

## Kike Intxausti

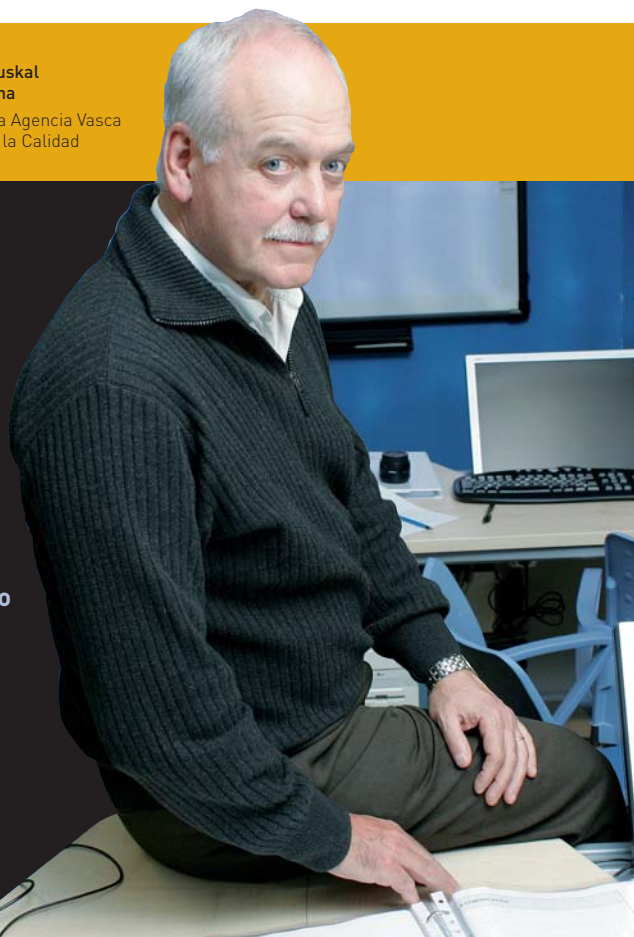
Gaitasuna eta Kalitatea Ebaluatzeiko Euskal Agentziaren kalitate-saileko arduraduna  
 Responsable del área de la calidad de la Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad

**“Kalitatea guztion esku dago”**

Gaitasuna eta Kalitatea Ebaluatzeiko Euskal Agentziak du kalitate-arloko planak eta proiektuak diseinatzeko eta hedatzeko ardura. Lanbide Heziketako ikastetxeetan 400 puntu egiaztatze epea bukatu ostean, etapa bati amaiera eman zaio.

**“La calidad es cosa de todos”**

La Agencia Vasca para la Evaluación de la Competencia y la Calidad es responsable del diseño y del despliegue de los planes y proyectos en el ámbito de la calidad; se ha cerrado una etapa al acabar el plazo para la acreditación de los 400 puntos en los centros de Formación Profesional.



**- Zer asmo eta proiektu ditu Agentziak datozen urteetarako?**

- Kalitate-saila berregituratu dugu, eta aldaketa hori baliatzen ari gara iraganeko ibilbideari buruzko gogoeta egin eta etorkizunari begiratzeko. Gogoeta horren zenbait elementuren berri eman dezaket, eta datozen bizpahiru urteetan izango dugun ikuspegia azaldu.

Gure asmoak ideia bakarrean bildu beharko banitu, kalitatea guztion esku dagoela esango nuke. Zergatik? Bada orain arte sistematizat eta instrumentutat hartu dugulako kalitatea, eta kalitatea portaerari, jarduteko eta lan egiteko moduari estu lotuta dagoen zerbait dela ulertu behar dugu, ez gure lanaren eranskina, lanaz gaindiko zeregina baizik. Hala ere, kalitatea ez da inprimakiak betetzea; gure lana kudeatzeko modua da.

**- Lan-ildorik finkatu al duzue?**

- Bai. Lehenengoa ikastetxeak kudeatzeko sistemari buruzkoa da. PKS (Prozesu bidezko Kudeaketa Sistema) diseinatu dugu, jende askok ISO berria deitzen diona. Gure asmoa ez da ISO izatea, prozesuen bidez egituratutako kudeaketa-sistema bat izatea baizik. Diseinatu dugun sisteman prozesuak kudeatzeko ardura hartuko duten jabeak eta prozesuen ekipoak izendatzen dira. Kudeaketa deszentralizatzea da asmoa, eta jabeei eta ekipoei beren prozesua kudeatzeko konfiantza ematea. Kalitate-arduraduna ez da

**- ¿Cuáles son los planes y proyectos de la Agencia para los próximos años?**

- Estamos aprovechando que hemos tenido una reestructuración en el área de la calidad para reflexionar un poco sobre nuestra experiencia pasada y mirar al futuro. Creo que puedo adelantar algunos elementos de esta reflexión y apuntar nuestro enfoque para los dos o tres próximos años.

Si tuviera que concentrar en una sola idea lo que vamos a intentar podría ser algo así como la calidad es cosa de todos. ¿Por qué digo esto? Porque creo que hasta ahora hemos visto la calidad como un sistema, un instrumento, y creo que debemos ver la calidad como algo más ligado a un comportamiento, a una forma de actuar, de trabajar, no como un anexo a nuestro trabajo, como si fuera algo que hay que hacer además de trabajar. Sin embargo, la calidad no consiste en cumplimentar formularios, sino que representa una manera de gestionar nuestro trabajo.

**- ¿Se han planteado alguna línea de actuación?**

- Sí. La primera es sobre el sistema de gestión de los centros. Hemos diseñado lo que llamamos el SGP (sistema de gestión por procesos) al que mucha gente llama la ISO berria. Nuestro enfoque no es tener la ISO sino tener un sistema de gestión estructurado por procesos. En un sistema como el que hemos diseñado, se nombran propietarios y equipos de procesos que asumen la responsabilidad de la gestión de su proceso. Se apuesta por descentralizar la gestión,

**“orain arte sistematizat eta instrumentutat hartu dugulako kalitatea, eta kalitatea portaerari, jarduteko eta lan egiteko moduari estu lotuta dagoen zerbait dela ulertu behar dugu”**

**“hasta ahora hemos visto la calidad como un sistema, un instrumento, y creo que debemos ver la calidad como algo más ligado a un comportamiento, a una forma de actuar”**

sistemaren zaintzailea. Pertsoneri lana errazten die, lagundu eta nola egin behar den azaltzen die, baina jabeak berak du prozesuaren ardura. Sailburuordetzan sistema bat ezarri dugu, eta badakigu zaila dela finkatzea, zaila baita prozesuak elkarri lotzea. Badakigu, halaber, denbora asko behar dela jabeei eta ekipoei laguntzeko eta erraztasunak emateko.

Lehenik eta behin, prozesuen jabe eta ekipoetan oinarritutako kudeaketa-sistema sortu beharko genuke. Euskaliten kanpo-ebaluazioen ondorioak aztertu ondoren, gure ustez prozesu bidezko kudeaketa-sistema da hobetu beharreko arlo nagusia. Horrez gain, diseinatu dugun ereduak ISO 9001 arauaren baldintzak betetzen ditu, eta, ezartzen bada, arazorik gabe gaitutako du edozein ikuskaritza. Hain zuzen ere, Sailburuordetzaren azken ikuskaritza halaxe egin zen, prozesu bidez, baina berriro diot gure asmoa ez dela "ISO" izatea; sistema bat nahi dugu, prozesuetan oinarritutako sistema, alegia.

Joan den ikasturtean ikastetxe-sare batekin aritu ginen lanean PKS ezartzeko, eta aurtun, beste sare batekin ari gara lanean. Bizipen horren alderdirik interesgarriena hau da: lehenengoz, sarean zuzenean jardun dugu lanean ikastetxe bakoitzak izendatutako prozesuen jabeekin. Oso ekimen ona izan dela uste dut, eta jabeentzat ere oso lagungarria da elkarren berri izatea; horregatik, aurtengo ikasturtean denbora gehiago emango dugu topaketetan. Eskaera ikusita, datorren ikasturtean bi sare antolatzea gustatuko litzaiguke, nahi duten ikastetxe guztiek, itunpekoek nahiz publikoek, sistema ezartzeko aukera izan dezaten.

**- Kalitate-eredu asko daude: ISO, EFQM... Zenbait ikastetxetan Investors in People, ISO 14001 eta Lan Arriskuen Prebentzioa dituzte. Eta orain, Hobbide ere bai. Ez da erraza kontuak argi izatea.**

- Bai, egia esan, nahasketa handia dago. Neurri batean guk geuk sortu dugu, baina egia da pixkanaka ari garela ikasten, esperientziaren poderioz. Dena den, nola konpondu nahasketa

se da confianza a los propietarios y equipos para que autogestionen su proceso. El responsable de calidad no es ningún guardián del sistema, sino que está para facilitar, ayudar, enseñar a las personas como se hace eso, pero la responsabilidad de cada proceso es del propietario. Hemos implantado un sistema así en la Viceconsejería y sabemos lo que cuesta consolidarlo, lo que cuesta resolver los solapes entre un proceso y otro, el tiempo que requiere de ayuda y facilitación a los propietarios y equipos.

Lo primero sería esto, un buen sistema de gestión basado en propietarios y equipos de proceso; después de analizar los resultados de las evaluaciones externas de Euskalit ésta es la que nos parece principal área de mejora, el sistema de gestión por procesos. El modelo que hemos diseñado cumple además con los requisitos de la norma ISO 9.001 y de implantarse, pasaría sin problemas una auditoría; de hecho la última de la Viceconsejería ya se hizo así, por procesos, pero insisto en que lo importante es que no queremos "una ISO", queremos un sistema, nuestro sistema basado en procesos.

El curso pasado trabajamos con una red de centros para implantar el SGP y este año estamos trabajando con una segunda red. Lo más interesante de esta experiencia es que por primera vez estamos trabajando en red directamente con los propietarios de los procesos que ha nombrado cada centro; creo que ha sido una iniciativa muy buena, resulta muy estimulante para los propietarios compartir su experiencia; de hecho este curso estamos dedicando más tiempo a cada encuentro. Vista la demanda que tenemos nos gustaría organizar dos redes el curso que viene para dar oportunidad a todos los centros interesados, concertados y públicos, para implantarlo.

**- Hay un montón de modelos de calidad: ISO, EFQM... Algunos centros están con Investors in People o con la ISO 14001, la Prevención de Riesgos Laborales. Y ahora esta Hobbide. No es fácil aclararse.**

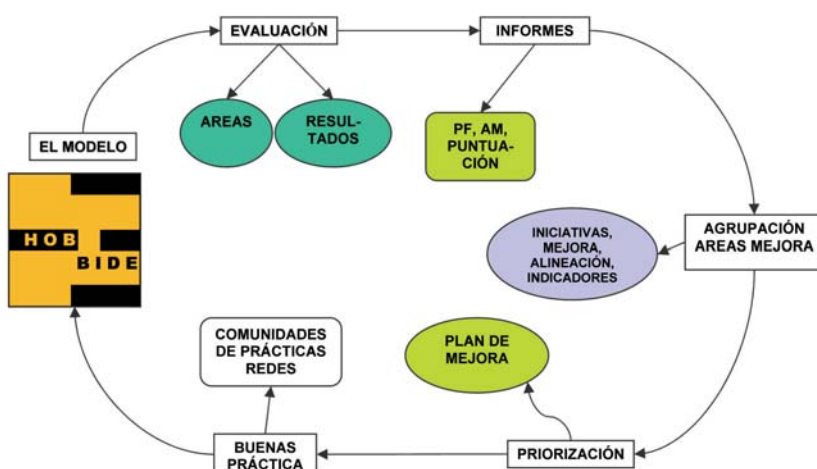
- Si, es verdad, hay mucho lío. En parte lo hemos generado nosotros pero es que también nosotros vamos aprendiendo poco a poco, con la experiencia. En todo caso, ¿cómo resolvemos ese lío? Nuestra idea es la siguiente: un centro, un sistema de gestión y sólo uno; el sistema de gestión por procesos con sus propietarios. Ese único sistema debe ser cada vez mejor, y debe ser capaz ahora mismo de superar una auditoría ISO 9.001. Este es el primer reto.

En el futuro ese mismo sistema con esos mismos procesos, deberá ser capaz de superar una auditoría medioambiental [Ecoskan o ISO 14001] o de prevención de riesgos [OSHAS 18001]; pero nuestra estrategia no es hacer un sistema para cada cosa sino adaptar y mejorar nuestro propio sistema para que cumpla con los requisitos que exige cada norma. ¿Cómo se puede hacer eso? Incorporando en nuestro sistema las actividades que sean necesarias. Es decir, si queremos superar una auditoría medioambiental, en el proceso que gestiona los activos y recursos tendremos que incorporar determinadas actividades y en otros procesos otras actividades.



**"Ikastetxeetako kalitate-arduradunak Hobbideko lizentziadun izateko prestatzea da orain gure helburua"**

**"Nuestro objetivo ahora mismo es preparar a los responsables de calidad de los centros para ser licenciatarios de Hobbide"**



hori? Hona hemen gure asmoa: ikastetxe bat, kudeaketa-sistema bat, bakarra; prozesu bidezko kudeaketa-sistema, bere jabeekin. Sistema bakar horrek gero eta hobeza izan behar du, eta une honetan ISO 9001 ikuskaritza gainditzeko modukoa. Horixe da lehen erronka.

Etorkizunean, sistemaberak prozesu berberekin gai izan beharko du ingurumen (Ecoskan edo ISO 14001) edo arriskuen prebentzioko (OSHAS 18001) ikuskaritzak gainditzeko. Baina gure estrategia ez da gauza bakoitzerako sistema bat egitea, gure sistema hobetzea eta egokitzea baizik, arau bakoitzak eskatzen dituen betebeharrak betetzeko. Nola egin dezakegu hori? Gure sisteman behar diren jarduerak barneratuz. Hau da, ingurumen-ikuskaritzak gainditzeko, aktiboak eta baliabideak kudeatzen dituen prozesuan jarduera jakin batzuk eta beste prozesu batzuetan beste jarduera batzuk sartu beharko ditugu. Baina gure sistemari eutsi egingo diogu, prozesuetan eta jabeetan oinarrituriko sistema bakarrari. Eta berdin jardungo dugu beste edozein estandarrekin, PRL edo LiP izan. Sistema bakarra, gure sistema, hobetzea da kontua, estandarrei erantzuteko gai izan dadin, estandar bakoitzaren betekizunei jarraituz hainbat sistema sortu gabe.

Egun hainbat ikastetxe eta aholkularitza bat ditu gure taldeak, eta hain zuzen, aholkularitza hori ikastetxeak aztertzen ari da, ingurumen- eta prebentzio- arloko arauak betetzen dituzten egiaztatzeko. Ondorioak ikusi eta arauak betetzeko zer egin behar den zehaztea izango da hurrengo urratsa, eta prozesu bakoitzean zer ekintza edo jarduera txertatu behar diren zehaztea.

Ondoren etorriko da kostuen arazoa, alegia, arauak betetzeko beharrezko ekintzak finkatzeko kostuak. Guztiak aztertu eta helburu hori duten ikastetxeei nola lagun diezaikegun aztertuko genuke. Baina lehenik eta behin, PKS ahalik eta LH ikastetxe gehienetan ezarri behar dugu.

**-Berriro ere atzera egin eta... hiru estrategiaz ari ginen lehen. Horietakoren batek zerikusia izango du Hobbiderekina eta 400 puntuetarako EFQM ebaluazioekin, ezta? Zertan ari zarete horren inguruan?**

- Hobbide gure bigarren lan-ildo da. Baina Hobbide ere PKSren ondoren egingo dugu. Memorien prozesuari buruz ondorio positiboak ateratu ditugu. EFQMk kudeaketaren ikuspegi hobe eta osoa eman digu, baina laburbilduz esan dezadan bikoiztasuna dagoela kudeatzeko (prozesuak) eta ebaluatzeko (irizpideak) bideen artean. EFQMekin ebaluatzea oso zaila izan da guztiontzat. Gainera, 400 puntuen kontua ere presio handia izan da.

Hori dela eta, bi kontu konpondu behar ditugula uste dut. Batetik, ez da puntuen beste lasterketarik izango; 400 puntuetik baliokidea den kudeaketa maila nahikoa da guretzat eta orain "ebaluazioa eta hobekuntza-planak" binomioa lantzea da kontua, 400 puntuen kudeaketa erreferentziatzat hartuta betiere.

Hala ere, beste galdera hauek ere sortu zaizkigu: EFQM ereduaren ebaluazioa bere

Pero mantenemos nuestro sistema, un solo sistema basado en procesos y propietarios. Y así con cualquier estándar, me da igual que hablemos de PRL o de LiP. La cuestión es que no hacemos sistemas, uno y otro, siguiendo los requisitos de cada estándar, sino que mejoramos uno único, nuestro sistema, para que sea capaz de cumplir con los estándares.

Ahora mismo lideramos un equipo con varios centros y una consultora que está analizando cómo están los centros respecto a las normas medioambientales y de prevención; han hecho ya un diagnóstico al respecto. El siguiente paso será determinar lo que sobre el papel sería necesario hacer para cumplir con ellas y en qué procesos habría que incorporar qué acciones o actividades.

Luego vendría el problema de los costes que tendría implantar esas acciones necesarias para cumplir con esas normas y veríamos en qué



**“Kalitatea ez da inprimakiak betetzea; gure lana kudeatzeko modua da”**

**“La calidad no consiste en cumplimentar formularios, sino que representa una manera de gestionar nuestro trabajo”**

medida podríamos ayudar a los centros que se planteen ese objetivo. Pero lo primero es lo primero, el SGP, en todos los centros de FP a ser posible.

**-Volviendo un poco para atrás, hablábamos de tres estrategias; supongo que alguna de ellas tendrá que ver con Hobbide y con las evaluaciones EFQM para los 400 puntos. ¿Qué os estáis planteando al respecto?**

- Hobbide es nuestra segunda línea de trabajo. Pero también está por detrás del SGP en el tiempo. Nuestra conclusión respecto al proceso de memorias es buena. EFQM nos ha dado una visión mejor y más completa de la gestión, pero por resumirlo rápido hay como una especie de dualidad entre cómo gestionamos (procesos) y cómo evaluamos (criterios); evaluar con EFQM se nos ha hecho a todos muy difícil. Además ha estado la presión de los 400 puntos.

Al respecto creo que hay dos temas que debemos resolver. El primero es que no hay más carrera por los puntos; un nivel de gestión equivalente a los 400 puntos es suficiente para nosotros y ahora se trata de trabajar con el binomio 'evaluación y planes de mejora', sin perder esa referencia de nuestro suelo de gestión que son los 400.

Ahora bien, nos hemos hecho estas preguntas: ¿la evaluación con el modelo EFQM tal cual es, con su ordenación por criterios y la evaluación con REDER sobre memorias es el enfoque más apropiado?, ¿sería mejor un enfoque de



**“Gure estrategia ez da guaza bakoitzerako sistema bat egitea, gurea hobetzea eta egokitzea baizik, ara bakoitzak ezkatzen dituen betebeharrak betetzeko”**

**“Nuestra estrategia no es hacer un sistema para cada cosa, sino adaptar y mejorar el nuestro para que cumpla con los requisitos que exige cada norma”**

horretan, irizpideen arabera antolamenduarekin eta memoriaren REDER ebaluazioarekin, ote da ikuspeirik egokiena? Egokiagoa izango ote litzateke galdetegi-ikuspegia memoriarena baino? Eta ereduaren irakurketa horizontalean oinarritutako ikuspegia? Hobbide da galdera horien erantzuna, EFQMren irakurketa horizontalean eta galdetegietan oinarritutako ebaluazio-ikuspegia.

Berriro ere, kudeaketa-sistema bakarraren aldeko apustua egin nahi dugu, eta beraz, sistema horrekin bat datorren kudeaketa- eta ebaluazio-ikuspegia ezarri nahi dugu. Ereduak prozesuari buruz dioena abiapuntu hartuta, jabeek beren prozesuak ebaluatu ahal izatea da gure asmoa; horixe da Hobbide, ikastetxeen zentroekin bat datozen kudeaketa-gaien arabera EFQM.

Ikastetxeetako kalitate-arduradunak Hobbideko lizentziadun izateko prestatzea da orain gure helburua. Amaitu dugu oinarritzko prestakuntza, eta oso ongi joan da. Bai parte-hartzaileen kopuruan bai horien balorazioan, lortu egin dugu gure helburua. Orain proiektua gauzatu behar dugu, hau da, ikastetxeen azterketa osoa egingo dugu Hobbiderek; ekainean ikusiko ditugu ondorioak. 2010erako ikastetxe guztiak bigarren ebaluazioa egin izatea da gure asmoa, baina ekipo eta jabeekin. Hala ere, prestakuntza-ahalegin handia eta zenbait proba pilotu egin nahi ditugu aurretik, informatika-aplikazioa probatu...

**-Eta zertan datza lehen aipatu duzun hirugarren estrategia? Ez dirudi beste ezertarako lekurik dagoenik.**

- Bai, badago. 10 urte daramatzagu lanean kalitatearen alorrean eta orain arte nola aritu garen berraztertu behar dugu. Oinarrian, sareetan aritu gara kalitate zuzendari eta arduradunekin. Prestakuntza-ekimenak, ekintza onen topaketak eta bestelakoak ere egin ditugu.

Baina orain, estrategia horiekin batera esku hartzeko plan egokiak lortu behar ditugu. Hasi gara zer aldaketa egin daitezkeen ikusten, eta zenbait urrats eman ditugu.

Oro har, ikastetxeetatik eta euren beharretatik gertuago jardutea da gure asmoa; gure estrategiarekin baina beraien beharrak eta asmoak kontuan hartuta: prozesuen jabeekin sarean eginiko lana, esaterako. Bestetik, kalitate-arduradunen komunitatea eta antzekoak sortzea ere izan daiteke bidea; arduradunak eta jabeak kalitateari lotutako prestakuntza-plan berezien bitartez trebatzea ere izan daiteke. Ildo horretan, egokia izango litzateke “work-place” erako topaketak edo interesen merkatuak antolatzea, ikastetxeak harremanetan jar daitezzen eta hobekuntza-proiektuen inguruan hitzarmenak lor ditzaten. Ikastetxeen artean eta ikastetxeen eta gure artean lankidetzak bideak urratzen hastea da gakoa.

Horrela, ikastetxeek Hobbiderek lan egingo dute, eta kudeaketa-, autoebaluazio- eta hobekuntza-eredu berbera izango dute. Horrenbestez, era guztietako hobekuntza-planei laguntzeko prest egon behar dugu, ikastetxe askotan nahiz gutxitan finkatutakoei. Sortzen diren plan horiek guztiak babestu behar ditugu, eta lan horretan esku hartzeko bide berriak urratu beharko ditugu la uste dugu. Aukera hori ere aztertzen ari gara.

cuestionario en vez de memoria?, ¿y un enfoque basado en una lectura horizontal del modelo? Nuestra respuesta a estas preguntas es Hobbide, un enfoque de evaluación basado en una lectura horizontal del modelo EFQM y basada en cuestionarios.

Una vez más queremos apostar por un único sistema de gestión y, por tanto, queremos un enfoque de gestión y evaluación alineado con ese sistema; queremos que el propietario pueda evaluar su proceso mirando lo que el modelo le dice al respecto; eso es Hobbide, EFQM visto por temas de gestión claramente alineados con los procesos de los centros.

Nuestro objetivo ahora mismo es preparar a los responsables de calidad de los centros para ser licenciarios de Hobbide. Ya hemos terminado la formación básica que ha salido muy bien; hemos superado el objetivo tanto en participación como en la valoración del curso por los asistentes; ahora haremos el proyecto que consistirá en hacer una evaluación completa del centro con Hobbide; veremos el resultado en junio. Nuestro objetivo es que para 2010 todos los centros hayan hecho una segunda evaluación, esta vez con equipos y propietarios. Pero antes queremos hacer un gran esfuerzo de formación y algunas pruebas piloto, tener la aplicación informática probada...

**-¿Qué hay de la tercera estrategia de la que hablaba? No parece haber espacio para más.**

- Sí que la hay, porque llevamos ya 10 años trabajando en calidad y tenemos que repensar la forma en que hemos intervenido hasta ahora. Básicamente hemos trabajado en redes con los directores y/o los responsables de calidad. También hemos tenido iniciativas de formación, encuentros de buenas prácticas...

Pero ahora tenemos que intentar que esas estrategias lleven de la mano un plan de intervención adecuado; ya estamos empezando a vislumbrar por dónde pueden ir los cambios; de hecho hemos dado ya algunos pasos.

En general, la idea sería la de intervenir más pegados a los centros y a sus necesidades; con nuestra estrategia pero contando con sus necesidades y expectativas; un ejemplo es el trabajo en red con propietarios de procesos; otra idea es desarrollar experiencias como la comunidad de práctica de responsables de calidad; otra, la formación a base de planes específicos de formación en calidad para responsables y propietarios, una idea buena podría ser la de organizar encuentros tipo “work-place” o mercado de intereses para que los centros establezcan allí alianzas en torno a proyectos de mejora; creo que la clave está en ampliar los modos de colaboración entre los centros y entre nosotros y los centros.

Si partimos de que los centros van a trabajar con Hobbide, compartiendo un modelo de gestión, autoevaluación y mejora tenemos que prepararnos para dar apoyo a planes de mejora que pueden ser de muy diverso tipo y compartidos por muchos o pocos centros; tenemos que apoyar todos esos planes que salgan y pensamos que eso nos va a requerir formas novedosas de intervención. Y estamos pensando también sobre eso.

