil de llevarlo a cabo por las empresas.

En el firme propósito de promocionar la mejora continua en todos los aspectos de la empresa, y siendo conscientes de la importancia de implantar y extender una cultura y conciencia preservadora de nuestro entorno, **gracias a la iniciativa propuesta por ASCONGI en Eraikal, el sector dispone de esta herramienta desde Octubre de 2002.**

La constante aparición de nueva legislación, hace que la validez de esta herramienta quede supeditada a la correcta actualización de sus contenidos, por lo

que desde Eraikal, **se presenta ya la tercera versión** de esta herramienta (**la segunda se realizó en Octubre de 2003, actualmente disponible en web Eraikal**).

**El buscador legislativo medioambiental se estructura en una serie de fichas que pretenden dar información detallada de los pasos que la empresa tiene que dar para cumplir con la legislación vigente. Además, se estructuran de una manera sencilla, haciendo del buscador una herramienta de fácil manejo, pudiendo acceder a la información de diferentes formas, a saber, por aspectos y por procesos.**

### Novedades de la nueva versión.

La tercera versión del Buscador legislativo medioambiental tiene como objetivo incorporar los **nuevos requisitos legislativos** aplicables a las empresas del sector. Además, recoge un **contenido actualizado, debido** a que se han dado ciertas **derogaciones y ampliaciones** de legislación en el periodo transcurrido entre la anterior versión y la presente.

El Buscador Legislativo Medioambiental, es una herramienta, que permite una búsqueda rápida e interpretación de los puntos más importantes de aquella legislación medioambiental de aplicación a las empresas dedicadas a la edificación y a la realización de urbanizaciones.

A la información que contenía el Buscador Legislativo Medioambiental en su segunda versión, se le ha **añadido información relacionada con la prevención y corrección de la contaminación de suelos, normas sobre la emisión atmosférica, sobre la baja definitiva de vehículos que ha pasado su vida útil, etc.**

Toda aquella legislación derogada, y la modificada está perfectamente registrada en las fichas, guardando la trazabilidad entre las propias leyes y reglamentaciones, aglutinando información de carácter normativo a diferentes niveles y ciñéndose a los diferentes aspectos o subaspectos que se han tratado.

A través de la web Eraikal, en breve está previsto poner a disposición de todo el sector la nueva versión de esta herramienta.

## 3. Guía práctica: Gestión de la prevención simplificada para Micropymes



AROTZGI (Asociación Patronal de Carpinteros de Gipuzkoa) ha editado la "Guía práctica: Gestión de la prevención simplificada para micropymes" dentro del Programa Eraikal, tanto en soporte papel como en soporte electrónico, que se compone de:

- Guía práctica. Gestión de la prevención simplificada para Micropymes.
- Guía de seguridad en la carpinterías.

El propósito de la Guía es facilitar la introducción de la prevención de riesgos laborales en la empresa y está basada en el modelo de gestión de prevención de riesgos laborales simplificado, elaborado por AROTZGI y diseñado para ser integrado en el modelo de ges-

tión de la calidad K-21, independientemente de la actividad, con un campo de aplicación amplio.

AROTZGI está utilizando dicho modelo, como herramienta de gestión, en la implantación de sistemas de gestión de la prevención; proyecto que está desarrollando en el seno del Programa Eraikal.

Toda entidad que quiera disponer de dicha Guía se puede dirigir a la Asociación, cuyos datos se proporcionan a continuación:

AROTZGI  
Polígono Belartza  
c/Gurutzegi, 12-1º Ofic. 9  
20018 Donostia-San Sebastián  
Tel.: 943 320 504  
Fax: 943 326 940

## 4. El Servicio de Estudios, Planificación y Presupuestos (SEPYP) certificado según ISO 9001

El Servicio de Estudios, Planificación y Presupuestos (SEPYP), dependiente de la Dirección de Planificación y Procesos Operativos de Vivienda, del Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, acaba de superar con éxito la auditoria de certificación de su Sistema de Calidad según la norma UNE-EN ISO 9001:2000, obteniendo el certificado a través de AENOR.

De esta forma, el SEPYP se convierte en el primer Servicio del Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales en lograr esta certificación, evidenciando el compromiso de toda su gente con la Calidad y Mejora Continua; no en vano fueron los responsables de la puesta en marcha del programa Eraikal en el año 98, y encargados de su gestión durante todos estos años.

Además de la acción ejemplar que supone esta certificación para otros servicios e instituciones públicas, así como para las empresas hacia las que Eraikal se dirige, la implantación de un sistema de gestión de calidad en el SEPYP proporcionará mejoras derivadas de la instauración de procesos y criterios de trabajo comunes, que sin duda quedarán reflejadas en los productos y servicios que lleva a cabo.

Con este objetivo, el SEPYP inició el proceso de desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en marzo de 2004, comenzando con la definición de sus procesos, y continuando posteriormente con la elaboración de toda la documentación del sistema.

Tras casi un año de intenso trabajo se puso en marcha el Sistema de Gestión de Calidad. En junio de 2005 se realizó la auditoría interna, de la que derivaron diversas acciones de mejora. El proceso ha culminado con la obtención, en octubre de 2005, de la certificación del sistema.

Las principales actividades que se desarrollan en el SEPYP son las siguientes:

- **Estudios y Estadísticas.** En éste área se genera, administra y suministra toda la información en materia de vivienda.



- **Planificación, seguimiento y evaluación:** se trabaja en la concreción de las políticas de planificación estratégica a medio y largo plazo del área de vivienda, desarrollando los Planes Directores de Vivienda y los Planes especiales. Además, se realiza el seguimiento efectivo de su ejecución, con la propuesta de ajustes, en su caso.

- **Elaboración y gestión presupuestaria:** El SEPYP elabora y gestiona el presupuesto anual de gastos del programa de vivienda, el cual enlaza con los objetivos anuales iniciales o corregidos del Plan Director de Vivienda en vigor. A partir de

los objetivos, acciones e indicadores de ejecución establecidos, determina el nivel de gasto preciso para la consecución razonable, en términos de eficacia y eficiencia, de los objetivos planificados.

La reciente reorganización de las funciones operativas del área de vivienda, que ha entrado en funcionamiento el pasado 18 de noviembre, ha trasladado la función del programa Eraikal a la nueva Dirección de Vivienda, Innovación y Control.

Con motivo de la obtención de la certificación, Eraikal Berriak se ha entrevistado con Mario Yoldi, Responsable del SEPYP.

## ¿Cuántas personas trabajáis en el SEPYP?

Actualmente trabajamos 8 personas: Una persona responsable del Servicio, tres personas especializadas en gestión económica y presupuestaria, dos personas especializadas en los ámbitos de elaboración de estudios y estadísticas, una persona especializada en gestión de la calidad, y una persona administrativa.

## ¿En qué áreas de vuestra actividad os habéis certificado?

- 1) Planificación, Seguimiento y Evaluación de Políticas de Vivienda.
- 2) Elaboración y Gestión de Presupuestos del Programa de Vivienda.
- 3) Estudios y Estadísticas de Vivienda.

## ¿Cuál fue el motivo que os animó a participar en este proceso de certificación?

Desde el año 1998 y hasta prácticamente ahora mismo, hemos sido los responsables del diseño y gestión operativa del programa Eraikal, programa para la promoción de la calidad y la mejora continua en la edificación residencial de la CAPV.

Parte del Servicio nos habíamos ido formando, con anterioridad a Eraikal, en temas de calidad y mejora continua (gracias sobre todo a los cursos de Euskalit), y también habíamos tenido una clara pre-

ocupación por las nuevas herramientas de gestión empresarial y de definición y seguimiento de políticas estratégicas.

Había un poso por la calidad y mejora, si bien no formalizado, entre los integrantes del Servicio y había una praxis operativa de trabajo de calidad, en la concreta forma en que prestábamos nuestros servicios.

Quiero creer, además, que se nos quedaron adheridos algunos de los principios que hemos propugnado, con notable atrevimiento, para el conjunto del sector.

El gusanillo de la calidad y la mejora continua nos han encaminado a conseguir la certificación del SEPYP, con la clara intención de lograr la mejora continua en nuestros procesos, en nuestros servicios y productos, orientados a nuestros clientes, y, con los controles necesarios sobre la eficacia y eficiencia de nuestras actividades.

Hace pocas fechas, cuatro de los integrantes de nuestro Servicio, han conseguido el certificado de Auditores Internos de la Norma ISO 9001 del 2000, por lo que tenemos instaladas las bases, contamos con personas formadas e implicadas, que nos van a permitir continuar con la evolución hacia la calidad y la mejora continua del conjunto de la organización.

De alguna manera, en ese camino, con la modestia con que hay que referirse a las palabras con muchas letras, nuestra certificación es una medida ejemplarizante para el resto de la organización.

## ¿Qué fase os ha resultado la más difícil y por qué?

Quizá la fase inicial, en la que tuvimos que diseñar nuestro Sistema de Gestión de la Calidad y proponer un Manual en el que se integrasen armónicamente todos los principios que deseábamos estuviesen.

Nos costó bastante reinterpretarnos y exponer por escrito todo lo que queríamos.

La definición del Sistema fue, sin duda, lo más laborioso para nosotros.

## ¿Cuáles son los problemas con los que os habéis topado?

Aunque ya implantamos la gestión por procesos y mantenemos reuniones periódicas de mejora, lo que más nos ha costado, es definir claramente cuáles son los

controles internos e indicadores de evolución en nuestros procesos. Los puntos de control.

El SEPYP divide su trabajo, claramente, en servicios y productos. Cuando se han tratado los hitos de producto, los parámetros de análisis han sido fáciles de obtener, pero cuando se han tratado los de servicios, ha sido mucho más complicado.

## ¿Ha sido muy largo y costoso el proceso de implantación del sistema de calidad?

No, al contrario, lo hemos definido de tal manera, que una vez cerrada la fase inicial (que sí fue lenta, por la necesidad de robar tiempo a las actividades ordinarias y destinarlo a repensar el servicio), hemos sido capaces de implantar el sistema en relativamente poco tiempo. Estamos hablando de un proceso global que no ha superado el año.

Las bases han sido unos procesos muy trabajados históricamente, un personal formado y motivado, y un nivel alto de calidad en la prestación de nuestros servicios, con carácter previo a la formulación e implantación del sistema de calidad.

Con la implantación del sistema de calidad hemos implantado más controles y gestionamos, fundamentalmente, por objetivos, que ahora son explícitamente formalizados, pero, esa filosofía, sin formalizar por escrito, ni certificar por terceros, ya veníamos desarrollándola desde hace tiempo y, por ello, no nos ha variado mucho la manera de actuar al respecto, con lo que la implantación del sistema de calidad ha sido rápida y, relativamente, sencilla.

## ¿Qué ventajas habéis obtenido de este proceso?

Nos ha ayudado mucho en auto-reinterpretarnos y entender con mayor profundidad nuestro trabajo y la responsabilidad que de él se deriva.

Sabemos que somos un Servicio relativamente pequeño, dentro de un área amplia como la de vivienda. Traducido en números estamos hablando de 8 personas entre 150.

No obstante, nuestra cultura, basada en la calidad, nos habilita para trabajar en equipos, adoptar la óptica de procesos, poner la satisfacción del cliente (interno y externo) como prioridad central del siste-



ma, y, mejorar continuamente, o al menos, intentarlo.

*¿E inconvenientes?*

Hay un inconveniente, de índole menor, que está relacionado con las molestias que nos produce el control de documentación que se deriva del Sistema de Calidad.

El sistema de calidad ha incrementado, aunque hemos pretendido que mínimamente, el volumen documental y, de cara a algunos procesos, se hace costoso.

Podemos afirmar de nuestra experiencia, que la asociación de ideas que todavía funciona por ahí, y que liga al personal funcionario con el gusto por el papel, no es del todo exacta.

El inconveniente, en mi opinión de índole mayor, es que nos movemos en un ámbito que es la Administración Pública, y más concretamente, la Administración Institucional, cuya

escala de valores y funcionamiento, es, en algunas ocasiones, un obstáculo para la implantación de las nuevas corrientes e innovaciones.

*¿Qué ha supuesto para el SEPYP conseguir el certificado de Calidad?*

Es el reconocimiento explícito, otorgado por una entidad independiente externa, de una manera de trabajar.

Siempre hemos intentado desarrollar métodos consecuentes con la calidad, pero, ahora nos lo han reconocido y nos alegra.

Además la certificación y sus futuras renovaciones, nos van a servir de acicate, en el futuro, para mantener el esfuerzo por la mejora continua que pretendemos.

*¿Crees que este proceso se va a ampliar a otros servicios del departamento?*

Sí, en este momento se está llevando a cabo el diseño y desarrollo del Sistema de

Calidad de Etxebide- Servicio Vasco de la Vivienda, y seguro que no será el último.

*¿Cuáles son los siguientes pasos que vais a tomar en relación con la mejora continua? ¿Hacia dónde se dirigen los objetivos que os habéis marcado?*

El primer y mayor objetivo es ser conscientes de lo que hemos alcanzado y mantenernos en esos niveles de compromiso adquiridos.

Ahora empieza una etapa difícil para nosotros, porque se siente la necesidad de reposar y relajarse ante la meta alcanzada, pero ésta va más allá y debemos mantener y renovar el impulso, participar en las labores de concienciación general en la materia, apoyar a otros en su camino y, en definitiva, establecernos nuevos compromisos de mejora continua, que nos permitan progresar en el camino de la calidad total y de la excelencia a nada que el entorno administrativo nos lo permita.

## 5. Visesa obtiene la Q de Plata

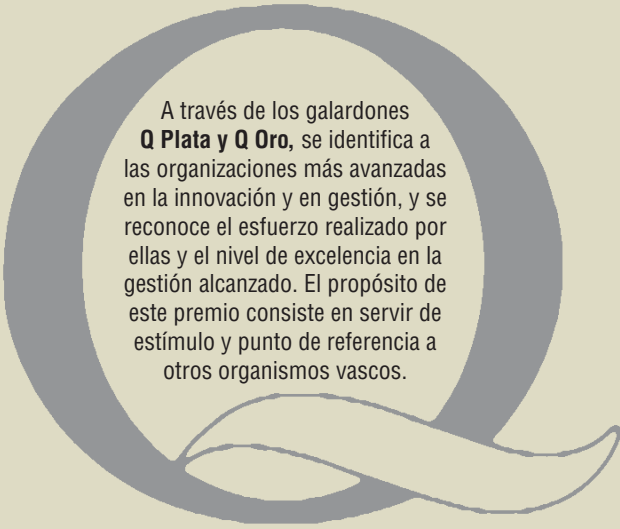
Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad), ha galardonado a Visesa (Vivienda y Suelo de Euskadi S.A.) con la Q de Plata, reconociendo a la entidad como una de las organizaciones más avanzadas en materia de gestión dentro de la Comunidad Autónoma del país Vasco. De esta forma, se convierte en la primera promotora de viviendas de Euskadi en obtener este galardón.

Vivesa inició hace tres años y medio un proceso de cambio interno, de mejora e innovación en su gestión. Este galardón representa el cumplimiento del objetivo que se había marcado. El próximo paso va a consistir en la consolidación del sistema.

La nueva estrategia de la entidad apuesta por un "fuerte crecimiento" en la promoción de vivienda, por el desarrollo de todas las potencialidades de las sociedades participadas y por la apertura de nuevas líneas de negocio.

Para cumplir estos fines, Visesa ha adoptado el modelo EFQM europeo como sistema de gestión, desarrollándolo dentro del marco del Programa Eraikal, y ha adaptado toda la estructura a la gestión por procesos, basada en el aprendizaje y mejora continuos.

La finalidad última es crear valor añadido en todas las actividades y para todos los grupos de interés, como son los clientes, accionistas, proveedores y miembros de la entidad. En este sentido, Visesa también actúa como entidad tractora en diversos proyectos de Eraikal, fomentando la implantación del citado modelo EFQM en las empresas.



A través de los galardones **Q Plata y Q Oro**, se identifica a las organizaciones más avanzadas en la innovación y en gestión, y se reconoce el esfuerzo realizado por ellas y el nivel de excelencia en la gestión alcanzado. El propósito de este premio consiste en servir de estímulo y punto de referencia a otros organismos vascos.

VISESA es una Sociedad Pública adscrita al Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco, cuyo objetivo principal consiste en promocionar viviendas protegidas de calidad en la Comunidad Autónoma, contribuyendo así al esfuerzo decidido del Ejecutivo Autonómico por hacer realidad en todos los sectores sociales el derecho a una vivienda digna.

## 6. Hemeroteca

### El Gobierno Vasco aprueba un plan urgente para reducir la siniestralidad en el trabajo

Vetará para concursos públicos a empresas sancionadas por inseguridad

El Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco ha presentado un plan de choque para intentar detener el aumento del número de muertos por accidentes laborales en el País Vasco. El consejero de Trabajo, Josefa Azkarraga, detalló la batería de medidas que va a poner en marcha el Ejecutivo autonómico, entre las que destaca la creación de un registro de empresas que permitirá controlar a aquellas que hayan sido sancionadas de manera grave por incumplir la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Las firmas que aparezcan en el citado listado quedarán vetadas, de cara a cualquier concurso organizado por la Administración pública vasca. Azkarraga señaló, durante su comparecencia ante el Parlamento Vasco, que el Ejecutivo vasco "será beligerante con los incumplidores" que aparezcan en dicho registro.

Otra de las medidas expuestas por el consejero son las de ampliar el número de inspectores, poner en marcha la inspección propia en los ámbitos en los que el Gobierno vasco tiene competencias.

FUENTE: Periódico Gremios  
(Diciembre 2005)



SALÓN DE LA CONSTRUCCIÓN  
EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES

III PREMIOS CONSTRUCCION E INNOVACIÓN

#### BASES CONVOCATORIA 2006

BILBAO EXHIBITION CENTRE, S.A. Y REED BUSINESS INFORMATION, S.A. convocan los premios CONSTRUCCIÓN E INNOVACIÓN. Estos premios tendrán carácter bienal, premiándose a los productos, actividades o servicios más innovadores aparecidos en los sectores de la construcción, equipamiento e instalaciones en los últimos 12 meses.

Su objetivo es estimular la innovación tecnológica y la calidad entre los fabricantes y empresas de servicios que desarrollan su actividad en los sectores que engloba el Salón.

##### Bases del concurso:

1. Los premios se otorgarán cada dos años, coincidiendo con la celebración del Salón de la Construcción, Equipamiento e Instalaciones, CONSTRULAN 2006.
2. Podrá acudir al mismo cualquier persona física o jurídica residente en la CEE.
3. Es condición indispensable para acudir a estos premios la participación de la empresa concursante en el Salón de la Construcción, Equipamiento e Instalaciones, CONSTRULAN 2006, organizada por Bilbao Exhibition Centre, con un stand expositor.
4. Los productos, actividades o servicios presentados deberán ser novedosos en su totalidad o en algunos de sus elementos principales, considerándose como novedoso todo aquel producto o servicio desarrollado en los últimos 12 meses previos a la celebración de estos premios.

Los productos, actividades o servicios deberán ser presentados antes del 10 de Marzo de 2006 en primera y única convocatoria, a REED BUSINESS INFORMATION, S.A., c/ Zancoeta, 9 - 7ª 48013 Bilbao, o por correo electrónico a [avc@rbi.es](mailto:avc@rbi.es) indicando la referencia "Premios Construcción e Innovación". Dichos productos o servicios serán dados a conocer en las publicaciones de REED BUSINESS INFORMATION, S.A. previamente a la celebración de este premio.

También podrán presentarse en BILBAO EXHIBITION CENTRE, S.A.

5. El formato de presentación deberá ser en formato informático o papel A4, acompañado de fotografía y logotipo de la empresa. Se precisa una breve

descripción técnica de la novedad o mejora que se aporta. La documentación no será devuelta y quedará en los archivos de Reed Business Information, S.A.

6. Los premios constan de un primer premio y cuatro accésit:

- 1º Premio: placa y disposición de espacio publicitario gratuito para el producto, actividad o servicio vencedor, a página completa a sangre en tres ediciones consecutivas de "Arte y Cemento", así como un descuento del 25% en el precio del espacio del stand en feria CONSTRULAN 2006.

- Accésit productos de construcción: Diploma y la promoción de la novedad en "Arte y Cemento" en tres ediciones.

- Accésit producto de equipamiento interior: Diploma y la promoción de la novedad en "Arte y Cemento" en tres ediciones.

- Accésit producto de equipamiento exterior: Diploma y la promoción de la novedad en "Arte y Cemento" en tres ediciones.

- Accésit producto para Instalaciones: Diploma y la promoción de la novedad en "Arte y Cemento" en tres ediciones.

7. El jurado estará compuesto por el Presidente del Ilustre Colegio de Arquitectos Vasco Navarro, el Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao, el Presidente de ASCOVI, así como el Consejero Delegado de Bilbao Exhibition Centre y el Director General de Reed Business Information como representantes de las empresas patrocinadoras de estos premios y otros profesionales representativos del Salón.

8. El fallo, que será inapelable, se producirá el **24 de Abril de 2006**.

9. La entrega de los premios se realizará en Bilbao Exhibition Centre, en un acto especial, el día **27 de Abril de 2006**.

10. Los productos, actividades o servicios premiados serán expuestos en Bilbao Exhibition Centre durante el periodo de duración de CONSTRULAN 2006.

Bilbao, Octubre de 2005

BILBAO EXHIBITION CENTRE - REED BUSINESS INFORMATION

### III Premios CONSTRULAN "Construcción e Innovación"

Del mismo modo que en la edición anterior, Bilbao Exhibition Centre y Reed Business Information han convocado los premios "Construcción e Innovación", que tratan de distinguir a los productos, actividades o servicios más innovadores aparecidos en los sectores de la construcción, equipamiento e instalaciones en los últimos 12 meses. Su objetivo es estimular la innovación tecnológica entre los fabricantes y empresas de servicios que desarrollan su actividad en los sectores que engloba el certamen CONSTRULAN que, en su segunda edición,

se celebrará entre los días 26 y 29 de abril de 2006.

El plazo de presentación de los productos, actividades o servicios finalizará el día 10 de marzo de 2006 y el fallo del jurado se hará público el día 24 de abril durante la celebración de la feria CONSTRULAN'06. Las bases del premio o información sobre las mismas se pueden obtener tanto en las sedes de Reed Business Information o del BEC, como en la página de CONSTRULAN, incluida en la genérica:

[www.bilbaoexhibitioncentre.com](http://www.bilbaoexhibitioncentre.com)

FUENTE: Aldizkaria Nº 122,  
Diciembre 2005

Buzón de consultas



eraikal@ej-gv.es

Si usted desea recibir por correo los boletines de información "ERAIKAL BERRIAK", envíenos una petición a través del buzón de consultas [eraikal@ej-gv.es](mailto:eraikal@ej-gv.es) indicando Destinatario, Empresa y Dirección de Correo.



## aurkibidea

### 1. Aginte Koadro Integrala eta Simulazio Eredua Euskadiko eraikuntza-sektorean

Euskadiko eraikuntza-sektorea etengabeko hobekuntza lortzeko prozesuan dago murgilduta; 90eko hamarkadaren erdi aldean ekin zitzaion aipatutako prozesuari, ISO 9001 UNE arauetan oinarritutako antolaketza-ereduen ezarpenarekin. Arau horiek zehazten zituzten, hain zuzen, Kalitatea Kudeatzeko Sistemen printzipioak eta betekizunak. Jakina, ordurako eraikuntza-jarduera arautzen zuten jardura-irizpide eta -arau teknikoak egon bazeuden, bai eta kalitatearen kontrola egiteko planak eta praktikak ere. Hala ere, aipatutako kalitatea kudeatzeko sistematika ezartzeko dinamikak aldaketa kualitatibo handia ekarri zuen sektoreko barne-funtzionamendura eta, era berean, eraikuntza-enpresak sektore industrializatuagoetan emandako urratsetara hurbiltzea ekarri zuen.

Horrela, antzeko prozesuak jarri ziren martxan eraikuntza-sektorean, bai laneko arriskuak prebenitzeko kudeaketari dagokionez,

bai ingurumen-kudeaketari dagokionez, azken hori beranduago iritsi bazen ere.

Gaur egun sektoreko lehiakortasuna hobetzeko funtsezko faktore gisa aipa daitezke: sektoreak Euskadin dituen enpresa garrantzitsuenak, kudeaketa-sistemen kalitatearekin erlazionatutako faktoreak, gizabanakoen kalitatea eta eraginkortasuna, horien prestakuntza eta motibazioa, ideia berriak eta desberdinak sortzeko gaitasuna, ikerketa eta berrikuntzaren garapena material berriak eta lan-metodo berriak sortzeko bide bezala...; azken finean, bezeroen beharrei erantzuteko bide berriak landu eta lortu behar dira.

Sortu zenetik Eraikal programak hainbat ekimen barne hartu eta garatu ditu, eta gehienak kalitatea kudeatzeko sistemen, arriskuak prebenitzeko sistemen eta ingurumen-kalitatea kudeatzeko sistemen ezarpenarekin egon dira erlazionatuta

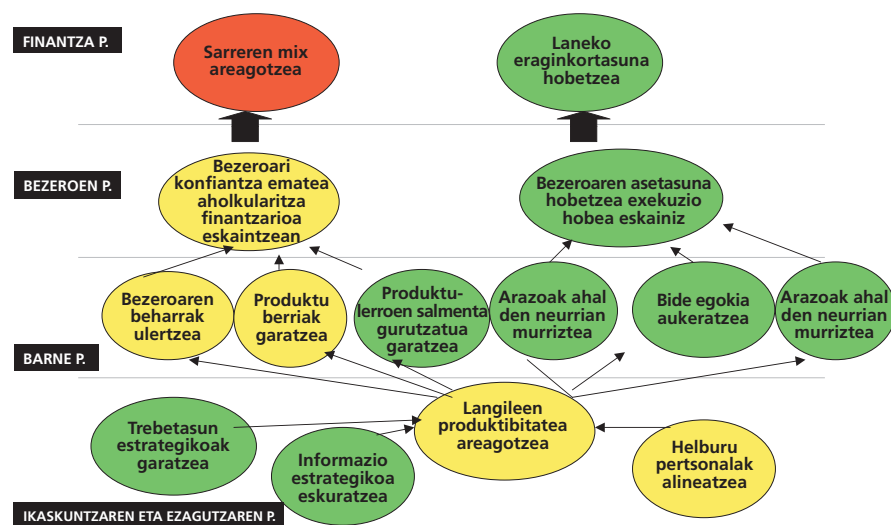
1. Aginte Koadro Integrala eta Simulazio Eredua Euskadiko eraikuntza-sektorean.
2. Eraikintzako Ingurugiroari Buruzko Legeen Bilatzailea.
3. Bertsioa
3. Gidaliburu praktikoa: Erraztutako prebentzioaren kudeaketa Mikroeteentzat
4. Azterlan, Plangintza eta Aurrekontu Zerbitzua (APAZ), ISO 9001 arauaren arabeko ziurtagiridun
5. Visesak Zilarrezko Q-a lortu du
6. Hemeroteka
7. Itaun Postontzia

funtsean. Halaber, Euskadiko eraikuntza-sektorea osatzen duten enpresa-elkarteen ekimenarekin eta Eusko Jaurlaritzako Etxebizitza Sailaren ekimenarekin bat eginenez, programaren baitan bestelako proiektu berritzaile gehiago garatu dira, sektoreko lehiakortasuna hobetzeko proiektu berritzaileak hain zuzen.

Horrela, kudeaketa-mailako bikaintasuna sustatzeko hainbat esperientzia garatu dira, eta EFQM ereduari jarraitu zaio kudeaketa-mailako bikaintasuna lortzeko. Zentzu horretan, VISESA sozietate publikoaren erreferentzia bihurtu da sektorean, norabide horretan egin duen lan handiagatik. Ezin dugu ahaztu, gainera, Estatuko eraikuntza-sektorea ere ari dela EFQM ereduaren ezarpena bilatzen, eta asko direla enpresako praktikak eta emaitzak ebaluatzeko eta ezagutzeko prozesuetan murgilduta dauden Estatuko enpresak.

Argitalpen honen aurreko zenbakietan esan denaren ildotik, 2004. urtetik enpresa batek baino gehiagok ekin dio, Eraikaltzen bidez, bikaintasuna lortzeko prozesuari eta, xede horrekin, EFQM ereduaren zen-

#### MAPA ESTRATEGIKOAREN ADIBIDEA



bait printzipio ezagutzeko eta horiek ezartzeko proiektuak abiarazi dituzte.

Proiektu horiek garatu ondoren, enpresen baitan egiten den kudeaketarekin lotuta, hobetu beharreko hainbat arlo bereizi ahal izan dira; zenbait kasutan, gainera, parte hartu duten enpresa guztietan hobetu beharreko arloak direla azpimarratu da. Besteak beste, EFQM ereduaren oinarrian hartuta kudeaketa-ereduak garatzen dituzten enpresa askoren edo gehien kasuan, antzemandako zailtasunen artean kudeaketa-mailako informazioa behar den bezala egituratzeko arazoak azpimarratu beharko lirarteke eta, batez ere, erakundeek edo enpresek estrategiak, helburuak eta adierazleak definitzeko, alineatzeko eta hedatzeko dituzten arazoak.

Adegi eta Ascongí, Gipuzkoako Eraikuntza-enpresen Elkarteak, erakundearen ekimenez, eta Eusko Jaurlaritzako Etxebizitza Sailaren babes eta laguntzarekin, 2004ko amaieran proiektu berri bat abiarazi zen Eraikal programaren baitan. Proiektu berri horren bidez eraikuntza-sektoreko enpresei helburu estrategikoak definitzen, hedatzen eta kontrolatzen lagundu nahi zitzaizkien. OPE Consultores aholkularitza-enpresari eskatu zitzaion proiektuaren alderdi teknikoak garatzeko, eta horiek lantzeko eta egiaztatzeko orduan sektoreko enpresa garrantzitsuen laguntza eta lankidetzak lortu du.

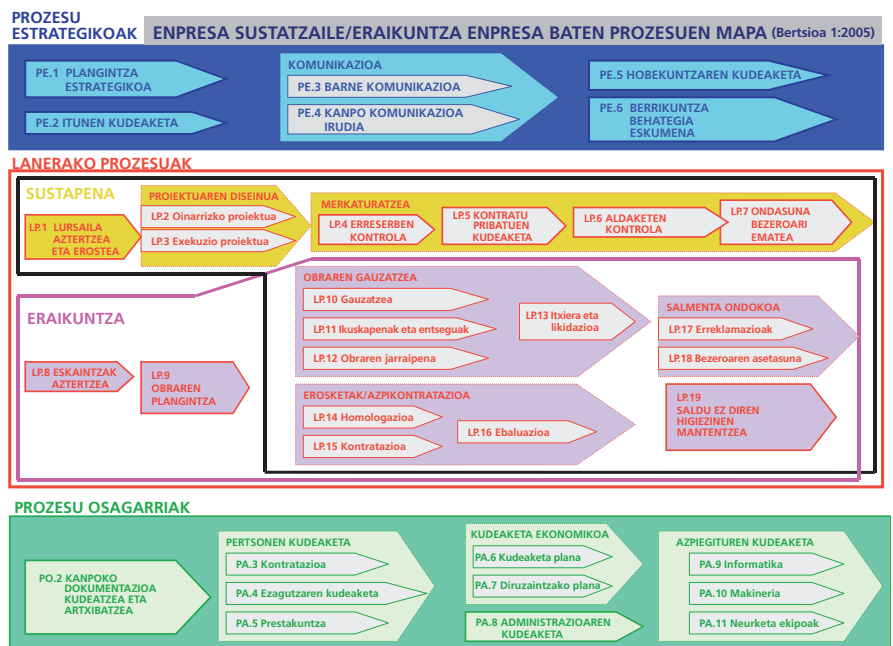
2005eko bukaera aldera amaitu zuten aipatutako proiektua eta "Enpresa sustatzaile/eraikuntza-enpresa baten Aginte Koadro Integrala eta Simulazio Eredua" izenarekin aurkeztu zen. Hiru eduki-multzoren inguruan egituratu da proiektua, hain zuzen:

Aginte Koadro Integrala diseinatzeko eta garatzeko metodologia

Eraikuntza-enpresa/enpresa sustatzaile baten Aginte Koadro Integralaren berriraketa edukiak (estrategia, helburu eta adierazleak proposamena)

Simulazio Eredua (kudeaketa-mailako ikaskuntzara orientatutako aplikazio informatikoa batean oinarrituta, "business game")

Azken eduki-multzo hori lantzeko, hots, Simulazio Eredua osatzeko, Nafarroako Unibertsitateko Tecnun Campus Teknologikoarekin batera lan egin da. Hain zuzen, bere ardura izan da Simulazio Ereduaren edukiak eta programazioa garatzea eta, xede horrekin, aholkularitza-taldean sartu da.



Aginte Koadro Integrala-AKI" edo "Balanced Scorecard", 90eko hamarkadaren erdi aldera D.P. Norton-ek eta R.S. Kaplan-ek, Harvard Business School-eko irakasleak, ezagutzera eman zuten metodologia bat da. Arrakasta handia lortu du aipatutako metodologiak enpresetako zuzendaritza-karguen eta enpresariaren artean, eta helburu estrategikoen plangintza egiteko eta horiek zabaltzeko eredu garrantzitsuenetakotzat jo da. Aipatutako metodologia benetan lagungarria da enpresek dituzten kudeaketa-mailako arazoak konpontzeko –lehen aipatutako arazoak besteak beste-; gainera, erakunde baten zabalkundea eta aurrerapena kontrolatzeko orduan arrakasta ziurtatzen duen bitartekoa ere bada. Halaber, metodologia horrek gaur egun enpresek zein erakundeek EFQM bezalako "bikaintasun-ereduak" ezartzeko orduan sortzen den arazorik garrantzitsuenari aurre egiteko balio du, hain zuzen adierazle-bateria eraginkor eta koherente bat definitzea eta kudeatzea, hartara, horretaz baliatuz, erakundearen zein enpresaren datuen bidezko kudeaketa egin ahal izateko.

Aginte Koadro Integrala edo Balanced Scorecard definitzeko zera esan daiteke: "Kudeaketa-metodologia bat da. Metodologia horri esker, helburu koherenteak eta elkarrekin erlazionatutakoak zehazten dira enpresa edo erakunde baten strategiaren baitan; era berean, helburu horiek zehazteko eta neurtzeko adierazle jakin batzuk jarraitzen dira. Adierazle horiek martxan jarriko diren ekintza-planean daude erlazionatuta eta ekintza-plan horien bidez erakunde edo enpresako

kideen portaera aipatutako estrategiarekin bat etortzea lortu behar da".

Aginte Koadro Integralak, beraz, berau osatzen duten elementuen bidez, hala nola Mapa Estrategikoa edo helburu eta adierazlearen fitxak, enpresen baitan koordinaziorik gabe egoten diren alderdiak elkartzeko balio digu eta gure negozio-ikuskeraren "argazki" bat eskaintzen digu, hain zuzen elkarren artean erlazionatuta dauden helburu estrategikoak zehazten ditu. Eta helburu estrategikoen erlazioak ezagutzeko enpresa bera eta garatzen duen jardueraren hainbat ikuspegiatik edo alderditatik aztertzea komeni da, besteak beste: ikuspegi ekonomiko-finantzarioa, bezeroak-gizartea, barne-ikuspegi/prozesuak, erakundearen ikaskuntza-hazkundera-teknologia-pertsonak.

AKI bat aplikatzen hasteko, lehenik eta behin enpresaren Xedea, Ikuspegi eta Balioak zehaztu behar dira. Hortik abiatuta garatuko da enpresaren estrategia. Ondoren, enpresaren lerro estrategikoak zehaztu behar dira, eta hori egin eta gero, helburu estrategikoak zehaztu eta definitu behar dira. Helburu estrategikoak, jakina, lehen aipatutako ikuskera edo alderdien arabera multzokatuko dira:

- **Ikuspegi edo alderdi ekonomiko-finantzarioa.** Helburuak definitzeko orduan kontuan hartzen dira kudeaketa-mailako alderdi ekonomikoak eta finantzarioak, bai eta definitutako strategiaren bidez enpresak esparru honetan bete nahi dituen helburuak ere.

- **Bezeroak.** Enpresako bezeroei dagokien balioa emateak duen garrantzia kontuan hartzen da.
- **Barruko ikuspegia.** Enpresak kudeaketa-prozesuetan lortu beharreko helburuak barne hartzen dira, eta lehentasuna ematen zaie bezeroaren ikuspegitik balio handien dutenei.
- **Ikaskuntza eta hazkundea.** Teknologiaren eta pertsonen kudeaketa barne hartzen da alderdi honen helburuak erabakitzeko orduan.

AKIk erraza eta ulergarria izan behar duela kontuan hartuta, funtsezkoa da helburu estrategikoak aukeratzeko orduan enpresaren Xedea lortzeko garrantzia edo eragina izan dezaketen irizpideei lehentasuna ematea. Helburu estrategikoak zehaztu ondoren, gehien egokitzen zaizkien adierazleak aukeratu behar dira. Izan ere, helburu estrategikoak betetzen ote diren egiaztatzeko funtsezko elementuak dira adierazleak.

Proiektuan argiro deskribatzen da enpresa baten AKI definitzeko jarraitu beharreko bidea eta metodologia; era berean, berau lantzeko oinarriko gida bat eskaintzen da.

Hala ere, metodo bat lantzeko gida bat edo deskribapen bat eskaintzeak ez du lerro eta helburu estrategikoak zehazteko lana errazten. Enpresaren edo erakundearen Xedea eta negozio-estrategiak zehazteko beharrezko ezagutzak, jarrera eta ingurunea lortzeko zailak izaten dira sarritan. "Epe luzera" pentsatu behar da, baina presioa "epe laburrera" dela jakinda, eta hori oso zaila eta konplexua da.

**Konplexutasun hori errazteko eta zuzendaritza-taldeei egin behar dituzten gogoeta estrategikoko prozesuetan laguntzeko, proiektu honek eduki jakin batzuk proposatzen ditu Eraikuntza Sektoreko enpresentzat. Eduki horiek enpresen beharretara egokitutako edukiak dira eta Aginte Koadro Integrala osatzeko lagungarriak dira.** Horrenbestez, kausa-efektuzko irizpideekin erlazionatutako proposamen txukuna egiten digu orain aurkezten dugun proiektuak:

- **Jarduera-lerro estrategikoak.** Eraikuntza-sektoreko enpresa garrantzitsuetan antzemandako lerro estrategikoak dira. Argitaratutako informazioa aztertuz lortutako lerroak dira eta balidazio-prozesuan parte hartu duten enpresekin egindako elkarrizketetan egiaztatu ahal izan dira.

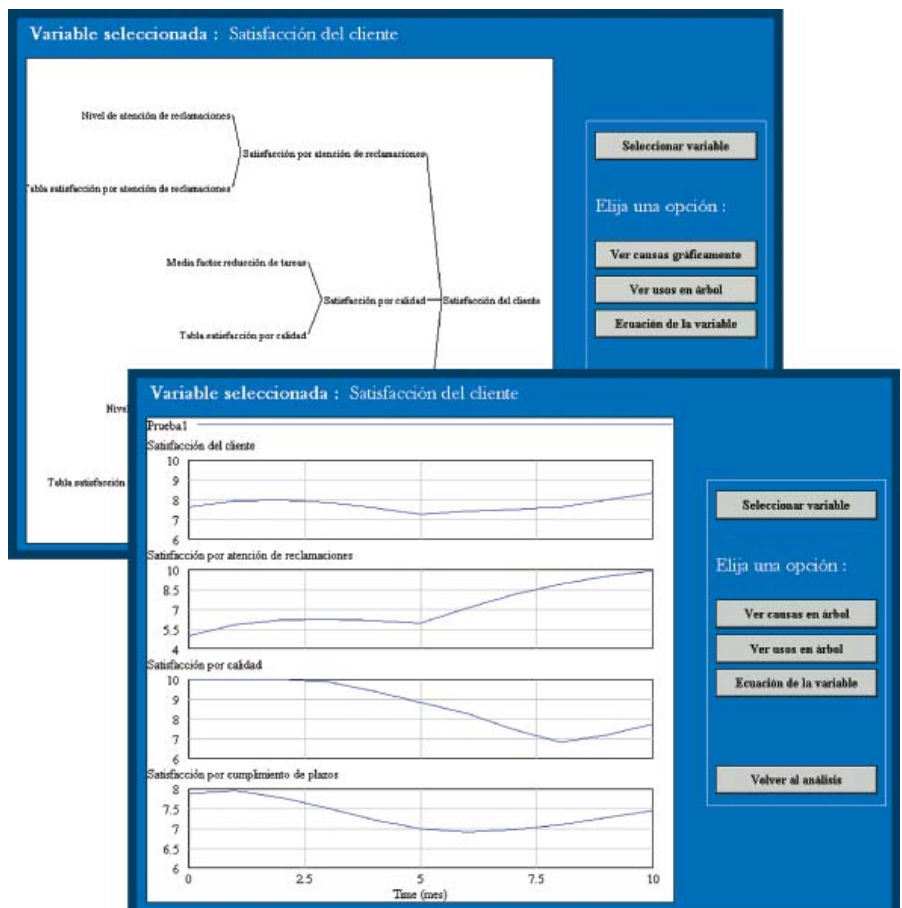
- **Helburu estrategikoak.** Helburu estrategikoen eta zehaztutako estrategien artean kausa-efektuzko erlazioa ezarri da.
- **Adierazleak.** Adierazleen eta proposatutako helburu estrategikoen artean erlazioa ezarri da.
- Enpresa sustatzaile/eraikuntza-enpresa batentzako **Ereduzko Prozesuen Mapa** egiteko proposamen bat, dagozkion prozesuko fitxekin batera.

Amaitzeko, proiektuaren hirugarren eduki-multzoan barne hartzen da Simulazio Eredua. Oro har, erabakiak hartzeko orduan eskura dagoen informazioa erabiltzen da. Kausa-efektuzko erlazioek, normalean, erabakiak baldintzatzen edo orientatzen dituzte. Erabakiak hartzeko prozesuak beharrezkoak ditu kualifikazioa, trebakuntza eta praktika, baina enpresek normalean izaten duten kudeaketa tirabiratsuek ez dio batere laguntzen ingurune errealean egin beharreko ikaskuntzari.

Aginte Koadroko edukien elementu osagarri moduan diseinatu eta garatu da **Simulazio Eredua**. Funtsean, enpresa baten zenbait kudeaketa-prozesuren edo kudeaketa-azpisis-

temaren funtzionamendua erraztean datza Simulazio Eredua. Horren bidez, eta **software-bitarteko egokiak erabiliz, erabakiak hartzeko prozesuen simulazioa egin ahal da eta erabaki horiek izango dituzten ondorioak edo emaitzak "birtualki" ezagutu ahal dira.** Hala ere, eredu honen bidez ez da enpresa sustatzaile/eraikuntza-enpresa baten kudeaketaren errealtatearen erreproduktzio zehatza egin nahi, izan ere, horrelako kudeaketa hain da korapilatsua, ezen ezinezkoa izango litzatekeela horrelako helburu handizalea lortzea. Haatik, **argi dago mota honetako bitartekoak erabiltzea lagungarria izan daiten enpresen zuzendaritza-taldeen hartzen dituzten erabakien eta lortzen diren emaitzen arteko elkarreraginaren eta erlazioen gainean gogoeta egiteko eta horiek ulertzeko.** Ikaskuntzaren ikuspegi horri jarraituz landu da, hain zuzen, Simulazio Eredua.

Proiektua amaitzean, Eraikal-ek proiektuaren edukiak ezagutzera emateko jarduerak martxan jartzea aurreikusi du, eta horiekin batera proiektua ezartzen laguntzeko prestakuntza-ekintzak eta ekintza osagarriak garatuko dira. Horiei guztiei buruzko informazioa emango da aldiro elkartearen bidez eta Eraikal-en web-orriaren bidez ([www.ej-gv.net/eraikal](http://www.ej-gv.net/eraikal)).



## 2. Eraikintzako Ingurugiroari Buruzko Legeen Bilatzailea. 3. Bertsioa

Gaur egun, eraikuntza-enpresa batek ingurumenari buruzko legeria ugari kontuan hartu behar du, bai nazioartekoa, bai nazionala, autonomikoa eta tokikoa. Honek, alde batetik, kontuan hartu beharreko betekizunak ezagutzea eta interpretatzea dakarkio, eta bestetik, segimendua eta kontrola egitea, hau da, betekizun horiek jasotzea eta eguneratzea. Ondorioz, kasu askotan enpresari prozesu horiek oso zailak egiten zaizkio.

Enpresaren alderdi orotan etengabeko hobekuntza lortzeko eta gure ingurunea zaintzeko kultura eta kontzientzia zabaltzeko helburuarekin, **ASCONGI erakundeak aipatutako bitartekoa aurkeztu zuen Eraikal-en eta 2002ko urritik eraikuntza-sektoreko edozein enpresak eskura dezake.**

Jakina, ingurumen-mailako legeria etengabe aldatzeaz gain, lege berriak sortzen dira eta, ondorioz, ezinbestekoa da bilatzaileak eskaintzen dituen edukiak etengabe eguneratzea. Hori dela eta, **Eraikal-ek bilatzailearen hirugarren bertsioa aurkeztu du dagoeneko (bigarrena 2003ko urrian aurkeztu zen eta**

**Eraikal-en web-orrian dago eskuragarria nahi duenarentzat).**

**Ingurugiroari buruzko legeen bilatzailea hainbat fitxek osatzen dute, eta fitxarietan barne hartutako informazioaren legeria betetzeko eman beharreko urratsak zehazten dira. Horrez gain, modu erraz eta bakunean egituratu dira fitxak eta oso erraza da bilatzailea erabiltzea. Informazioa eskuratzeko modu bat baino gehiago eskaintzen du bilatzaileak: alde batetik gaiaren arabera bilaketa egin daiteke eta, bestetik, prozesuen arabera.**

### Bertsio berriaren berrietasunak.

Ingurugiroari buruzko legeen Bilatzailearen hirugarren bertsioan sektoreko enpresek kontuan hartu beharreko **legeria-betekizun berriak** barne hartu dira. Era berean, eskaintzen duen **edukia eguneratuta** dago, alegia, aurreko bertsioaren eta oraingoaren artean legeriak eza gututako **derogazioak eta zabaltzeak** barne hartu dira.

Ingurugiroari buruzko Legeen Bilatzailea, eraikuntza-jarduerak garatzen dituzten enpresei eta urbanizazio-lanak egiten dituztenei kontuan hartu beharreko ingurumen-legeriaren bilaketa azkarra eta interpretazioa egiten laguntzen dien bitartekoa da.

Ingurumenari buruzko legeen Bilatzaileak bere bigarren bertsioan eskaintzen zuen informazioaz gain, oraingoan **lurzoruaren poluzioa prebenitzeko eta zuzentzeko informazioa, isuri atmosferikoari buruzko arauak, bizitza erabilgarria agortu zaien ibilgailuen behin betiko bajari buruzko informazioa, eta abar barne hartu da.**

Indargabetu diren legeak, bai eta aldatu direnak ere, behar den bezala gorde dira fitxetan; halaber, legeen eta araudien arteko bateragarritasuna zaindu da, maila desberdinetako informazioa barne hartu da eta legerian edo araudietan landutako alderdiei buruzko informazioa eskaintzen da.

Hemendik gutxira Bilatzailearen bertsio berria eskuragarri jarriko da Eraikal-en web-orrian, sektoreko enpresak guztientzat.

## 3. Gidaliburu praktikoa: Erraztutako prebentzioaren kudeaketa Mikroeteentzat



AROTZGIk (Gipuzkoako Zurginen Ugazaba Elkarteak) "*Gida praktikoa: Erraztutako prebentzioaren kudeaketa Mikroeteentzat*" argitaratu du Eraikal programaren barruan, bai paper euskarrian bai euskarri elektronikoan. Gidaliburu honek honakook ditu zati:

- Gidaliburu praktikoa. Erraztutako prebentzioaren kudeaketa Mikroeteentzat.
- Aroztegietako segurtasunari buruzko gidaliuburu.

Gidaliburuaren helburua enpresan laneko arriskuen prebentzioa sartzeko erraztea da eta hura laneko arriskuen prebentzioa kudeatzeko eredu erraztuan oinarriturik

dago. Eredu hori AROTZGIk egin du. Eta K-21 kalitatea kudeatzeko ereduari sartzeko diseinatu da. Bertan jardueraren alde batera lagata dago eta aplikazio eremua zabala da.

AROTZGIk aipatu ereduak darabil kudeaketa-tresna gisa, prebentzioa kudeatzeko sistemak ezartzeko. Proiektu hori Eraikal programaren baitan garatzen ari da.

Aipatu gidaliuburu izan nahi duten erakundeak Elkartearengana zuzendu ahal dira, zeinen datuak jarraian emango baitira:

AROTZGI

Belartza Poligonoa

Gurutzegi kalea, 12-1. (9. bulegoa)

20018 Donostia-San Sebastián

Tel.: 943 320 504

Fax: 943 326 940

## 4. Azterlan, Plangintza eta Aurrekontu Zerbitzua (APAZ), ISO 9001 arauaren arabera **ziurtagiridun**

Azterlan, Plangintza eta Aurrekontu Zerbitzuak (APAZek), Eusko Jaurlaritzaren Etxebizitza eta Gizarte Gaietako Saileko Plangintza eta Etxebizitza Prozesu Eragileen Zuzendaritzaren menpekoa denak, arrakastaz gainditu berri du UNE-EN ISO 9001:2000 arauaren arabera bere Kalitate Sistema ziurtatzeko auditoretza, ziurtagiria AENOR-en bitartez lortu duelarik.

Horretara, APAZ ziurtagiri hau lortzen Etxebizitza eta Gizarte Gaietako Saileko lehenengo Zerbitzua da. Hortaz, argi dago bertako jende guztiak Kalitatearekiko eta Hobekuntza Etengabearekiko konpromisoa hartu duela. Izan ere, jende hori Eraikal programa 1998an abioan jartzeko arduraduna izan zen, baita hura urteotan guztietan kudeatzeko ere.

Ziurtagiri hau lortzea ereduzko ekintza da beste zerbitzu eta herri erakunde batzuentzat eta Eraikal baliatzeko duten enpresentzat. Horrez gain, APAZ zerbitzuan kalitatea kudeatzeko sistema bat ezarri, amankomuneko lan prozesu eta irizpideak ezarri eta hobekuntzak egongo dira, eta hobekuntzok hark burutzen dituen zerbitzuetan eta produktuetan islaturik geratuko dira.

Helburu hori zuela, APAZek Kalitatea Kudeatzeko Sistema bat garatu eta ezartzeko prozesua 2004ko martxoan hasi zuen. Hasieran prozesuak zehaztu gero sistemaren agiri guztiak egin zituen.

Lanean jo eta ke ia urtebetez ibili ondoren, abioan jarri zen Kalitatea Kudeatzeko Sistema. 2005eko ekainean, barruko auditoretza egin zen eta horren ondorioz hainbat hobekuntza-ekintza azaldu ziren. Azkenean lortu du aipatu Zerbitzuak sistema ziurtatzea 2005eko urrian.

APAZek garatzen dituen jarduera nagusiak honako hauek dira:

- **Azterlan eta Estatistikak:** arlo honetan etxebizitza arloko informazio guztia sortu, administratu eta hornitzen da.
- **Plangintza, jarraipena eta ebaluazioa:** Bertan etxebizitza arloko epe ertain eta luzerako plangintza estrategikoko politikak zehazten eta Etxebizitza Plan Zuzentzaileak eta Plan Bereziak garatzen



egiten da lan. Gainera, haiek burutzearen benetako jarraipena egiten da eta, hala denean, doikuntzak proposatu.

- **Aurrekontuak egin eta kudeatzea:** APAZek etxebizitza-programako gastuen urteroko aurrekontua egin eta kudeatzen du, hura indarrean dagoen Etxebizitza Plan Zuzentzailearen urteko helburu hasierakoekin edo zuzenduekin bat baitator. Ezarritako helburuak, ekintzak eta burutzapen-adierazleak kontutan harturik, planifikaturiko helburuak eraginkortasunez eta eragingarritasunez lortzeko beharrezko den gastu maila zehazten du.

2005eko azaroaren 18an ibiltzen hasi den etxebizitza arloaren eragiketa funtzioen

arestiko berrantolaketak Eraikal programaren funtzioa Etxebizitza, Berrikuntza eta Kontrol Zuzendaritza berriari eman dio.

APAZek ziurtagiria lortu duela eta, Eraikal Berriak deiturikoa Mario Yoldi zerbitzu honetako arduradunarekin elkarrizketan aritu da.

*Zenbat pertsona egiten duzue lan APAZ zerbitzuan?*

Egun 8 pertsona egiten dugu lan: Zerbitzuko arduradun batek, ekonomia eta aurrekontuak kudeatzen espezializaturiko hiru pertsona, azterlanak eta estatistikak egiteko eremuetan espezializaturiko pertsona bik, kalitatea kudeatzen espezia-

lizaturiko pertsona batek eta pertsona administrari batek.

*Zuen jarduerako zein arlok jaso dute ziurtagiria?*

- 1) Etxebizitza Politiken Plangintza, Jarraipen eta Ebaluazioak,
- 2) Etxebizitza Programaren Aurrekontuak egin eta kudeatzeak.
- 3) Etxebizitzari buruzko Azterlan eta Estatistikek.

*Zer zela eta hartu zenuten ziurtatze-prozesu horretan parte?*

1998az geroztik ia egunera arte, Eraikal programa diseinatu eta eraginkortasunez kudeatzeko arduradunak izan gara. Ari naizen programa EAEn egoitza kalitatez hobekien etengabe hobeto erakitzea sustatzekoa da.

Zerbitzuko batzuek, Eraikal sortu baino lehen, kalitateari eta hobekuntza etengabeari buruzko gaietan prestatuz joanak ginen (Euskal gaiten ikastaroei esker bereziki) eta, era berean, enpresak kudeatzeko, politika estrategikoak zehazteko eta beraien jarraipena egiteko tresna berriak ezagutzeko gogo handia izana genuen.

Formalizatu gabeko gustua genuen Zerbitzuek kalitatearekiko eta hobekuntzarekiko, eta kalitatezko lanaren praxi eragile zegoen. Hori guztia ageri zen gure zerbitzuak egiten genituen era zehatzean.

Gainera, uste dut ezen sektore osoarentzat ausartasun nabarmenez hobetsi ditugun abiaburuetako batzuk atxiki zitzaizkigula.

Kalitatearekiko eta hobekuntza etengabearekiko grina dela bide, APAZen ziurtagiria lortu dugu, gure prozesu, zerbitzu eta produktuak etengabe hobetzea lortzeko asmo garbiz, gure bezeroen onerako. Eta gure jardueren eraginkortasunari eta eragingarritasunari buruzko beharrezko kontrolak egiten ditugu.

Arestian gure Zerbitzuko kideetarik lauk 2000ko ISO 9001 arauaren arabera barruko auditoreen ziurtagiria lortu dute. Hori dela eta, oinarriak instalaturik ditugu eta prestatu eta inplikaturiko pertsonak ditugu erakunde osoaren kalitateranzko eta hobekuntza etengaberanzko bilakaerarekin jarraitu ahal izateko.

Nolabait, ildo horretatik, letra askoko hitzak aipatu behar diren apaltasunaz, gure ziurtagiria ereduak neurri izan dezakete erakundeak gainerakoek.

*Zein fase izan zaizue zailena eta zergatik?*

Beharbada, hasierako fasea. Izan ere, bertan Kalitatea Kudeatzeko gure Sistema diseinatu eta azal zitezen nahi genuen abiaburu guztiak orekaz sarturik egongo ziren Eskuliburua proposatu behar izan genuen.

Nahikoa kostatu zitzaigun gure burua berriro ulertzea eta nahi genuen guztia idatziz azaltzea.

Sistema zehaztea izan zen, zalantzarik gabe, guretzat nekezena.

*Zein dira izan dituzuen arazoak?*

Kudeaketa prozesuak ezarri dugu eta hobekuntzarako aldizkako bilerak izan ohi ditugu. Baina gehien kostatu zaiguna gure prozesuetan barruko kontrolak eta eboluzio-adierazleak zein diren argi zehaztea izan da. Kontrolguneak zehaztea kostatu zaigu.

APAZ zerbitzuak bere lana zerbitzu eta produktutan banatzen du. Produktu-mugarriak aztertu direnean lortzen errazak izan dira analisi-parametroak, baina,

zerbitzu-mugarriak aztertu direnean, askoz zailagoa izan da haiek lortzea.

*Oso luze eta zaila izan al da kalitate-sistema ezartzeko prozesua?*

Ez, alderantziz baino: hura hasierako fasea (fase hori geldoa izan zen, ohiko jarduerak egiteari utzi eta zerbitzu berriro pentsatzeko denbora hartu behar izan baitzen) bukatuta, sistema denbora erlatiboki laburrean ezartzeko gai izan gara. Urtebetekoa baino luzeagoa izan ez den prozesu globalaz ari gara.

Oinarriak honakook izan dira: historikoki oso landutako prozesuak, langile prestatu eta gogotsuak eta gure zerbitzuak egiteko kalitate maila altua, kalitate-sistema egin eta ezarri aurretikoak.

Kalitate-sistema ezarriarik, kontrol gehiago ezarri ditugu eta, funtsean, helburuka kudeatzen dugu. Horiek esplizituki egiten ditugu orain. Baina, filosofia hori, haiek idatziz ez aurkeztu ez gainontzekoen bitartez ez ziurtatzeko, aspaldidanik garatu dugu. Horregatik, ez zaigu oso aldatu horren gainean jarduteko era. Horren ondorioz, kalitate-sistema azkar eta erraz samar ezarri genuen.

*Zein abantaila lortu dituzue prozesu honetatik?*

Prozesu hau oso lagungarria izan zaigu gure burua berriro ulertzeko eta gure lana eta bertako erantzukizuna sakonago ulertzeko.

Gure Zerbitzua etxebizitza arloaren barruan erlatiboki txikia dela badakigu. Bera kopuru bihurtuz gero, 150etarik 8 pertsonaz ariko ginatke.

Alabaina, gure kulturak, kalitatean oinarrituak, honakoa ahalbidetu digu: taldeetan lan egitea, prozesu ikuspegia hartzea, barruko eta kanpoko bezeroaren asetasuna sistemaren lehentasun nagusi bezala jartzea eta etengabe hobetzea edota hobetzen saiatzea.

*Eta zein eragozpen?*

Oztopo txikiagoa dago, Kalitate Sistematik datorren dokumentazioa kontrolatzeko arazoekin zerikusia duena.

Kalitate-sistemaren agiri kopurua gehitu da, ahalik eta gutxien gehi dadin ahalegin du garen arren. Hori dela eta, sistema, prozesu batzuei begira, zail egiten da.



Gure esperientziaren bitartez baiezza dezakegunez, hortik oraindik dabilen ideia-elkarketa, funtzionarioak paperarekiko gustuarekin lotzen dituen, ez da oso zehatza.

Nire ustez, oztoporik handiena gu Herri Administrazioaren eta, zehatzago, Erakunde Administrazioaren eremuan mugitzea da. Izan ere, haien balore-eskala eta ibilera, zenbaitetan, oztopo izaten da korrante eta eraberriketa berriak ezartzeko.

*Zer ekarri du Kalitate-ziurtagiria lortzeak APAZentzat?*

Lan egiteko era bat esplizituki aintzatestea, zeinek-eta kanpoko erakunde lokabe batek.

Beti saiatu gara kalitateari begirako metodoak garatzen, baina orain lana aintzatestsi digute; eta pozik gaude.

Gainera, ziurtagiriak eta beraren etorkizuneko berrikuntzek etorkizunean nahi dugun hobekuntza etengaberako ahaleginak mantentzeko pizgarri gisa balio izango digute.

*Uste duzu prozesu hau saileko beste zer-bitzu batzuetara zabalduko dela?*

Bai. Une honetan Etxebide Euskal Etxebizitza Zerbitzuaren Kalitate Sistema diseinatu eta garatzen ari da eta ziur nago hau ez dela azkena izango.

*Zein dira hobekuntza etengaberako hartuko dituzuen hurrengo urratsak?*

*Zein helburu finkatu diozue zuen buruari?*

Lehenengo helburua, eta handiena, zer iritsi dugun jakitea eta hartutako konpromiso mailok hartzen irautea da.

Orain hasten da guretzat zaila den etapa, iritsitako jomuga lortuta atseden hartu eta lasaitu beharra sentitzen delako. Baina hura harago doa eta bultzada mantendu eta berritu behar dugu, eta gaiaz orokorrean jabeazteko lanetan parte hartu, beste batzuei beren bidean lagundu eta, azken batean, gure buruari hobekuntza etengaberako konpromiso berriak ezarri, administrazioak hala utziz gero, osoko kalitateranzko eta bikaintasuneranzko bidean aurrera egitea ahalbidetzen digutenak.

## 5. Visesak Zilarrezko Q-a lortu du

Euskalitek (Kalitaterako Euskal Fundazioak), Visesa Vivienda y Suelo de Euskadi S.A.ri Zilarrezko Q-a eman dio sari, erakundea Euskal Autonomia Erkidegoaren barruan kudeaketa arloan aurreratuenetarikoa den erakunde gisa aintzatestsi duelarik. Horretara, hura sari hau lortzen Euskadiko lehenengo enpresa etxebizitza-sustatzailea izan da.

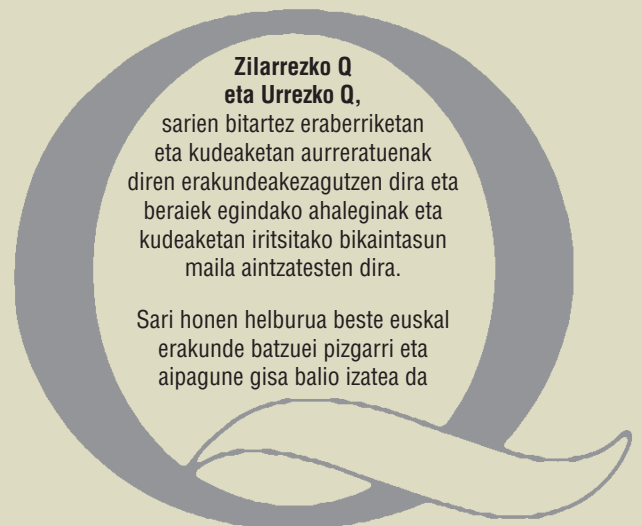
Zilarrezko Q eta Urrezko Q sarien bitartez eraberriketan eta kudeaketan aurreratuenak diren erakundeak ezagutzen dira eta beraiek egindako ahaleginak eta kudeaketan iritsitako bikaintasun maila aintzatesten dira. Sari honen helburua beste euskal erakunde batzuei pizgarri eta aipagune gisa balio izatea da.

Visesak barruko aldaketarako eta kudeaketako hobekuntzarako eta berrikuntzarako prozesua duela hiru urte eta erdi hasi zuen. Sari hori jaso du, zeren eta bere buruari finkatutako helburua betetzen baitu. Hurrengo urratsa sistema sendotzea izango da.

Erakundearen estrategia berriaren bitartez "oso igo" nahi da etxebizitza-sustapena, eta sozietate partekatuen potentzialtasun guztiak garatu eta negozio-ildo berriak ireki.

Visesak, helburu horiek betetzeko, Europako EFQM eredu hartu du kudeaketa-sistema gisa, eta **Eraikal Programaren** markoaren barruan garatu du eta egitura osoa prozesukako kudeaketari egokitu dio, ikaskuntza eta hobekuntza etengabeetan oinarrituta dagoenari.

Xede nagusia jarduera guztietan eta doakien talde guztientzat balio erantsia sortzea da, hala nola, erakundearen bezeroentzat, akzio-dunentzat, hornitzaileentzat eta kideentzat. Ildo horretatik, Visesak Eraikaleko hainbat proiektutan jarduten du trakzio-erakunde gisa ere, enpresetan aipatu EFQM eredu ezartzea sustatzen.



VISESA baltzu publikoa da, eta Eusko Jaurlaritzako Etxebizitza eta Gizarte Gaietako Sailari atxikita dago. Autonomia Erkidegoan babespeko etxebizitzak, kalitatezkoak, sustatzea du eginkizun. Horren bidez gauzatu nahi da Eusko Jaurlaritzaren asmoa, gizatalde guztiek etxebizitza duina izateko eskubidea betetzea alegia.

1990. urtean eratu zen, eta 1992an hasi zen lanean. Ordutik hona, 5.098 etxebizitza amaitu ditu, eta 3.035 dauzka eraikitze bidean, horrek esan nahi du Euskadiko lehenengo etxe sustatzailea dela.

## 6. Hemeroteka

### Eusko Jaurlaritzak laneko ezbeharrak urritzeko presazko plana onetsi du

Beraren arabera, segurtasunik eza dela eta zigortutako enpresek ez dute lehiaketa publikoetan parte hartzerik izango.

Eusko Jaurlaritzak Euskal Herrian laneko istripuen ondorioz hildakoen kopuruaren igoera gelditzen saiatzeko txokeko plana aurkeztu du. Joseba Azkarraga Laneko sailburuak Eusko Jaurlaritzak abioan jarriko zituen neurriak zehaztu zituen. Beraien artean nabarmendu behar denez, enpresa-erregistroa sortuko da Laneko Arriskuak Prebenitzeko Legea ez betetzeagatik modu larrian zigortu diren enpresak kontrolatzeko. Aipatu zerrendan agertzen diren enpresek ezin izango dute euskal herri administrazioak antolatzen duen ezin lehiaketatan parterik hartu.

Sailburuak azaldutako beste neurri bat ikuskatzaile kopurua gehitzea da, eta Eusko Jaurlaritzak eskumenak dituen eremuetan haren ikuskatzailetza abioan jarzea.

*ITURRIA: Gremios egunkaria, 2005eko abendua*

### III. CONSTRULAN sariak: "Eraikuntza eta Berrikuntza"

Aurreko edizioan bezala, Bilbao Exhibition Centrek eta Reed Business Informationek "Eraikuntza eta Berrikuntza" sarietarako deialdia egin dute. Sarion bitartez bereizi gura dira azken 12 hilabeteetan eraikintzaren, ekipamenduaren eta instalazioen sektoreetan agertutako produktu, jarduera edo zerbitzurik berritzaileenak. Haien helburua beren jarduera CONSTRULAN lehiaketak barnean hartzen dituen sektoreetan garatzen duten zerbitzu



enpresengan eta fabrikatzaileengan teknologi berrikuntza piztea da. Haren bigarren edizioa 2006ko apirilaren 26tik 29ra bitartean egingo da.

Produktuak, jarduerak edo zerbitzuak aurkezteko epea 2006ko martxoaren 10ean bukatuko da eta epaimahaiaren iritzia apirilaren 26an kaleratuko da CONSTRULAN'06

azoka egiten den bitartean. Sariko oinarriak eta beraiei buruzko informazioa Reed Business Informationen edo BECen egoitzetan lortu ahal dira, edo honako orokor honetan sarturiko CONSTRULANen orrialdean: [www.bilbaoexhibitioncentre.com](http://www.bilbaoexhibitioncentre.com)

*ITURRIA: Aldizkaria, 122 zbk., 2005eko abendua*

Itaun postontzia



eraikal@ej-gv.es

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