

KIROL ERAKUNDEEN KUDEAKETA HOBETZEKO AUTOEBALUAZIO GIDA



KULTURA SAILA
DEPARTAMENTO DE CULTURA



Arabako Foru Aldundia
Diputación Foral de Álava



Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

EUSKALIT
Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

KIROL ERAKUNDEEN KUDEAKETA HOBETZEKO AUTOEBALUAZIO GIDA

Eusko Jaurlaritzako eta Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako Foru Aldundietako Kirol Zuzendaritzek garatu eta EUSKALITek koordinatutako dokumentazioa.

- © Eusko Jurlaritza
- © Arabako Foru Aldundia
- © Bizkaiko Foru Aldundia
- © Gipuzkoako Foru Aldundia

Inprimaketa: Michelena Artes Gráficas

KIROL ERAKUNDEEN KUDEAKETAHOBETZEKO AUTOEBALUAZIO GIDA

Aurkibidea

Autoebaluzio gidarako sarrera	7
Gidaren xedea	9
Autoebaluzio tresna:	
1. Estrategia eta planak	17
2. Pertsonak	23
3. Baliabideak	29
4. Prozesuak eta bezeroak	35
5. Emaidzak	41
Hobekuntza plana	47
Terminoen glosarioa	53
Bibliografia eta esteka interesgarriak	61

Autoebaluazio gidarako sarrera

Autoebaluazio gida honen sorburua 2006ko uztailean dago. Garai horretan, hiru foru aldundietako kirol zuzendaritzetako eta Eusko Jaurlaritza eta EUSKALITeko teknikariez osatutako lantalde bat lanean hasi zen, kirol erakundeei bere kudeaketa hobetzen laguntzearen.

Lantalde honek aurrera eraman duen lehen eginkizuna lanabes erraz eta erabilgarri bat garatzea izan da, hain zuzen kirol erakundeek modua izan dezaten -praktika egokiak erakunde baten kudeaketa jasotzen duten 5 ataletan identifikatuz- bere egoera hobeto ezagutzeko. Horrela, entitate bakoitzak aukera izango du bere indarguneak eta hobekuntza arloak zein diren ikusteko, eta hobetu behar horri aurrera egiteko laneko plan bat abian jartzeko.

Gida honek, horrenbestez, funtsezko bi erabilgarritasun ditu: Kudeaketa “aurreratu” baten funtsezko alderdiak eta praktika egokiak zein diren jakitea batetik, eta erakundeak berak “txekeo” bat egitea bestetik, kudeaketa aurreratu batekiko zein egoeratan dagoen argitzearen.

Oso garrantzitsua da gogoratzea Autoebaluazio bat egite hutsak ez duela, besterik gabe, erakundea hobetzea lortzen. Beraz, aurreikusitako helburua benetan lortzeko, garrantzitsua da ondoko faseak jarraitzea:

1. Oinarrizko prestakuntza jorratzea, kudeaketa hobetzeko lanabesetan.
2. Autoebaluazioa modu zorrotz batez eta partaidetzaren ildotik egitea. Ezinbestekoa da entitatearen zuzendaritza-taldeak behintzat parte hartzea, behar beste denbora eskainiz horretarako, eta eztabaida aberasgarriari leku eginez.

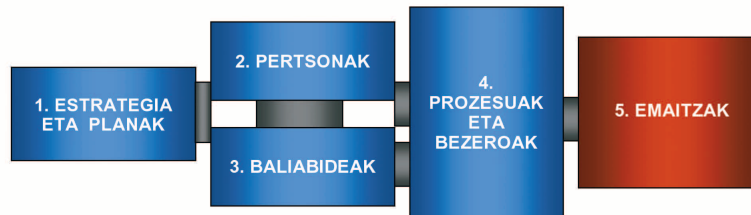
3. Hobekuntza arloen artean lehentasunak ezartzea. Oro har, ez da posible izaten identifikatzen diren hobekuntza arlo guztiei ekiteko behar diren baliabideak eskura izatea. Beraz, “ezinbesteko hobekuntza arlo gutxi” horiei eman behar zaie lehentasuna.
4. Ekintza planak zabaltzea, aukeratutako arloetan jardutearren: ekintza zehatzak planifikatuz eta abian jarriz, baliabideak esleituz, horiek aurrera eramateko pertsona egokiak identifikatuz, mugako epeak jarriz, etab. Fase hau zeharo garrantzitsua da. Entitateak azkenean ez baditu identifikatutako hobekuntza ekintzak abian jartzen, ez du zentzurik beste autoebaluazio bat egiteak.
5. Autoebaluazio ariketa berriak egitea, sistematikoki, lehendik egindako autoebaluazioan identifikatu diren hobekuntzarako ekintzak abian jarri ondoren entitatearen egoera zein den ezagutu ahal izateko.

Bene-benetan, gure ustez lanabes honek kirol erakundeen kudeaketa hobetzen lagunduko du, eta espero dugu bide honetan bat egiten dugun pertsonak gero eta gehiago izatea eta gure hobekuntza arloak eta garatzen ditugun praktika egokiak partekatzea.

Gidaren xedea

Gida honen helburua kirol eragileei, hots, klub, federazio, udaletako kirol zerbitzu eta abarri, gogoetan eta bere kudeaketan hobera egiten laguntzea da. Eusko Jaurlaritzako eta Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako Foru Aldundietako Kirol Zuzendaritzek garatu dute, eta EUSKALITek koordinatu. Gida hau garatu dugun erakundeetatik eredu bat aurkezten dugu, betiere kirol eremuko eragileen ekarpenez osatu ahal izango den eredu bat.

Autoebaluazio gida honek, bost **ataletan**, edozein erakunderen kudeaketarako elementu garrantzitsu batzuk biltzen ditu, ondoko irudikapen grafikoan ikus daitekeen bezala:



Eskema honen oinarrian zera dugu: Erakunde baten emaitzak jarraitu beharreko estrategiaren definizio argi baten bidez lortzen dira, eta estrategia hori pertsonen lanaz eta baliabideen kudeaketa egokiaz gauzatzen da, prozesuak, betiere, bezeroen eta beste interes-talde batzuen gogobetetasunera bideratuta. Eskema hau Europan zehar milaka erakundek erabiltzen duten Bikaintasunaren [EFQM Ereduan](#) dago oinarrituta.

Autoebaluazioa egiteko metodologia:

Autoebaluazioak “une jakin batean” erakundeak duen egoeraren irudi bat eskaintzen du; irudi honetan indarguneak, hobekuntza arloak eta puntuazio bat ageri dira. Erakunde baten autoebaluazioa zuzendaritza-taldearen eginkizuna da, eta ona da erakundeko jende gehiago ere izatea lan horretarako, hain zuzen pertsonak erakundeari buruz dituzten ikuspegi guztiak atera ahal izatearren.

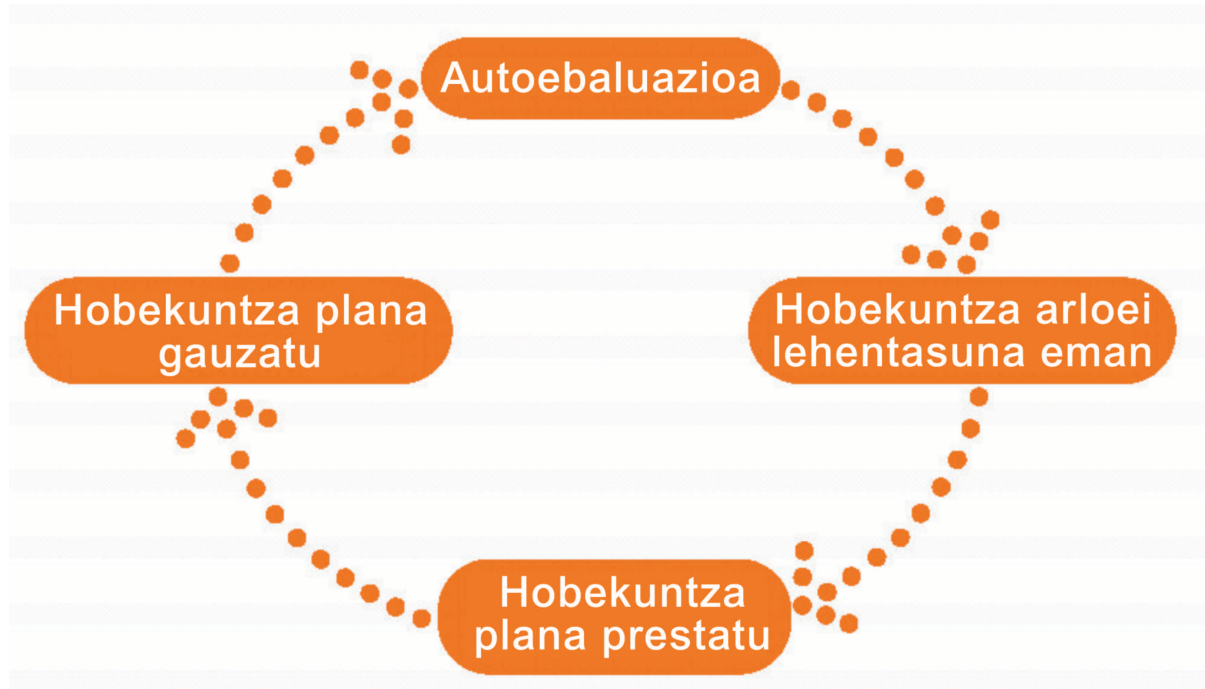
Autoebaluazio bat egiten duten erakundeek hobetzeko ehun arlo baino gehiago aurkitu ohi dute, erabaki estrategiko bat hartzea eskatzen dutenetatik “konponketa bizkor” espezifikoak eskatzen dituztenetara iritsiz. Erakundeek, oro har, ez dute hobetzeko aukera hauek guztiak batera planteatzeko baliabiderik edukitzen, eta gainera ez litzateke errealista izango ahalgin horretan hastea ere. Beraz, “ezinbesteko hobekuntza arlo gutxi” horiei eman behar zaie lehentasuna.

Autoebaluazio prozesuak edo kanpo ebaluazioak ez dute, berez, erakundea hobetzea lortzen. Halaz, autoebaluazioa amaitu ondoren hurrengo fase batzuetara igaro behar da, prozesuak ez baitu zentzurik fase horiek gabe; honakoak dira:

- Hobetzeko arloen artean lehentasunak ezartzea.
- Ekintza planak zabaltzea, aukeratutako arloetan jardutearren.
- Lehentasunak ezarri ondoren, hauen aplikazioa ondoen bermatzen duena erakundearen jarduera eta helburuen plangintzan txertatzea da, hau da, Urteko Kudeaketa Planean (edo honen antzeko batean) sartzea.

Beraz, autoebaluazioa Urteko Kudeaketa Plana (edo honen antzekoa) prestatu aurretiko unean egitea komeni da, hain zuzen ere ateratzen den emaitza Urteko Plana prestatzeko ekarpen garrantzitsu gisa jaso ahal izan dezagun batetik eta, bestetik, autoebaluazioa bera gure urteko kudeaketa zikloan txertatzeko.

Erakunde batek urtean behin egin lezake autoebaluazio ariketa hau, kudeaketari dagokionez lortzen ari den aurrerapen maila eta bilakaera zertan den jakitearren. Azken batean, ondoko irudian ikusten ditugun pausoak egin beharko dira:



Kirol erakundeentzako autoebaluazio gidaren erabilera

Autoebaluazioa erraztera begira, praktika egokiak identifikatu ditugu ataletako bakoitzean. Erakundearen zuzendaritza-taldeak praktika on edo egoki horien komenigarritasunari buruzko gogoeta egin beharko luke, eta praktika horiekiko aurrerapen maila adierazi; aurrerapen hori hiru maila posibletan sailkatu dugu.

EZ DA EGIN EDO PASADIZOZKOA DA	NOIZBAIT EGIN DA, EZ BAINA MODU SISTEMATIKOAN	PLANGINTZA BATEN ARABERA EGITEN DA, METODOLOGIA, EGUTEGIA, ADIERAZLEAK ETA HELBURUAK APLIKATUTA, PDCA ZIKLOA BEHIN BEHINTZAT ITXIZ ETA HOBKUNTZAK SARTUZ
EZ/PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA

Horretarako, taula huts bat prestatu dugu atal bakoitzeko praktika egokiak zerrendaren ondoren, hain zuzen entitateak atal horri buruz egin nahi dituen iruzkinak egin ahal izan ditzan, indarguneak eta hobekuntza arloak identifikatuz, bere praktika egokiak deskribatuz, etab.

Hobekuntza arloak identifikatu ondoren (esate baterako: *“Ez da jardueren urteko egutegirik egiten urterako ezarritako helburuen arabera”*), entitate bakoitzak **Hobekuntza Plana** diseinatu beharko luke (hobetzeko arlo garrantzitsuenei lehen-tasuna emanaz eta hobekuntzarako ekintzak, erantzukizunak eta muga-datak adieraziz). Geroago hobekuntza ekintzak osatu diren mailari buruzko gogoeta egin beharko litzateke, eta hobetzeko arloari edo antzemandako ahuluneari benetan erantzun ahal izan dioten ala ez aztertu.

Gida errazago ulertu ahal izateko, azkenean **Terminoen Glosario** bat dator. Glosarioan dauden terminoak urdinez azpimarratuta ageri dira; halaz, horietan klik eginez gero (bertsio informatikoan) zuzenean iritsiko gara definizioetara.

Gidaren azkeneko zatian web orrien zerrenda bat eta beste hainbat dokumentazio eta argitalpen jaso ditugu, lagungarriak izan daitezke eta entitatearentzat, Kudeaketa hobetzera begira.

Autoevaluazio tresna:
1. Estrategia eta planak

Erakundeek bere interes-taldeetan bildutako estrategia batez ezartzen dute bere eginkizuna eta ikuspegia. Estrategia hau plan, helburu eta prozesuen bidez garatzen da. Era berean, aliantzak ezartzen dituzte beste erakunde batzuekin, ezarritako helburuak lortzeko eta interes-taldeein balio handiagoa eransteko.

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
1. Entitatearen xedea definitu da, hots, bere Eginkizunean edo antzeko dokumentuan jasoa, eta etorkizunean izan nahi duena ere bai, bere Ikuspegiari .			
2. Interes-taldeak identifikatu dira, eta horien beharrei eta igurikapenei buruzko informazioa nork, nola eta noiz bilduko duen definitu dugu: Adibidez: Kirol patronatuak, Federazioak, Entitate finantzatzaile-laguntzaileak, Bezeroak (bazkideak, erabiltzaileak, gurasoak, etab.), gu geu sartuta gauden erakundeak, kirol arloan lan egiten duten edo legeak eta arauak ematen dituzten administrazioako erakundeak, etab., etorkizuneko helburuak eta planak prestatzera begira.			
3. Badakigu kirolaren euskal legeak nola eragiten dion entitateari, eta honek nola aplikatzen duen.			
4. Erakundeak epe ertain-luzera (3-5 urte) dituen helburuak finkatu dira. Helburu horiek kirol, gizarte eta ekonomi mailakoak izango dira.			
5. Urterako helburuak eta urtean zehar garatzeko ekintzak finkatu dira (urteko plana).			
6. Erakundeak urteko jarduera-egutegi baten plangintza egin du, urteko planarekin batera.			
7. Erakundeko pertsonak behar beste ezagutzen dituzte erakundearen estrategia eta planak, erakundearen eginkizuna, ikuspegia eta balioak bezalaxe.			

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
8. Helburuen garapenaren eta estrategiaren aldian aldiko jarraipena egiten da (hileko bileren bidez, esate baterako), adierazleak eta lortutako emaitzak hartuz kontuan.			
9. Entitateak bere filosofia eta balioak ematen dizkie aditzera interes-talde guztiei eta gizarteari oro har, dituen estrategia eta planekin batera (web bidez, esate baterako).			
10. Helburuen garapenaren eta estrategiaren aldian aldiko jarraipena egiten da (hileko bileren bidez, esate baterako), adierazleak eta lortutako emaitzak hartuz kontuan.			
11. Beste kirol zein beste mota bateko entitate batzuekiko harreman adiskidetsu eta bizia mantentzen da (horiei aliatu esan diezaiekegu), eta alderdi guztiontzat onuragarriak diren eta entitatearen helburuak eta planak sustatzen eta lortzen zein bezero, bazkide eta beste interes-talde batzuk gogobetetzen laguntzen duten jarduerak planifikatzen dira elkarrekin. Adibidez: antzeko beste entitate batzuekin, edo osagarri batzuekin, interes-taldeein balio handiagoa ematen dieten jarduerak garatzen dira.			
12. Erakundeak lan egiten duen inguruari buruzko informazioa bildu eta aztertu egiten da (gizarte, ingurumen, segurtasun eta lege gaiei buruzko datuak, epe motz eta luzera begirakoak, estatistikak, antzeko beste erakunde batzuei buruzko datuak, “merkatu kuota”, etab.), eta erakundeko pertsonei horren guztiaren berri ematen zaie.			

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
13. Eskaintzen diren zerbitzuen bilakaerari buruzko datuak aztertzen dira, zerbitzuaren bizitza-epea hartuz kontuan (zerbitzu bat dagoeneko ez bada erabiltzen, berri bat sartu, esaterako).			
14. Entitateak dituen arrisku edo mehatxuak ebaluatzen eta horiei aurre egiteko moduak identifikatzen dira (AMIA Analisia).			

1. ATALA: ESTRATEGIA ETA PLANAK. IRUZKINAK

Autoevaluazio tresna:
2. Pertsonak

Erakundeek behar bezala kudeatzen dituzte kide dituzten pertsonak, hauen beharrak eta igurikapenak aintzat hartuz. Pertsona hauek entitatearekiko sentitzen duten gogobetetasunaz kezkatzen dira, barne komunikazioaz, eta horien inplikazioa, motibazioa, aintzatespena eta abar sustatzen dituzte. Hori guztia aurrez ezarritako estrategia eta planak ahalik eta modurik eraginkorrenaz, eragimenik handienaz, aurrera eraman ahal izateko.

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
1. Indarrean dagoen legedian jasotako elementu guztiak ezagutzen dira (kontratu motak, gizarte segurantza, prebentzioa, etab.) eta pertsonak badakite zein obligazio eta eskubide dituzten.			
2. Zuzentasuna eta aukera berdintasuna sustatzen eta bermatzen dira, enpleguarekin lotutako guztiari dagokionez (konparazioa, pertsonak aukeratzean, garapenean, eginkizunak banatzeko unean, etab.).			
3. Erakundeak behar beste pertsona ditu, eta behar adinako dedikazioaz gainera, kudeaketa aurrera eramateko eta egin nahi dituen jarduerak modu gogobetegarri batez garatzeko.			
4. Lanpostuetarako eginkizunak eta erantzukizunak definitu dira, entitatearekin elkarlanean ari diren beste pertsona batzuenak bezalaxe.			
5. Entitatearentzako pertsonala aukeratzeko unean, posturako behar diren gaitasunen ildotik jotzen da.			
6. Definitu egin dira pertsona bat erakundean sartzen denean egin beharreko pausoak (harrera, jaso behar duen prestakuntza eta informazioa, etab).			

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
7. Pertsonentzako prestakuntza plan bat diseinatu da, pertsona hauek bere lana aurrera ateratzeko eta erakundearen etorkizunera begira izan beharko lituzketen ezaguerak kontuan hartuz.			
8. Entitateak ziurtatu egingo du bezeroekin hartu-eman zuzena duten pertsonen hizkuntza bat baino gehiago jakitea (frantsesez, ingelesez eta, batez ere, euskaraz jakitea alegia), eskaintzen diren zerbitzuei buruzko informazio egokia eman ahal izatearren.			
9. Beharra duten entitateko pertsonen prestakuntza jaso dute, entitatearen kudeaketa zein lana eta bestelakoak aurrera eramateko moduak hobetzera begira (hobekuntza tresnak, bileren dinamizazioa, etab.).			
10. Pertsonen Laneko arriskuen Prebentziorako prestakuntza izan dute, eta bada kienez, entitateko pertsonak hartu behar dira honetan kontuan, baina baita entitateak antolatutako jardueretan parte hartzen duten beste pertsona batzuk ere).			
11. Barne segurtasun plan bat dago. Entitateko pertsona guztiek dute horren berri, eta guztiek har dezaketzen toki batean dago kokatuta. Plan honetan jasotzen dira premia edo istripuren bat gertatuz gero egin beharreko pausoak (lege eskakizunak ezagutzea, in itinere istripuak izan litezke, aseguruak, baita boluntarioentzat ere).			
12. Erakundeko pertsonak aldian-aldian biltzen dira, bai lantalde egonkorren bidez bai hobekuntza taldeen bidez, entitateari dagozkion gaiak eta arazoak aztertzeo eta informazioa eta jakinduria sustatzeko.			
13. Bileretako konklusioak idatziz jasotzen dira, eta baita jorratutako alderdiak, berataratuak eta hartu diren erabakietarako arduradunak eta datak ere. Jorratutako alderdien berri ematen zaie kasuan-kasuan dagokien entitate edo pertsoneri.			

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
14. Behar besteko komunikazio bide badago (bilerak, buletinak, posta elektronikoa, web orria, etab.) entitateko pertsona guztiek ezagutu behar duten guztiaren berri izan dezaten (informaziorako sarbidea, informazio bildu eta azaldua, etab.), eta ideiak eta iradokizunak proposatu edo entitatearentzat interesgarriak diren alderdiak azaldu ahal izan ditzaten, besteak beste. Horrela Empowerment delakoa sustatzen da.			
15. “Behetik goranzko” komunikazio bide batzuk badira, ideiak, iradokizunak eta kexak, inkesta ereduak edo erakundeko pertsoneri egin elkarrizketa pertsonalak biltzeko eta kudeatzeko sistema gisa; izan ere, aipatu hauek guztiak aldian-aldian erabiltzen dira, pertsonen gogobetetasun maila, beharrak eta iritziak ezagutzeko, besteak beste. Lortutako emaitzak entitateko pertsonen gogobetetasuna hobetzeko erabiltzen dira.			
16. Entitateko pertsonen ahaleginak, lorpenak eta merituak aintzatesten dira (esate baterako, urte hasieran planteatutako helburuak lortzean, proiektu konplexuren bat aurrera ateratzen ahalegintzean, beste lagun batzuei laguntzean, etab.).			

2. ATALA: PERTSONAK. IRUZKINAK

Autoebaluazio tresna:
3. Baliabideak

Erakundeek bere baliabideak (ekonomikoak zein materialak) modu eraginkorrean eta eragimen handiz kudeatu behar dituzte.

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
1. Urtero sarrera eta gastuen aurreikuspena egiten da (emaitza kontua edo galera eta irabazien kontua), urteko jarduera planetik abiatuta.			
2. Urtero aktibo eta pasiboen aurreikuspen bat egiten da: kontabilitateko balantzea .			
3. Urtero ordainketa eta kobrantzen eta diruzaintzaren bilakaeraren aurreikuspen bat egiten da.			
4. Hiru aurreikuspenak aldia-aldian berrikusten dira, desbideraketa garrantzitsurik izan ote den ikusteko.			
5. Entitate finantzatzaile-laguntzaileak jakinaren gainean mantentzen dira, eta baita bazkide-laguntzaileak eta interes-taldeak ere, kudeaketa ekonomikoari buruzko datuen inguruan (urtean zehar eginaz eta hurrengorako planifikatuaz).			
6. Entitatearen barnean kudeaketa ekonomikoaz arduratzen den egitura bat diseinatu da (diruzaina, administratzailea...), eta egitura honek beste pertsona guztiak jakinaren gainean mantentzen ditu, entitatearen egoera ekonomikoari dagokionez.			
7. Entitateak dauzkan eta bere jarduerak garatzeko instalazioetan erabiltzen dituen ekipo eta materialen zerrenda bat (inbentarioa) badago, horiek guztiek duten denborari zein bizitza baliagarriari buruzko datuekin batera.			
8. Arduradun bat edo gehiago daude ekipoak, materialak eta instalazioak garbi, txukun eta egoera onean daudela ikusteko eta egiaztatzeko, zein horien guztien erabilera eta kontserbazioa hobetzeko.			

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
9. Material ez berriztagarriak birziklatu egiten dira, hondarrak minimora eramanez eta ingurumenaren gaineko eragina zainduz, hornigaien kontsumoa optimizatuz bide batez (energi eta ur aurrezkia, papera birziklatzea, "etiketa berdeaz" markatutako produktuak erostea...).			
10. Hondakinak biltzeko plan bat diseinatu da, ingurumenaren gainean eraginen bat izan dezaketen ekitaldiak antolatzen direnean horiei tratamendu egokia ematera begira.			
11. Egin behar diren erosketak eta behar den material bakoitzerako hornitzaile egokienak zein diren identifikatzeko metodo bat dago. Entregei buruzko jarraipena egiten da, kalitatea, prezioa eta zerbitzua aintzat hartuta (aurretiko eskaintza, entrega epeak, etab.).			
12. Entitateak bete egiten du arkitekturako hesiak kentzeari buruz indarrean dagoen legedia, mugikortasun murriztua duten pertsonak sarbidea izango dutela bermatzearen.			
13. Entitatearen kanpo zein barnealderako sarrerak egoera onean egongo dira, eta seinalez behar bezala adierazita.			
14. Entitateak barne seinalez tapen egoki eta ikusgarria dauka, eta baita segurtasun elementuak, larrialdiko irteerak eta itzalgailuak ere, segurtasun arloko lege araudiak eskatzen duenarekin bat.			
15. Informazioaren eta Komunikazioaren teknologiak erabiltzen dira erakundearen jardueretan laguntzeko eta horiek eraginkorragoak izatea lortzeko.			
16. Badakigu Datuen Babesari buruzko Legeak nola eragiten dion entitateari, eta nola aplikatzen zaion.			

3. ATALA: BALIABIDEAK. IRUZKINAK

Autoebaluazio tresna:
4. Prozesuak eta bezeroak

Erakundeek bere prozesuak diseinatzen, kudeatzen eta hobetzen dituzte, bere bezeroak eta beste interes-talde batzuk gogobetetzeko eta horientzat gero eta balio handiagoa sortzeko.

	EZ/ PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
1. Entitateko bezeroak zein diren identifikatu da.			
2. Bezeroak eta beste interes-talde batzuk datu-base informatizatuen bidez kudeatzen dira, esate baterako Access, Excel eta web bidezko lanabesak erabiliz, eta horiei buruzko behar besteko informazioa badu erakundeak.			
3. Entitateak bere zerbitzuak eskaintzeko betetzen dituen prozesu behinenak identifikatu dira, eta prozesuetako helburuek urteko planetan ezarritakoa lortzeko balio dute.			
4. Prozesuak dokumentatu egin dira (horiek aurrera eramateko modua, arduraduna, neurtu beharreko adierazleak, helburuak eta beste zenbait barne), eta horrela erakundeko edozein pertsonak beharrezko guztiaren berri izango du, hain zuzen jarduera hori modu eraginkor batez garatzeko. Prozesu hauek PDCA zikloari jarraituz diseinatu dira.			
5. Prozesuen arduradunak aldian-aldian elkartzen dira (hamabostean behin, hilean behin, etab.) prozesuak berrikusi eta horietan hobekuntzak sartzeko, eta beste kide guztiei aditzera ematen dizkiete garatu beharreko ekintzak.			
6. Behar adina informazio bide badago, bezeroek entitateak eskaintzen dituen zerbitzuen zein hauen ezaugarri garrantzitsuenen berri izan dezaten. Hauek, gainera, aldian-aldian berrikusten dira, egiaz dituzten ondorioak eta eraginak aztertzeko. Entitateak eskaintzen dituen jarduera eta zerbitzu guztiak jasotzen eta deskribatzen diren foileto/agiri bat dago.			

	EZ/ PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
7. Bezeroen kexak eta iradokizunak jasotzeko sistema bat dago (postontziak, e-posta, web orria, paperezko formularioa eta abar erabiliz), bezeroen beren eskura. Derrigorrezkoa baldin bada, erreklamazio orri ofiziala ere egongo da.			
8. Bezeroei aldian-aldian egiten zaizkien inkesta edo elkarrizketa pertsonaletarako eredu batzuk badaude.			
9- Inkestak, elkarrizketa pertsonalak eta kexak eta iradokizunak gutxienez urtean behin aztertzen eta berrikusten dira, zerbitzua hobetzeko; eta lortzen diren datuak lehenago ateratakoekin alderatzen dira, hobekuntzak zein alderditara jo behar duen erabakitzearen.			
10. Pertsonalari eta bezeroei aditzera ematen zaizkie inkesta, elkarrizketa pertsonal eta kexa eta iradokizunetako emaitzak, emaitza hauek guztiak aztertu ondoren egindako ekintzak bezalaxe.			
11. Produktu eta zerbitzu berriak garatzea, bai erakundearen egungo merkaturako bai beste publiko/bezero batzuegana iristea lortzeko.			

4. ATALA: PROZESUAK ETA BEZEROAK. IRUZKINAK

Autoebaluazio tresna:
5. Emaizak

Hobetu nahi duten erakundeek neurtu egin behar dute emaitza onak lortzen ari ote diren. Eta zuzen neurtu ahal izateko, adierazle fidagarri eta erabilgarriak finkatu behar dira, erakundeari informazio zehatz eta baliozkoa emango diotenak alegia.

Erakunde batentzako adierazlerik garrantzitsuenak erakundea bere Estrategia, Eginkizuna, Ikuspegia eta planteatutako helburuak zein neurritan betetzen ari den neurtzen dutenak izango dira. Adierazle hauek entitateari balio diote urteko planean ezarritako helburuak eta, horrenbestez, ezarritako estrategia, Eginkizuna eta Ikuspegia zein neurritan betetzen ari den ebaluatzeko. Gainera, adierazleak ezarri beharko lirateke, Gida honek jasotzen dituen ataletan egiten diren ekintzen eraginkortasuna neurtzeko. Erreferentzia gisako adierazle batzuk planteatzeko ahalegina egin da, baina entitate bakoitzak aurkitu behar ditu bere errendimendua neurtzen eta bere jarduera guztiak hobetzen lagunduko dioten adierazleak.

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
1. Erakundearentzat erabilgarriak diren adierazleak identifikatu dira (adierazle horrek zertarako balio duen eta zer neurtuko duen definituta) <ul style="list-style-type: none"> – estrategiarekin eta planekin – garatzen dituzten jarduerekin – erakundeko pertsonekin – baliabideen kudeaketarekin, – eta bere bezeroen eta beste interes-talde batzuen gogobetetasunarekin lotuak. 			
2. Adierazleak kalkulatzeko modua eta kalkulu horren arduradunak definitu dira (noiz, datuak non irauli, etab.).			

	EZ / PASAD.	BATZUETAN / EZ SISTEMAT.	PLANA / PDCA
3. "Adierazle hierarkia" bat finkatu da. Prozesuetako bakoitza hobetzeko zein erabiliko den eta erakundearen jarraipen orokorra egiteko zein izango diren definituz (10 eta 30 bitartean izan daitezke). Azken hauek dira erakundeko adierazlerik estrategikoenei aldian-aldian jarraipena egiteko balioko duen aginte-taula bat osatzen dutenak.			
4. Adierazleak kudeatzeko arduradunak finkatu dira, esate baterako prozesurik erlazionatuenaren bidez.			
5. Arduradunak izendatu dira, eta emaitzak aztertzeko, helburuak finkatzeko, arrazoiak analizatzeko, hobekuntzarako ekintzak ezartzeko eta abarretarako aldizkakotasuna finkatu. Arduradun hauek ere aldizkakotasun jakin batez berrikusten dituzte bere adierazleak, erakundearen kudeaketarako erabilgarriak izaten jarraitzen ote duten, kendu ote daitezkeen edo adierazle berririk behar ote den ikusteko.			
6. Entitateak irizpide bat definitu du, adierazleetan helburuak finkatzeko.			
7. Entitateak bere antzeko beste entitate batzuk bilatu ditu, edo antzekoak ez diren batzuk, horiekin erkaketa bat egin ahal izatearren, batez ere estrategiko edo garrantzitsuen jotako adierazleei dagokienez.			

5. ATALA: EMAITZAK. IRUZKINAK

Hobekuntza plana

Autoebaluazioa amaitu ondoren, entitatearen eginkizunak honakoak dira:

1. Atera diren hobekuntza arloei lehentasuna ematea.
2. Hobekuntza plana prestatzea.

Hobekuntza arloei lehentasuna emateko pausoak

1. “Ideia-jasa” bat egitea post-it bat erabiliz, taldekide bakoitzak idatz ditzan bere ustez zein diren lehentasunezko hobekuntza arloak.
2. Bat datozen ideiak biltzea eta ondoren definitzen dituen testua aukeratzea.
3. Horiek gidako bost atalen arabera antolatzea, eta “Hobekuntza arloen ebaluazioa” inprimakian jasotzea. Arloren bat ez badakigu non sartu, **BESTE BATZUK** atalean kokatu.
4. Taldeak kontsensu bidez ebaluatzea hobekuntza arlo bakoitza, proposatzen diren aukera irizpideen arabera; irizpideak honakoak dira:
 - bezeroengan duten eragin positiboa
 - erakundearen beste alderdi batzuetan duten eragin positiboa
 - bideragarritasuna (beharrezko baliabideak, muga legalak,...)
 - hobetu beharra (abiapuntu baxua, erakundearen irudia hobetzea)

Eta puntuazio-eskala hau erabiliko da:

5 puntu ALTUA 3 puntu ERTAINA 1 puntu BAXUA

5. Arlo bakoitzeko guztirako puntuazioa atera, lau irizpideetan lortutako puntuak batuz.
6. Orain arte egindako gogoeta prozesu hau guztia aintzat hartuz, zuzendaritza-taldeak erabaki egin beharko du zein diren lehentasunezko hobekuntza arloak. Gerta daiteke hasieran adierazitakoetako batzuk izatea edo ez, zeren eta gogoeta prozesuaren ildotik agerian gera baitaitezke, agian, ideia berrietara eramango gaituzten hasierako hobekuntza arloen arteko halako erlazio batzuk.

Kontuan izan behar da autoebaluazio prozesuaren faserik kritikoen horretatik ateratzen diren hobekuntza ekintzen plan-gintza eta ezarpena dela. Autoebaluazioa osatu ondoren, hurrengo lau galdera hauei erantzun behar zaie:

- Zein indargune identifikatu ditugu gure kudeaketan, mantendu eta ahalik eta gehien aprobetxatzeko moduan?
- Identifikatutako indarguneetatik zeinek behar dute, oraindik, garapen handiagoa?
- Identifikatutako hobekuntza arloetatik, errekonozitu arren zeinetan ez dugu lan egiteko ahaleginik egiten, gure eginkizunerako funtsezkoak ez direlako?
- Identifikatutako hobekuntza arloetatik, zein errekonozitzen dugu, eta ekitea zeharo garrantzitsutzat ikusten?



Batzuetan, indarguneak sendotzea eta finkatzea hobekuntza arloei ekitea bezain garrantzitsua izan daiteke, are garrantzitsuagoa ere.

GIDAKO ATALA	HOBKUNTZA ARLOAK	AUKERAKETA IRIZPIDEAK (1= BAXUA; 3= ERTAINA; 5= ALTUA)				PUNTUAK GUZTIRA
		BEZEROEN- GAN ETA BESTE INTE- RES-TALDE BATZUEN- GAN DUEN ERAGINA	ERAKUN- DEAN DUEN ERAGINA	BIDERAGA- RRITASUNA	HOBETU BEHARRA	
1. ESTRATEGIA ETA PLANAK						
2. PERTSONAK						
3. BALIABIDEAK						
4. PROZESUAK ETA BEZEROA						
5. ADIERAZLEAK						
BESTELAKOAK						

Hobekuntza plana prestatzeko pausoak:

Hurrengo taulan, autoebaluazioan identifikatu eta lehentasuna eman zaien hobekuntza arloak jaso behar dira, entitatearentzat duten garrantziaren arabera.

Taula honetan, hobekuntza arloa zein atalari dagokion, hobekuntza arloa bera, eta dagozkion hobekuntza ekintzak adieraziko dira, arduradunekin eta aipatuak gauzatzeko mugako datarekin batera.

GIDAKO ATALA	HOBKUNTZA ARLOA (AUTOEBALUAZIOAN IDENTIFIKATUA)	HOBKUNTZA EKINTZAK (BAT BAINO GEHIAGO IZAN DAITEKE ANTZEMANDAKO HOBKUNTZA ARLO BAKOITZEKO)	ARDURADUNAK	MUGAKO DATA

Terminoen glosarioa

Aliantzak: Bi alderdi edo gehiagoren arteko lan harremanak, bezeroarentzat eta erakundearentzat balio erantsia sortzen dutenak. Entitate antzekoak izan daitezke, edo ez, baina elkarri onurak ekartzen dizkiote, eta entitateak finkatutako estrategiak lortzea ahalbidetzen dute.

AMIA: AMIA analisi batean erakunde batek dituen Ahuluneak (A), mehatxuak (M), indarguneak (I) eta aukerak (A) biltzen dira. Indarguneak taldeak berak dituen barne elementu edo faktore positiboak dira. Aukerak, berriz, faktore positiboak dira, baina entitatetik kanpokoak. Ildo honetatik, indarguneak orainari lotutako zertzeladak dira, eta aukerak etorkizuneko potentzialtasunak. Ahuluneak barne faktore edo zertzeladak dira, orainari lotuak eta negatiboak; eta mehatxuak kanpo faktore edo zertzeladak dira, etorkizunari lotuak eta negatiboak.

Autoebaluazioa: Autoebaluazioa erakunde baten gauzak egiteko moduen eta lortutako emaitzen azterketa orokor, sistematiko eta erregularra da, betiere eredu batekin alderatua; kasu honetan EFQM eredia da. Autoebaluazio bat egiten duten erakundeek hobetzeko arlo asko aurkitu ohi dute, eta erakundeak berak erabaki behar du zeinetan jardun behar duen berehala, eta zein utz ditzakeen geroago heltzeko.

Balioak: Erakundeko pertsonen portaera deskribatzen eta pertsona horiek dituzten harremanak zehazten dituzten kontzeptuak eta igurikapenak (esaterako, talde lana, konfiantza, laguntza, konpromisoa, elkartasuna, etab.).

Bikaintasunaren EFQM eredua: Lan esparru ez-preskriptibo bat da, bederlatzi irizpidetan oinarritua; erakunde batek bikaintasunerantz egiten duen aurrerapena ebaluatzeko erabil daiteke. Eredua honen oinarrian dagoen premisaren arabera emaitza bikainak, Erakundearen Errendimenduari, Bezeroei, Pertsoneri eta Gizarteari dagokienez, Aitzindaritzan baten bidez lortzen dira, honek bultzatuko baititu Politika eta Estrategia, erakundeko Pertsonak, Aliantzak eta Baliabideak, eta Prozesuak.

Bizitza baliagarria (ekipo eta materialena): Honek zera esan nahi du, ekipo eta materialak modu egokian kudeatu behar ditugula, planifikatuz alegia eskura ditugun ekipo eta material hauek noiz utziko dioten gure eginkizunerako baliagarri izateari eta, horrenbestez, noiz berri behar ditugun. Plangintza egoki batek aukera ematen du uneoro erabiltzeko ekipo eta material baliagarriak edukitzeko, eta berritze horri aurre egiteko baliabide ekonomikoak izateko.

Eginkizuna: Erakunde baten xede edo izateko arrazoia deskribatzen duen adierazpena. Erakunde horrek egiten duena deskribatzen du, eta zertarako, nola eta norentzat egiten duen.

Egoeraren balantzea: kontabilitateko dokumentua da. Entitate batek data jakin batean dituen aktibo fisiko eta finantzarioak eta zor guztiak, hau da, balioztapen ekonomikoa egin dakiekeenak, aurkezten ditu. Balantzeak agerian uzten du enpresak data jakin batean daukan ondarea; horretatik, hain zuzen ere, enpresaren aberastasunaren argazki batekin parekatzearen egokitasuna.

Baina ondarean egitura ekonomikoa –ondasun eta eskubideez osatua- eta egitura finantzarioa –baliabide finantzario propio eta besterenez osatua- bereizi behar dira. Enpresak finantza baliabideak eduki behar ditu bere produkzio jarduera aurrera eramateko beharrezko inbertsioak finantzatu ahal izatearren batetik, eta jarduera horrexek eragiten dituen gastu arruntak ordaindu ahal izateko bestetik. Balantzeak enpresaren ondarearen ikuspegi bikoitz honek eman diezagun, bereizirik ageri ohi dira Aktiboa (egitura ekonomikoa) eta Pasiboa (egitura finantzarioa). Eskema gisa, beraz, honela azaldu genezake:

AKTIBOA	PASIBOA
Enpresak dauzkan ondasunak eta eskubideak (daukana eta zor diotena, alegia)	Ondasunak eta eskubideak finantzatzen dituzten iturriak (baliabide propioak eta enpresari galdegin diezazkioketen obligazioak)

Empowerment: Erakundeko pertsonengan boterea eta agintea uztea da, eta bere lanaren jabe direlako sentimendua ematea. Empowerment hau aitzindaritzaren eginkizuna sendotzen duen lanabes estrategikoa da, zentzua ematen dio talde lanari, eta ahalbidetzen du erabateko kalitatea sistema zeharo funtzional bihurtzea, giza ikuspegitik, motibatzeke filosofia bat izateari utzita.

Estrategia eta planak: Erakundearen epe luze eta ertainerako estrategia formulatzeko baliatzen diren elementuak (Eginkizuna, Ikuspegia, Balioak, helburu estrategikoak, jarraibideak...), epe laburrean gauzatzen direnak (urteko planak, urteko helburuak, etab.), interes-taldeen beharrak eta igurikapenak orekatuz.

Galera eta Irabazien Kontua (Gel): Ekitaldian izandako Sarrera eta Gastu guztiak jasotzen ditu, ekitaldiko Eraitza Garbia kalkulatzeko (Galera edo Irabazia). Hiru bloke ditu:

Ustiapen eraitzak: erakundearen ohiko jarduerak sortutako Gel-en xehikapena eta Eraitza.

- Eraitza finantzarioak: enpresak egiten dituen eragiketa finantzarioek (inbertsio eragiketak eta fondoen ordainketa) sortutako Gel-en xehikapena eta Eraitza.
- Aparteko eraitzak: aparteko jarduerak, edo erakundearen ohiko jardueratik kanpo dauden bestelako arazo batzuek, sortutako Gel-en xehikapena eta Eraitza.

Helburuen garapena: Erakundearen helburu estrategikoak egunez egunekora eramatearren azken urteotan zehar garatuz joan diren hainbat metodologia bil ditzakegu izen honen pean. Honen aplikazioak sendotu egiten du erakundeko pertsonak emaitzak lortzeko eginkizunean murgiltzea, ezen informazio, prestakuntza eta erabakitzeke gaitasun handiagoa ematen die.

Hobekuntza taldeak: Hobekuntzarako lantalde deitutako lantalde bat zera da, gaitasun osagarriak dituen pertsona talde txiki bat, helburu komun batean konprometitua (arazo, gorabehera edo kexa bat konpontzea, ideia berritzaileak aurkeztea, etab.); lanerako parametro eta metodo egituratuak erabiltzen dituzte, eta denak dira egiten duten horren erantzule. Talde baten funtsezko ezaugarriak hurrenak dira: 1. Talde helburuak edukitzea. 2. Elkarrekiko mendekotasuna. 3. Laneko eraginkortasuna. 4. Ardura.

Ikuspegia: Erakundeak etorkizunean nolakoa izan nahi duen, zein egoeratan egon nahi duen deskribatzen den adierazpena (esaterako, erreferentzia izatea kasuan kasuko alorrean, alderdi zehatz batzuetan, lurralde historikoan, hirian, etab.).

Informazioaren eta komunikazioaren teknologiak: Informazioaren eta komunikazioaren teknologiek informazioa administratzeko behar den sistema multzo bat biltzen dute, eta batez ere informazio hori bihurtzeko, biltzeko, administratzeko, transmititzeko eta aurkitzeko behar diren ordenagailu eta programak. Definizio orokor honen barnean, ondoko gai nagusi hauek aurkitzen ditugu: Komunikazioari laguntzen dioten komunikazio sistemak, informatika eta lanabes ofimatikoak.

Interes-taldeak: Erakunde batean/batentzat zein honen jarduera eta lorpenetan interesa duten talde guztiak. Horien artean bezeroak, aliatuak, enplegatuak, erakunde publikoak, diruz laguntzen duten erakundeak, babesleak, komunikabideak, gizartea eta abar egon daitezke.

PDCA: Prozesuak, produktuak, ekintzak eta abar hobetzeko zikloa, alderdi hauek dituena: P: PLAN (PLANIFIKATZEA): planak ezartzea. D: DO (EGITEA): planak gauzatzea. C: CHECK (EGIAZTATZEA): emaitzak planifikatuarekin bat ote datozen egiaztatzea. A: ACT (JARDUTEA): aurkitutako arazoak zuzentzeko, izan daitezkeen arazoak aurreikusteko, mantentzeko eta hobetzeko jardutea.

Prozesua: Elkarrekin lotutako jardueren sekuentzia; jarduera horien bidez, sarrerako elementuak emaitza bihurtzen dira. Prozesu bakoitzak helburu zehatzak ditu, eta arduradunak, eragimena eta eraginkortasuna neurtzeko adierazleak, beharrezko baliabideak, etab. Prozesuak kudeatzeko, PDCA zikloa jarraitu behar da.

Bibliografia eta esteka interesgarriak

DOKUMENTAZIO LAGUNGARRIA

- Calidad Total. (215 or.) EUSKALIT, 2006.
- Los 12 Desafíos del Líder, EUSKALIT (2003)
- Equipos de Mejora y Herramientas, EUSKALIT (2004)
- Guía para una Gestión Basada en Procesos, EUSKALIT (2003)
- Gestión de la Satisfacción del Cliente, EUSKALIT (2003)

WEB ORRIAK

- **Eusko Jaurlaritza (Kirol Zuzendaritza)**
<http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-5079/es/>
- **Arabako Foru Aldundia (Kirol Zuzendaritza)**
<http://www.alava.net>
- **Bizkaiko Foru Aldundia (Kirol Zuzendaritza)**
<http://www.bizkaia.net/kirolak/>
- **Gipuzkoako Foru Aldundia (Kirol Zuzendaritza)**
<http://www.gipuzkoa.net/kirolak/>
- **EUSKALIT**
<http://www.euskalit.net/>

