

*Ibermática*

Tecnología y Conocimiento



## Dossier de prensa

Agosto 2007





# Mil alumnos guipuzcoanos realizan este verano prácticas en empresas

ARANTXA ALDAZ

SAN SEBASTIÁN, DV. Si no tiene la suerte de estar de vacaciones y sigue anclado en la oficina, mire a su alrededor. Seguro que ve caras nuevas: jóvenes escudados tras la pantalla del ordenador que saludan tímidamente al entrar y preguntan por doquier. Son los universitarios que cada verano aparecen en las empresas para aprender el oficio durante unos meses. La oportunidad la aprovechan este año más de un millar de alumnos guipuzcoanos, a los que hay que sumar los matriculados en la Formación Profesional.

La experiencia de estos tres meses ocupará un lugar destacado en sus currículums a la hora de aterrizar en el mercado laboral. Profesores y empresarios admiten que la formación académica necesita testarse «en un escenario real» fuera de las aulas y que las prácticas son la puerta de entrada en muchas empresas. De hecho, un buen expediente ya no es garantía segura para encontrar un empleo. Las competencias profesionales, la personalidad, el conocimiento informático y los idiomas se valoran por encima de los resultados académicos. Así lo constató un estudio de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (Aneca) tras entrevistar a los responsables de Recursos Humanos de 106 empresas. También lo admiten las propias universidades que, en el caso de Gipuzkoa y el resto del País

## Las empresas de Informática e Ingeniería tienen problemas para cubrir las plazas previstas

## Las compañías captan talentos, pero los sindicatos denuncian «un abuso» de los becarios

Vasco, han hecho un verdadero esfuerzo para impulsar la cooperación con las empresas para completar la teoría de las aulas con la práctica voluntaria en el mundo laboral.

### Tutores y oportunidades

Una muestra de ese empeño son los centros que cada universidad ha creado para gestionar las prácticas de sus futuros licenciados. En la Universidad del País Vasco, por ejemplo, la Escuela de Empre-

sariales cuenta con una oficina exclusiva para promocionar las relaciones con la empresa (Bidelan), que el año pasado formalizó 311 prácticas. En el resto del campus, la ventana a las prácticas se llama *Praktiges*, un portal web donde alumnos y empresas intercambian intereses. Los profesores han desdoblado además sus funciones y muchos se han convertido en tutores de las prácticas. En el campus guipuzcoano de la UPV, por ejemplo, hay 89 docen-



### LOS DATOS

- ▶ Las prácticas son en realidad convenios de **colaboración académica** con las empresas. No hay un contrato laboral que vincule al alumno con la empresa.
- ▶ Son **voluntarias**. Algunas licenciaturas, como Medicina, tienen prácticas obligatorias en la carrera.
- ▶ La remuneración no es obligatoria, aunque cada vez más empresas conceden un sueldo a los alumnos. En la UPV, el importe medio es de **240 euros al mes**.
- ▶ Dos de cada diez alumnos en prácticas logran un **contrato laboral**.

Un joven estudiante durante una entrevista de empleo en Donostia. La experiencia profesional es uno de los requisitos más valorados por las compañías a la



Autor: ARANTXA ALDAZ

tes con una media de diez alumnos a su cargo. La Universidad de Deusto, la escuela de Ingenieros Tecnun y también la Universidad a distancia (Uned) se suman a la iniciativa y promueven desde sus respectivos centros la experiencia laboral para sus alumnos.

El diagnóstico actual es bueno, aseguran desde los citados centros académicos. Las oportunidades han aumentado sobremanera con el paso de los años. Atrás queda las negativas de las empresas para acoger a los futuros profesionales. «Ahora son ellos los que escogen. La gran mayoría que quiere hacer prácticas lo consigue», confirma Marian Iriarte, directora de Relaciones Externas de la UPV en Gipuzkoa.

Es más, la situación se ha invertido y ahora son las compañías las que tienen problemas para seleccionar a los alumnos de prác-

ticas de verano, especialmente en las áreas de Informática e Ingeniería, dos titulaciones con amplias salidas profesionales. «Los estudiantes saben que pueden encontrar un trabajo, así que no solicitan prácticas», sostiene Iriarte. En el caso de Empresariales, «la oferta de las empresas sigue siendo superior a la demanda de los alumnos», apunta Agustín Erkizia, profesor y responsable de prácticas de la Escuela de la UPV.

En la ESTE, los datos también refrendan el interés por la formación en la empresa. Nueve de cada diez alumnos han tenido al menos una experiencia profesional al acabar sus estudios. «La sociedad demanda no tanto una especialidad sino una forma de trabajar. Empieza a ser común encontrar anuncios en los que se buscan licenciados, pero no espe-

cifican en qué. Las empresas están interesadas en buenos profesionales, con competencias comunes como el liderazgo, el trabajo en equipo. Es obvio que el modelo universitario tiene que tender hacia esa demanda, a aumentar las competencias profesionales del alumno. Eso es precisamente lo que se busca con el proceso de Bolonia, la reforma universitaria para la convergencia con Europa, que se pondrá en marcha el curso 2008-2009», explica Iriarte.

### ¿Explotación?

A la espera del cambio formativo, las empresas siguen optando por las prácticas como fórmula para «captar talentos», amparados en una regulación flexible que desemboca en ocasiones en «abusos». Lo denuncian todos los veranos los sindicatos, que consideran que algunas empresas «se aprovechan de forma vergonzosa de los estudiantes, no les hacen contrato de trabajo, aunque les expresen como trabajadores», dice ELA. Desde Comisiones Obreras coinciden con la central y subrayan que «muchas compañías utilizan a los chavales para cubrir las bajas del verano». En Francia existe hasta un movimiento de becarios y estudiantes en prácticas que se han agrupado en la aso-

### PARA LAS EMPRESAS

#### PARA LAS EMPRESAS

▶ **Captan talentos más allá del expediente y forman a sus futuros trabajadores**

▶ **Los sindicatos dicen que son mano de obra barata para cubrir las vacaciones**

#### PARA LOS ALUMNOS

▶ **Son la puerta al mercado laboral y completan el expediente académico**

▶ **Pueden comprobar si el oficio se corresponde con lo que han querido estudiar**

#### PARA LAS UNIVERSIDADES

▶ **Testan los conocimientos teóricos de las aulas en un escenario «real»**

▶ **Han tenido que planificar el claustro para organizar las tutorías de los profesores**

ciación *Generación precaria* ([www.generation-precire.org](http://www.generation-precire.org)).

Las denuncias tampoco pasan desapercibidas en las universidades. Los convenios de cooperación académica (no existe ningún contrato laboral que vincule al alumno con la empresa, a diferencia de los becarios) incluyen cláusulas «para que no haya alumnos subcontratados», explica Iriarte de la UPV. Existe, por ejemplo, un número máximo de horas de trabajo y se ha introducido la figura del instructor, una persona de la empresa que controla el buen desarrollo de las prácticas.

En el lado negativo también aparece el sueldo. O más bien, el no sueldo, pues las empresas no están obligadas a remunerar a los universitarios. Pese a ello, cada vez son más las que pagan una cantidad. El importe medio en las empresas que tienen un convenio de colaboración con la UPV es de 240 euros.

Si el panorama ha desanimado a algún joven lector, las universidades recuerdan el creciente índice de colocación tras el primer contacto profesional. Dos de cada diez logran un contrato laboral y, en ciertas licenciaturas como Empresariales, el porcentaje llega hasta el 25%.

aldaz@diariovasco.com

## 'Ikasi eta lan', proyecto pionero de FP

*Ikasi eta lan. Aprender y trabajar.* El lema del nuevo proyecto de Formación Profesional desvela a simple vista la iniciativa que pondrá en marcha el Gobierno Vasco a partir de septiembre. Se trata de una experiencia pionera en la que se combinarán los estudios con un contrato laboral remunerado desde el primer curso. La iniciativa surgió de varias empresas del Bajo Deba tras comprobar los problemas para cubrir plazas vacantes con alumnos titulados, especialmente en el área de mecánica y mantenimiento industrial. «Nos mostraron su preocupación por la falta de mano de obra cualificada», cuenta Iñaki Mujika, vicesecretario de Formación Profesional y Aprendizaje Permanente.

Con el proyecto, la Formación Profesional llevará hasta el límite su máxima educativa: formar a los jóvenes para que sean capaces de ejercer una profesión una

vez terminen el módulo. La mayoría de las prácticas de la FP son obligatorias. 3.284 alumnos matriculados en los centros de Gipuzkoa se han acogido a este programa a lo largo del curso 2006-2007. La diferencia con la experiencia que empezará el próximo mes radica en la existencia de un contrato laboral.

Cuatro centros de FP (en Usurbil, Elgoibar, Vitoria y Santurtzi) ofrecerán a los alumnos la posibilidad de cobrar un sueldo mientras realizan los estudios. Los chavales estudiarán media jornada y la otra media trabajarán en empresas. Cuando terminen sus estudios, que se prolongarán un año más de los dos actuales, sumarán una experiencia laboral de tres años y la posibilidad de continuar con el empleo, si así lo requieren las empresas. Los ciclos formativos en que se aplicarán estos combinados de estudios y prácticas pagadas serán de Instalaciones

Electrotécnicas, Producción por Mecanizado, Desarrollo de Proyectos Mecánicos y Mantenimiento de Equipo Industrial. El salario estará en concordancia con lo establecido en el convenio laboral del sector y se cotizará a la Seguridad Social por cada alumno-aprendiz. En total serán cien los alumnos que se acojan al programa.

Desde el Gobierno Vasco subrayan las ventajas de la iniciativa. «Por un lado, hemos respondido rápidamente a la demanda de las empresas, que podrán preparar mejor a los alumnos desde el primer curso. De esta forma, por ejemplo, se podrán corregir los problemas o carencias que se detecten en la práctica», apunta Iñaki Mujika. El alumno cobrará desde el principio, una buena ayuda a la hora de emanciparse. «Lo malo es que es muy duro compaginar los estudios con el trabajo», concluye Mujika.



hora de contratar. (AYGUES)



Autor: ARANTXA ALDAZ

| UNIVERSIDAD |

# Aterrizaje fuera de las aulas



Miren Morondo, en la mesa que ocupa en Kutxa. [USOZ]

**MIREN MORONDO KUTXA**

«Me da vértigo terminar las prácticas y la carrera»

Miren Morondo empieza a ser una veterana becaria de verano. En los últimos dos años ha pasado por tres empresas de comunicación gracias a los convenios que mantiene la Universidad de Deusto, donde acaba de terminar la carrera de Humanidades y Comunicación. «Me han enseñado muchas cosas y muy diferentes. Es una oportunidad que hay que aprovechar ahora, porque luego será imposible», asegura esta irunesa. Miren se decantó en un primer momento por la televisión. El verano pasado se hizo un hueco en la redacción de este diario, donde maquetó

páginas y páginas. Luego aceptó una beca para un proyecto con la universidad hasta que se enganchó en una nueva iniciativa, esta vez de la mano de Kutxa, donde organiza los contenidos de la red interna. «Es el punto de consulta de todos los trabajadores. Mucha responsabilidad». Lo mejor de las prácticas, dice, son las ganas de comprobar «cómo es la realidad» que no viene escrita en los libros. ¿Y lo peor? «El vértigo cuando terminan. Hasta ahora, cuando acababa el verano, empezaba la Uni, pero ahora no. La verdad es que me asusta el panorama».



Aintzane ha hecho el inventario municipal. [MORQUECHO]

**AINTZANE ONDARRA AYUNTAMIENTO DE ZESTOA**

«Somos muchos y la competencia es feroz»

Aintzane Ondarra empieza ahora a disfrutar del verano. En los últimos cinco meses ha compaginado sus estudios en la Escuela de Empresariales de la UPV con las prácticas en el Ayuntamiento de Zestoa. La combinación ha sido dura, pero la joven asegura que el esfuerzo ha valido la pena. «Es difícil conseguir la experiencia laboral que exigen las empresas, así que cualquier oportunidad es buena». Al consistorio llegó «sin ninguna idea preconcebida», por lo que tampoco se llevó sorpresas. «Bueno, sí me llamó la atención el buen ambiente que hay y lo

mucho que me han ayudado» para realizar el inventario municipal. «He visto cómo se funciona fuera de las aulas y me ha gustado», confiesa Aintzane. Tiene claro que «para sobresalir por encima de otros currículos hay que acumular experiencia». Con las prácticas, no será suficiente, pues la mayoría de las ofertas piden dos años de experiencia. «Tengo claro que para encontrar trabajo no basta con estudiar -ella acaba de diplomarse y quiere licenciarse-. El panorama es muy exigente. Somos mucha gente y la competencia es feroz».



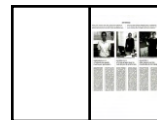
Javier trabaja en el área de Marketing de Technion.

**JAVIER IRIBARNEGARAY TECHNION (ISRAEL)**

«Es duro, pero creo que estoy superando el reto»

El currículo de Javier Iribarnegaray, que acaba de terminar el cuarto curso en la ESTE, obliga a realizar un pequeño ejercicio de geografía. Nacido en Getxo, aunque donostiarra de adopción, reside este verano en Haifa, donde trabaja en el Israel Institute of Technology (Technion), un prestigioso centro de ingeniería. Antes de viajar hasta Oriente Medio, ya había recorrido media Europa con el único objetivo: prepararse para su salto al mercado laboral. Primero Escocia, luego Londres, de vuelta a Gipuzkoa y en abril, Suiza. A Israel ha llegado de la

mano del programa *Innovandis* (en el que colaboran Ibermática, Bankinter y Bic Berrilan junto con la ESTE). Es su gran oportunidad. Lo más difícil, de momento, fue llegar sólo a las cinco de la mañana a Tel Aviv. «Es un país muy distinto al que vemos por televisión. La situación política es complicada y la seguridad es máxima. Pasamos controles en las estaciones de tren, en los autobuses, en los centros comerciales y hasta en el campus. Es duro, pero creo que estoy superando el reto». Su próxima estación será Santa Clara, en California, gracias al programa Erasmus.



UNIVERSIDAD

Miren, Javier, Aintzane, Julián, Alex y Carmen han sacrificado sus vacaciones para aterrizar en el mercado laboral. Para algunos, es su primera experiencia fuera de las aulas; los otros han preferido repetir

tras el buen sabor de boca de anteriores veranos. A continuación, los seis descubren las ventajas y desventajas de su inmersión, los nervios del primer día y la acogida de sus nuevos compañeros.



Carmen, con el uniforme de trabajo en Michelin.

CARMEN PARDAVILA MICHELIN

«Todavía me queda mucho por aprender»

Carmen Pardavila eligió Michelin para estrenarse en el mundo laboral. «Envié el currículo y me cogieron. Llegué tranquila. Cuando más vergüenza pasé fue cuando me dieron el uniforme. No habían previsto mi talla y me quedaba gigante. Era nueva y encima entré medio disfrazada», cuenta entre risas. La anécdota le sirvió para romper el hielo. En las prácticas ha trabajado tanto en el área de mecánica, como de automatismos y neumática. «Todo me ha gustado. Está bien comprobar que lo que estudias también te gusta en la práctica. A veces piensas que con

tanta teoría no vas a llegar nunca. Aquí me he dado cuenta de todavía me queda mucho por aprender», admite la joven. «Me han enseñado muchas cosas, por ejemplo, la seguridad, el trabajo en equipo y el funcionamiento de otras instalaciones, como el departamento de fluidos, las torres de refrigeración, las subestaciones eléctricas, la recuperación de condensados...». La lista es interminable y el ambiente en la empresa es bueno. «Eso sí que me ha sorprendido. Desde el primer día me han tratado genial, como a una más del equipo, pero con ayuda».



Alex agradece la experiencia en Ibermática. [USOZ]

ALEX SIERRA IBERMÁTICA

«Tengo amigos que no cobran por las prácticas»

Alex Sierra, donostiarra de 22 años, se considera un «privilegiado». Primero, porque tiene la oportunidad de trabajar en el lugar que solicitó, Ibermática, y además, le pagan por ello. La remuneración de las prácticas no es obligatoria, pero sí motiva a los alumnos, sobre todo, para sentirse como un trabajador más. No obstante, todos los universitarios no tienen esa suerte. «Tengo amigos que trabajan de nueve a nueve y no cobran. Yo no me puedo quejar», cuenta Alex. A Ibermática llegó después de un proceso de selección a través del programa Innovandis, como su

compañero Javier Iribarnegaray. Después de los primeros nervios, la situación mejoró. «La experiencia está siendo muy positiva. Hay un compañero, Oier, que ocupó mi puesto el año pasado y que ahora está trabajando. Él me echa una mano y me resuelve todas las dudas». Claro, si algo caracteriza a los alumnos recién iniciados en la empresa son las preguntas. «Hay muy buen rollo. El trabajo es serio, nada de hacer fotocopias y esas cosas que se escuchan». Su idea es continuar, engordar su carta de presentación para salir lo más preparado de la universidad.



Julián, a las puertas del CEIT en Donostia. [AYGÜES]

JULIÁN ESTÉVEZ CEIT

«Me ilusiona ver los resultados de mi trabajo»

Ayer fue el primer día de vacaciones de Julián Estévez. Este irunés ha trabajado en el CEIT, el centro de investigación vinculado a Tecnun. Acaba de terminar el tercer curso de Ingeniería Industrial y le apetecía probar con la investigación. Las instalaciones le sorprendieron: «Decidí quedarme en el área que reproduce la cabina de un camión en un recorrido virtual. Lo que yo he hecho ha sido programar para que el aparato incluya el salpicadero del camión». Lo mejor, dice, es «comprobar los resultados del trabajo, ver que cobran sentido. Eso ilusiona». Sobre

todo, a los recién salidos de la universidad. «El contenido de los tres primeros años de carrera es muy técnico, así que esta experiencia me ha animado a seguir», asegura Julián. El futuro no lo ven tan negro como otros compañeros, pues cree que con esfuerzo podrá lograr un trabajo en condiciones. Reconoce que su expediente «es bueno», pero no es el único requisito que le requerirán desde las empresas. «Sin idiomas ya no vas a ningún lado. La experiencia laboral también es muy importante». Por eso, durante el año quiere volver a repetir.



## Recomendamos



**Movimientos estratégicos**  
 Jorge A. Vasconcellos e Sa  
 Edit. Devoto  
 256 páginas  
 29,95 euros



**La empresa moderna**  
 John Roberts  
 Edit. Antoni Bosch  
 240 páginas  
 19,97 euros



**El desafío de la innovación**  
 José Luis Larrea Jiménez de Vicuña  
 Edit. UOC  
 142 páginas  
 15 euros



**Al frente del cambio**  
 John P. Kotter  
 Empresa activa  
 256 páginas  
 20 euros



**La intuición en la empresa**  
 José Enebral y Beatriz Valderrama  
 Gestión 2000  
 154 páginas  
 17 euros

### Cómo triunfar aplicando las reglas de la guerra

Este libro propone 14 estrategias para incrementar la ventaja competitiva de una organización siguiendo como ejemplo la rotunda victoria que el ejército británico obtuvo sobre los zulúes en 1879 en Sudáfrica. El autor ilustra estas estrategias de guerra analizando compañías tales como Hewlett Packard, Ford o Kodak.

### Conocer los cambios del mundo de los negocios

Los nuevos diseños organizativos, los cambios de arquitecturas, rutinas y procesos, así como los de la cultura de empresa, son los elementos que se interrelacionan en este libro para servir al autor como hilo conductor en su demostración de cuáles son los cambios que están ocurriendo en la actualidad en el mundo de los negocios.

### La economía frente a las nuevas tecnologías

Los retos a los que se enfrentan la economía y la sociedad en el mundo actual son el punto de partida de este libro. El autor intenta hacer ver al lector los desafíos que suponen los valores de la llamada Sociedad de la Información sobre la gestión empresarial. Cómo hacer que la sociedad aprecie el mundo de la innovación es su propio desafío.

### Las fórmulas en liderazgo, con condimentos

No hay fórmulas matemáticas en esto del liderazgo... y por ello saber cómo coordinarlas es necesario para obtener beneficios. En esta obra se ofrece un modelo de ocho pasos a seguir en las estrategias de cambio dentro del mundo de la empresa. Enseña cómo superar los obstáculos, evitar la inercia empresarial y desarrollar una buena estrategia.

### Las corazonadas en la empresa también valen

La primera impresión, el pensamiento libre, las intuiciones, corazonadas y presentimientos también valen en el mundo de la empresa. De hecho, muchas veces, ese primer vistazo es el apropiado. En esta obra se combinan el conocimiento consciente y la intuición y cómo las decisiones correctas están a medio camino entre ambas.



La laureada gastronomía española El secreto de los grandes chefs

# El mejor plato de la alta cocina: innovar en la organización de la empresa

Mugaritz, Akelarre, Berasategui y Arzak instauran una metodología para mejorar su funcionamiento | Los cuatro reconocen que el sistema ideado por Ibermática les ha ayuda a pulir sus puntos débiles

César Piernavieja

SAN SEBASTIÁN. Nadie duda de que un plato compuesto por verduras asadas y crudas, brotes y hojas silvestres y cultivadas, aliñadas con mantequilla de avellana y salpicadas de semillas y pétalos, todo ello rematado con un aderezo generoso de sopa de queso emmental, es una creación innovadora, en este caso del maestro de la cocina vasca Andoni Luis Aduritz.

Pero la verdadera innovación no es la que tiene que ver con el producto final. Como defiende José Luis Larrea, presidente de Ibermática, es la que tiene que ver con los procesos en el seno de sus organizaciones. Por este motivo, la empresa que dirige creó una metodología para medir y mejorar la capacidad de innovación de empresas y organismos.

El caso más llamativo de la aplicación del Código Capital Innovación (CCI), que es como han denominado esta metodología, es el que tiene que ver con los restaurantes de alta cocina. Con la ayuda del genial cocinero Aduritz, Ibermática adaptó el CCI a estos templos gastronómicos, bajo la denominación de Mirac (Modelo de Innovación de Restaurantes de Alta Cocina).

El resultado, una vez aplicado a Mugaritz, Akelarre, Martín Berasategui y Arzak, es, según defienden los propietarios de los cuatro restaurantes, "muy satisfactorio". Alguno, incluso, va más allá en su alabanza del Mirac, y asegura que ha transformado su empresa, su manera de hacer las cosas, para mejorar en todo aquello que no ve el cliente que se sienta a la mesa.

Pero, ¿en qué consiste el Mirac? Se trata de una metodología de auto-diagnóstico —asistido por los expertos del Instituto Ibermática de Innovación— que "permite medir y desarrollar la capacidad de cambio". "No es sólo una herramienta de medición, sino que principalmente constituye una reflexión so-



Pedro Subijana, de Akelarre, Juan Mari Arzak y Martín Berasategui. EFE

## Al detalle

UNA EMPRESA DEDICADA A "ALIMENTAR AL ALMA DE LAS PERSONAS"



En gastronomía, la tecnología sirve para desarrollar tu talento o para ser más macarra"

Andoni L. Aduritz  
Chef de Mugaritz

Andoni Luis Aduritz, tras 10 años al frente de Mugaritz, ha conseguido consolidar un nuevo proyecto muy arriesgado. Denostado durante años por parte de la crítica, ha conquistado junto a Subijana, Berasategui y Arzak la cima de la cocina vasca —hace poco la revista 'Restaurant' le valoró como el séptimo mejor restaurante del mundo—. Su espíritu inquieto, llevado a cada una de sus creaciones, le llevó a adaptar el CCI a la alta cocina. Pero para lograr su objetivo de "alimentar el alma y el espíritu de las personas", ha tenido que transformar la organización de su empresa. "Lo más difícil fue crear un lenguaje común. En un restaurante es algo complejísimo", explica el cocinero.

bre dónde se está en innovación, a dónde se quiere llegar para generar más valor y cómo debe hacerse", según define Ibermática.

Andoni Luis Aduritz, chef de Mugaritz responsable en parte de la creación del Mirac, asegura que se suele confundir innovación con tecnología. "Se olvida que la tecnología es una herramienta para lograr una idea. En gastronomía la usas para desarrollar tu talento, o para ser más macarra", afirma.

La clave para Aduritz está "en el trazo gordo: saber qué quieres hacer". "Nosotros creíamos que éramos caóticos, pero gracias a Ibermática descubrimos que éramos innovadores". Esa dicotomía entre lo nuevo y lo útil es algo que Aduritz considera imprescindible para que algo se considere innovador. Aunque no todo ha sido tan sencillo como para resumirlo en un par

de palabras. "Fue muy laborioso elaborar el Mirac. Ellos tenían los modelos base y nosotros la experiencia. Pero me parecía imposible medir la innovación", desvela el cocinero.

El proceso consistió en adaptar los más de 100 factores que Ibermática había definido para medir la innovación en las empresas a las exigencias de los grandes restaurantes. Al final, se concretaron 60.

Se empieza explicando en qué consiste la metodología, definiendo qué es la innovación y explicando cómo va a ser el proceso. Después, manos a la obra: los miembros del restaurante, con ayuda de Ibermática, van trabajando sobre los 60 factores de innovación.

Con ello se consigue que definan en qué estado se encuentra la empresa —los cuatro salieron con una



## La laureada gastronomía española El secreto de los grandes chefs

Viene de la página 31.

nota bastante buena en el examen final—. Esa radiografía es como una auditoría pero con un valor añadido: se puntúa cada factor, y la suma de todos da un resultado. A partir de él, se empieza a trabajar a nivel interno, ya sin los expertos de Iberoamérica, y el restaurante se queda con ella para ir aplicándola a lo largo de los años, para tener la herramienta con la que llegar hasta los objetivos establecidos.

Hasta el momento, el último restaurante en aplicar esta metodología ha sido Arzak. En la última de las nueve sesiones, a la que pudimos asistir, se definieron las líneas maestras de qué debía hacer la empresa para lograr mejorar en los pocos aspectos que lo necesitan.

### Gestión, no creación

Las recomendaciones siempre van dirigidas a mejorar el funcionamiento de la empresa, no los platos ante los que saliva el comensal. Por eso, en Arzak la primera recomendación fue mejorar la comunicación interna. Para ello lo mejor es designar a un responsable de la comunicación, que centralice la información que genera cada departamento y la ponga en conocimiento de los demás. Por eso se recomendó la elaboración de un boletín interno de comunicación.

Para lograr los objetivos, el Mirac detecta, en función de las pun-



Un jardín sobre la mesa: verduras asadas y crudas, con hojas y pétalos, creación de Andoni Luis Aduritz. elEconomista

tuaciones obtenidas en cada factor, y clasificados éstos por su importancia estratégica dentro de la empresa, qué hay que hacer primero y qué se debe llevar a cabo después.

En Arzak, además del boletín interno, se recomendó "mejorar las capacitaciones profesionales, hacer una gestión de las propuestas de proyectos de innovación—en el que se involucren todos los departamentos— y llevar a cabo una evolución del desempeño".

Elena Arzak confesó al final de la última de ellas: "Al principio éramos un poco reacios, pero ahora estamos encantados porque lo vemos muy útil". "Si queremos seguir 20

o 30 años más, después de los 100 que ya llevamos de vida, es imprescindible actualizarse como empresa. Con esta herramienta lo vamos a conseguir".

Martin Berasategui, por su parte, lo que más ha cambiado es la organización: "Antes todos hacíamos de todo, y ahora no". El cliente que ante sí tenga una escarcha de pimentón de la Vera ahumada en robe tal vez no lo perciba, pero tras la elaboración de ese plato ha habido una reorganización radical. Se han nombrado responsables de cada departamento, que se reúnen periódicamente, y ellos con sus respectivos departamentos. Todo es

mucho más ágil, "y los resultados han sido impresionantes", en palabras de Berasategui. "Todo ahora es mucho más fácil". Andoni Luis Aduritz corrobora tal afirmación: "Yo me he ahorrado 10 años de trabajo", sentencia.

Pedro Subijana es el otro gran maestro de la cocina vasca que ha implantado el Mirac. Él también está satisfecho con los resultados, pero pone de manifiesto la mayor dificultad para aplicar el Mirac: la falta de tiempo. En su agitado día a día, buscar un hueco para que los jefes de área se reúnan es difícil, aunque no imposible. "Ahora que me preguntas por el Mirac, voy a

pedir una reunión con los de Iberoamérica para actualizar su puesta en marcha", aseguró Subijana ante nuestra llamada. "Dimos muy buena puntuación en todo, pero queremos hacer más".

Quizá el caso más paradigmático en la aplicación cotidiana del Mirac, por haber sido el primero y en parte el padre de la criatura, es el de Mugaritz, con Andoni Luis al frente. Tras sus imaginativos, sorprendentes y extraordinarios platos hay un enorme esfuerzo por tener la mejor organización posible. "Por nuestra cocina pasan 70 personas distintas al año. Para que nos entendamos tenemos que describir lo que hay que hacer. Modelizar fórmulas que nos lleven a conseguir nuestro objetivo", asegura.

"Hemos sistematizado muchos procesos en la cocina, en función de lo que buscamos: que todo el mundo coma igual. Poco a poco vamos mejorando muchos aspectos, pero siempre hay algo que mejorar. Ahora queremos contar con un coreógrafo para mejorar el servicio en sala", desvela Aduritz.

Una de las claves de su éxito organizativo radica, según señala Aduritz, en que han aprendido "a aceptar como reto lo que para mucha gente son crisis". Usted no lo verá, pero cuando deguste el próximo menú en cualquiera de estos cuatro templos de la cocina, podrá valorar el esfuerzo innovador que esconde cada plato.



Autor: I.C.

# Las citas médicas se centralizarán en un solo número de teléfono desde enero

Barbastro, el Clínico y los cuatro centros del consorcio sanitario ya tienen informatizadas sus historias clínicas

ZARAGOZA. Es tan delicado como construir un castillo de naipes. Si falla un paso, falla toda la estructura. Por eso, cada movimiento está estudiado y supervisado. Así se está implantando el "Plan de Sistemas de Informatización y Telemedicina" de la DGA.

Si todo marcha en plazo, uno de los objetivos de este Plan comenzará a funcionar en enero de 2008. En este momento, se activará el servicio que permite pedir cita con el médico con un solo número de teléfono -el mismo para todos, independientemente del barrio o provincia a la que se pertenezca-. También se dará información general (por ejemplo, si alguien tiene dudas sobre el calendario vacunal) o se explicará a la gente cómo hacer los trámites administrativos que tienen que ver con el Salud.

Todas estas solicitudes de información se centralizarán en un centro que se ha levantado en Walqa (Huesca). Los trabajadores del mismo las tramitarán en el acto, y la DGA estima que podrían gestionarse así 10 millones de citas cada año. El equipamiento ha costado 3,6 millones de euros.

El director del Plan de Sistemas, Santiago Martín, explica que este nuevo edificio iba a ser entregado por la empresa Acciona al Departamento de Industria en julio, pero que se ha retrasado a finales de este mes. A partir de septiembre, se harán los trámites de contratación y equipamiento necesarios, y por eso se espera que enero marque el arranque de este nuevo modo operandi.

Paralelamente, avanzan otros objetivos del Plan. Casi el 100% de los pacientes del Clínico, Barbastro y el consorcio sanitario de alta resolución ya tienen su historia clínica electrónica, y sus médicos pueden consultarla con un 'click'.

Santiago Martín explica que la informatización de toda la atención primaria (centros de salud) de estas zonas es una tarea ardua. Después de todo, hay que llevar redes y conexiones a pueblos en los que muchas veces ni si quiera hay buena cobertura.

"Ha sido necesario instalar ADSL y banda ancha en todos los núcleos de las tres zonas donde se está implantando de forma pionera. Esta semana (por la pasada) hablamos con Telefónica y faltaban muy pocos pueblos, yo creo que en estos días estará todo completado", comenta. Por eso, para la experiencia piloto se eligieron zonas de salud más avanzadas en informatización.

## Radiografías

Además, a partir de septiembre, los sanitarios de estos centros van a empezar a formarse para apren-



ESTHER CASAS

La radiografía en mano dice adiós, llega la digital

Los profesionales del Clínico ya tienen instalados aparatos que les permiten captar las radiografías con un 'disparo' que las lleva directamente a sus pantallas. Allí, la imagen se puede acercar o alejar a voluntad, y es posible compararla con otras anteriores. El formato en soporte material dice adiós. En la imagen se ve cómo conviven los equipos viejos (a la izquierda) con los nuevos (derecha).

## La inversión en telemedicina de la UE no llega y demora los planes de Aragón

Europa debe aportar 1,3 millones de euros, pero aún no ha dado luz verde al desembolso del dinero

ZARAGOZA. Hace justo un año, el Gobierno de Aragón recibía con satisfacción la noticia de que la Unión Europea iba a aportar 1,3 millones de euros para extender el programa de telemedicina a todo Aragón.

Desde hace años, Barbastro es la única zona de salud que tiene todas las ventajas de esta herramienta. La telemedicina permite pasar consulta por ordenador (mediante videoconferencia) o intercambiar información entre médicos. Por eso, el dinero que llegaba desde fuera iba a ayudar a extenderla al resto de zonas de la Comunidad.

Desde la Dirección del Plan de Sistemas no se oculta que esto supone una dificultad que puede repercutir sobre todo en

los plazos. "Hay otras Comunidades que también están pendientes de estas subvenciones. Lo que de nosotros depende en cuanto a telemedicina va en plazo, pero ahora habrá que esperar a que la situación se desbloquee", explica Santiago Martín.

Armar las piezas de este puzzle es costoso, y también muy caro. Solo los proyectos de la primera fase del plan ascienden a 41,3 millones de euros (más de la mitad de los 80 totales).

Para asumir la cantidad, aportan dinero los Departamentos de Salud y Consumo, Vicepresidencia, Universidad, Ciencia y Tecnología, Industria y Economía y Hacienda. Además, las empresas privadas juegan una baza fundamental.

A las infraestructuras se están destinando, de momento, 14 millones de euros. Esta red sienta las bases para interconectar todos los ordenadores de los centros sanitarios de Aragón, per-

mitir que haya un número único de teléfono... Incluye los sistemas de plataforma de hardware y el cableado para toda la atención primaria.

Por otra parte está el gestor de pacientes. Por 1,8 millones de euros, será la herramienta que permitirá que un médico vea en su pantalla la información clínica del paciente, y que a estos datos se pueda acceder desde cualquier centro de salud.

Once millones son para la digitalización de la imagen radiológica, fundamental para que el especialista pueda ver las pruebas del paciente desde su ordenador, sin que éste tenga que ir a recogerlas.

Bajo el nombre de "I + CS e-Conocimiento", y con un importe de 2 millones de euros, se esconden las claves para que el profesional pueda volcar toda la información que crea necesaria sobre el paciente, y compartirla con otros facultativos.

L. C.

der a manejar la imagen radiológica digitalizada. En el Clínico, Barbastro y los cuatro centros de alta resolución, la radiografía en soporte material será historia en unos meses.

Comienza una etapa intensa. Estos profesionales tienen que aprender a captar, transmitir y recibir imágenes (radiografías) y datos biomédicos (resultados de analíticas) en tiempo real. En 2011, cuando todos los centros de salud tengan los ordenadores necesarios, podrán enviarse pruebas aunque estén a cientos de kilómetros. Si un esquiador se accidenta en el Pirineo, su fractura podrá verse casi instantáneamente en el Servet, y será más fácil decidir si es preciso operarlo, trasladarlo...

## Urgencias más ágiles

Esta digitalización tiene dos vertientes. Para el trabajo diario, y para el de Urgencias. En este caso, el centro piloto va a ser el servicio de Urgencias del Hospital Miguel Servet, que como acaba de ser inaugurado con la última tecnología, ya tiene los ordenadores y aparatos para empezar a funcionar.

Ibermática es la empresa que se va a encargar de implantar esta aplicación informática en este ser-



Autor: I.C.

INVERSIÓN

80

El Gobierno de Aragón invertirá 80 millones de euros en el Plan de Sistemas en el Plan de Sistemas de Información y Telemedicina. Estará culminado en el año 2011.

EL PLAN

■ **Las radiografías y los análisis viajarán a través de la red.** La transmisión radiográfica y resultados de analíticas se hará en tiempo real y entre todos los centros de salud de Aragón. Podrán enviarse pruebas, pedir una segunda opinión y pasar consulta por ordenador. En áreas de especial dispersión, los facultativos tendrán incluso equipos portátiles.

■ **Historia clínica electrónica.** La mayoría de los datos de Salud viajarán a través de la red. Toda nuestra historia clínica dormirá en el Centro Tecnológico Walqa. La herramienta para conocer el contenido de la historia será la tarjeta sanitaria.

■ **Mismo teléfono para pedir cita.** Con sólo llamar a un número de teléfono se atenderán de forma centralizada todas las solicitudes. Éstas serán tramitadas en el centro de Walqa. También se baraja que el propio paciente consulte lo que desee a través de su ordenador, siempre que dé la clave de su tarjeta sanitaria individual. Los datos estarán protegidos.

vicio. Lo previsto es que esta herramienta se instale en menos de un mes, en septiembre, y se pruebe hasta octubre. Esta misma empresa ya ha implantado este sistema, que es una cesión hecha por el País Vasco al Gobierno de Aragón, en once hospitales del Servicio Vasco de Salud (Osakidetza).

Ibermática ha recalado en alguna ocasión que "no es un producto estanco". Este programa ha sido diseñado por los propios médicos de estos centros que están a pie de Urgencias, y "está hecho a medida".

Implantar este sistema en todas las Urgencias de los hospitales públicos aragoneses costará, como mínimo, 52.000 euros. Este es el presupuesto que se calcula en principio, pero podría crecer, dependiendo de las necesidades.

Después de las Urgencias del Servet, se irá dando salida a las de los servicios de los hospitales más grandes, si no hay factores que animan a que se cambie de proceder.

En este Plan se van a invertir, en total, 80 millones de euros hasta el año 2011.

L. COTERA

# La DGA estrenará camas, Urgencias y centros de salud para la Expo

Ya se ha hecho el estudio geotécnico del nuevo Inocencio Jiménez, que arrancará en 2008

ZARAGOZA. Aragón ha incrementado un 7,34% su presupuesto de Sanidad para 2007 con respecto al año anterior, lo que supone que el Gobierno autonómico dedica un total de 1.638,1 millones de euros a atender la salud de sus ciudadanos, según ha señalado recientemente un estudio de la revista "Análisis Local".

Este dinero se está transformando, mayoritariamente, en equipamientos, y pocos centros de envergadura se librarán a partir del año que viene de la piqueta. Además, muchos abrirán sus puertas total o parcialmente para recibir la Expo con servicios de urgencias o plantas totalmente reformadas.

La imagen que muchos tienen en mente es la del Hospital Miguel Servet que, en 2008, y si todas las previsiones se cumplen, por fin concluirá con su salomónica reforma. El deseo es que antes del próximo mes de diciembre esté ya activo todo el edificio multifuncional (donde van los nuevos quirófanos y las ucis, entre otros), y que el bloque de consultas externas no se demore mucho más. Salud y Consumo ha estimado en alguna ocasión que puede que el verano marque el punto y final de la obra, aunque un hospital es terreno delicado y el corte de cintas no se puede anteponer nunca a la seguridad de pacientes y profesionales.

Otra de las promesas del Salud es que las plantas de hospitalización del Hospital Nuestra Señora de Gracia (Provincial) estarán renovadas para cuando comience la Expo, en junio. En este centro se van a invertir más de 14 millones, y también se van a ampliar el número de quirófanos y de camas, pero hasta 2009 no estará todo concluido.



Ya está hecho el estudio geotécnico del nuevo Inocencio Jiménez (en la imagen, donde estará). J. C. ARCOS

De gran calado es la reforma de las Urgencias del Royo Villanova, el hospital de la margen izquierda. El presupuesto es de tres millones de euros y las últimas informaciones oficiales apuntaban a que la piqueta debería haber entrado en esta zona hace algunas semanas. Se calculan 11 meses de trabajo, con lo que, si las obras no se demoran más de lo previsto, será otro de los espacios que recibirán la exposición internacional recién inaugurados.

Y para lo que no habrá que esperar al año que viene, es para que unos 20.000 ciudadanos de la Margen Izquierda sean atendidos en el nuevo centro Actur

Oeste, al que se han destinado tres millones de euros. El mes que viene podría estar listo, lo que daría paso a la remodelación del equipamiento Actur Norte.

Un poco más se retrasará el de Parque Goya II, al que se van a destinar 6,6 millones de euros. Difícilmente estará en funcionamiento en verano.

Y ya, con mayores problemas, esperan su turno el de Valdespartera, pendiente de licencia, el nuevo de La Almozara, para el que ya hay terrenos pero no proyecto licitado y para el segundo ambulatorio de La Jota, frenado por trámites administrativos.

A todas estas apuestas en los equipamientos sanitarios arago-

neses hay que sumar otras, como la reforma en la que está inmerso en Hospital de Barbastro.

La cifra de reformas (y millones) suma y sigue. Y si 2008 fue anunciado hace ya varios años como el año en el que los aragoneses tendrían un nuevo centro de especialidades que sustituyese al Inocencio Jiménez, el año que viene se va a convertir en el de arranque de los trabajos.

De momento, ya se ha hecho el estudio geotécnico del terreno y las obras que Zaragoza Alta Velocidad está llevando a cabo en el entorno ya dejan intuir su perfil (en la imagen). En el futuro atenderá a 300.000 personas.

L. C.

## Y además

### Montecanal y Parque Goya tendrán farmacias propias

El Gobierno de Aragón ha reorganizado el mapa sanitario que regula la implantación de boticas y centros de salud en la Comunidad Autónoma. Como consecuencia, ha creado dos nuevas zonas en Montecanal y Parque Goya. Los vecinos de estas zonas habían denunciado la falta de boticas. Ahora, las urbanizaciones de Montecanal y Parque Goya de Zaragoza dispondrán de farmacias propias. De momento, lo que marca el BOA es que pueden abrirse dos oficinas en cada una de ellas.

### Más de 7.500 euros para alquilar local para el 061

Hasta el año 2010 no estará listo el nuevo centro de especialidades Inocencio Jiménez, donde también estará ubicada la Gerencia de urgencias y emergencias sanitarias del 061 Aragón. Actualmente, los vehículos y profesionales que de ella dependen ocupan un local en alquiler de 750 metros en la calle Uncastillo. Según recoge el Boletín Oficial de Aragón (BOA), éste acaba de ser renovado. El montante total por el arrendamiento son 7.658,15 euros (base de 6.601,85 euros y un IVA de 1.056,30 euros).

### Proyecto para promocionar la salud en la Comunidad

La DGA acaba de dar luz verde a la aportación de 29.000 euros para un proyecto de investigación de la Dirección General de Salud Pública. El mismo estudia la implantación y puesta en marcha del Sistema de Información en Promoción y Educación para la salud (SIPES) en Aragón y su repercusión en el desarrollo de las intervenciones que se hacen desde la Comunidad. En el diseño de este sistema han trabajado expertos de varias Comunidades. Es una propuesta del Ministerio de Sanidad y Consumo.

### Más de 450.000 euros para un aparato contra tumores

El Departamento de Salud invertirá más de 460.000 euros en un equipo para el tratamiento del cáncer, denominado braquiterapia de alta tasa, que se arrendará con opción de compra. El plazo de ejecución del contrato, para el hospital Clínico de Zaragoza, es de 48 meses. La braquiterapia consiste en la colocación de fuentes radiactivas dentro o en la proximidad de un tumor. Tiene el inconveniente de que sólo se puede emplear en el tratamiento de tumores pequeños y que no irradia áreas linfáticas.