



Programa 3K 2021



Eskuliburua irakurtzen hasi aurretik hurrengo bideoa ikustea gomendatzen dizugu: **bideoa ikusi**

3K PROGRAMA

KUDEAKETA, KIROLA ETA KALITATEA

EAE-ko kirol erakundeen kudeaketa hobetzen laguntzeko hiru urtetako* programa kudeaketa aurreratuaren eremuan oinarrituta

* Beste formatu batzuk ere badaude. Kontsultatu EUSKALITen

Urte bakoitzaren bukaeran erakundeak ondorengoak lortuko du:

1. urtea

Autodiagnostikoa
Erakundearen plan estrategikoa

2. urtea

Urteko kudeaketa plana

3. urtea

Antolamendu sistema
Kudeaketa adierazleak

Bezero eta pertsonen
asebetetzea

Berrikuntza

Gizartea

Kudeaketa ekonomikoa

Kanpo kontrastea

KUDEAKETA
AURRERATUARI
DIPLOMA
(3 URTEKO INDARRALDIA)



Norentzat:

- Kirol federazioak
- Kirol klub eta elkarteak
- Ikastetxeak eta IGE-ak
- Administrazio publikoen kirol sailak
- Enpresa edo kirol instalazioak

3K Programaren aurkezpena

- ▮ 3K Programaren aurkezpena
- ▮ Hartzaileak
- ▮ Funtzionamendua
- ▮ Erakunde parte hartzaileen kopurua
- ▮ Aintzatespena

3K Programa 2021

- ▮ Programa osoa (3 urte)
 - 1. urtea
 - 2. urtea
 - 3. urtea
- ▮ Beste aukera batzuk
 - Programa 1 edo 2 urtetan egitea
 - Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortzeko zuzenean aurkeztea
 - Tailerretan izena ematea 3K Programan parte hartu gabe

2021ko tailerrak

- ▮ Kudeaketa Aurreratuaren Eredua + Autoebaluazioa (online autopres-takuntza)
- ▮ Plan estrategikoari buruzko tailerra
- ▮ Nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana (planaren hasiera)
- ▮ Estrategiaren jarraipena eta nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana (urteko ekintza plana helburuekin)
- ▮ Nire kirol entitateko jarduerak, antolaketa sistema eta adierazleak identi-fikatzea
- ▮ Kudeaketa Aurreratuaren Eredua. Kasu praktiko baten ebaluazioa
- ▮ Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea
- ▮ Pertsonen kudeaketa kirol erakundeetan: motibazioa, gogobetetzea, errekonozimendua eta barne komunikazioa
- ▮ Diruaren kudeaketa eta beharrezko finantzaketa kontrolatzea
- ▮ Gizartea eta Berrikuntza

Izen emateak

- ▮ 3K Programan izen ematea
- ▮ Tailerretan izen ematea 3K Programan parte hartu gabe

Esteka interesgarriak



3K Programaren Aurkezpena

- Zer da 3K Programa?
- Hartzaileak
- Funtzionamendua
- Erakunde parte hartzaileen kopurua
- Aintzatespena

Zer da 3K Programa?

Prestakuntza-ekintza programa bat da, hiru Foru Aldundiek eta Eusko Jaurlaritzak antolatua eta diruz lagundua eta Euskalit-Kudeaketa Aurreratuak koordinatua, eta bere helburua da EAEko **kirol erakundeen kudeaketa hobetzen** laguntzea, kudeaketa aurreratuaren ereduari oinarrituta.

Hartzaileak

Kirol federazioak, klubak eta kirol taldeak, ikastetxeak, guraso elkarteak, administrazio publikoen kirol sailak, kirol enpresak eta instalazioak, eta beste-lako edozein kirol erakunde.

Funtzionamendua

3 urteko programa bat da, eta xedea da erakundeek, prestakuntza saio/taile-
ren bitartez eta hainbat ariketa praktiko eginez, beren antolamenduan ku-
deaketa “aurreratuaren” funtsezko alderdiak eta praktika onak ezagutzea eta
garatzea.

Prestakuntza saioak lurralde desberdinetan ematen dira (Araba, Bizkaia eta
Gipuzkoa) eta entitate parte-hartzaileak, egiten duten tailerraren arabera,
lurralde batera edo bestera mugitu behar izango dira.

Hala ere, pandemia egoerak behartuta, 2021ean tailerrak online formatuan
egingo dira (modu ez presentzian).

Erakunde parte hartzaileen kopurua

2006an martxan jarri zenetik, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako 300 erakunde-
k baino gehiagok parte hartu dute programan.

Aintzatespena

3K Programaren hiru urteak gainditzen dituzten Kirol erakundeek, eta Kanpo
Kontraste bat egin ondoren, **Kudeaketa Aurreratuaren Diploma** lortzeko au-
kera izango dute; hori Eusko Jaurlaritzak Kudeaketa Aurreratuaren arloan
ematen dituen sarien eskema berriko lehenengo errekonozimendua dela-
rik. Aintzatespen hau lortzeko baldintzak hurrengoak dira: **diploma lortzeko
baldintzak**.

**3K Programa 3 urterako diseinatuta dago, eta urte horietan aldaketak jasan
ditzake, erakunde antolatzaileek horrela erabakiz gero, programaren helburu
orokorrak betetzeko eta emaitzak hobetzeko.**



3K Programa 2021

- ▾ Programa osoa (3 urte)
 - 1. urtea
 - 2. urtea
 - 3. urtea
- ▾ Beste aukera batzuk
 - Programa 1 edo 2 urtetan egitea
 - Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortzeko zuzenean aurkeztea
 - Tailerretan izena ematea
3K Programan parte hartu gabe

Programa osoa (3 urte)

2021an 3K Programaren 14. edizioa hasiko da, eta 3 urteko **egitura** honako hau izango da:

3 urteko programa	1. urtea	<ul style="list-style-type: none"> • Kudeaketa Aurreratuaren Eredua + Autoebaluazioa (online autoprestakuntza) • Plan Estrategikoari buruzko tailerra (6 saio) • Nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana (planaren hasiera) (4 saio)
	2. urtea	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategiaren jarraipena eta nire kirol entitatearen urteko kudeaketa plana (5 saio) • Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea (6 saio) • Hautazko tailer osagarri bat (4-6 saio artean)
	3. urtea	<ul style="list-style-type: none"> • Antolamendu ereduari buruzko tailerra (9 saio) • Kudeaketa Aurreratuaren Eredua. Kasu praktikoko baten ebaluazioa (6 saio) • Hautazko tailer osagarri bat (4-6 saio artean) • Kanpo kontrastea (saio 1)

Hirugarren urtea amaitu eta gairitu eta gero, Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortzeko aukera egongo da.

Programak hiru Foru Aldundien eta Eusko Jaurlaritzaren diru laguntza dauka. Edonola ere, hirugarren urtean, Kudeaketa Aurreratuaren Diploma eskuratzeko, erakundeek nahitaez **Euskaliteko erakunde laguntzaile** izan beharko dute. Euskaliteko laguntzailea izateak zera esan nahi du:

- Urteko kuota bat ordaintzea (kirol erakundeentzat izaera murrizta dauka): **ikusi kuoten taula**.
- Hainbat onura lortzea: **esteka sakatu**.

1. URTEA

Parte hartzeko baldintzak

Eskuliburu honekin batera doan eranskinean (1 eranskina) zehazten da zer baldintza bete behar diren 3K programaren lehenengo urtean parte hartzeko. Izena emateko, beharrezkoa da eranskina irakurtzea eta, baldintzak onartu ondoren, erakunde antolatzaileari (dagokion aldundia edo Eusko Jaurlaritza, kasuaren arabera) zuzen beteta bidaltzea. Eskabideak jasotzeko epea 2021ko otsailaren 1ean amaituko da.

Urtearen egitura eta edukiak

3K Programaren lehen urtean, parte hartzaile berriak, taulan agertzen diren aurkezpen saioetako batetara joan beharko dute derrigorrez programaren in-gurukoak ezagutzeko, eta ondorengo tailer hauek burutu beharko dituzte:

- Kudeaketa Aurreratuaren Eredua + Autoebaluazioa (online autopres-takuntza).
- Plan estrategikoari buruzko tailerra.
- Nire kirol entitatearen urteko kudeaketa plana (planaren hasiera).

1. urtea gainditzeko baldintzak

- Lehen deskribatutako derrigorrezko hiru tailerrak egin eta gainditzea. Tailer horiek gainditzeko:
 - Tailer bakoitzeko %80ko asistentzia.
 - Tailer bakoitzean agindutako zereginak adierazitako epeetan egitea.

Zereginak*:

- Entitatearen autoebaluazioa egitea Kudeaketa Aurreratuaren Eredua kontutan hartuz.

- Laneko barne egitura zehaztea urteko egutegiarekin.
- Planifikazio estrategikoa definitzea entitatearen ondorengoak kontu-tan hartuz: Xedea, Ikuskera eta Balioak, AMIA, epe luze-ertainerako helburu estrategikoak definituz eta adierazle estrategikoak identifika-tuz.
- Urteko kudeaketa plana garatzea entitatearen strategiarekin koheren-zia jarraituta.

* Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- Erakundearen arduraduna Plan Estrategikoari buruzko tailerraren azken saiora joatea (baldin eta saioetara joaten den pertsona ez bada).
- Erakundearen arduradunaren lidergoaren bitartez, 3K Programan kudeake-tarako garatzen diren tresnak partekatzea eta aplikatzea, barruko lantalde baten bitartez.

Aprobetxamendu Ziurtagiria

Lehenengo urtea gainditzen duten erakundeek aprobetxamendua egiazta-tzeko ziurtagiri bat deskargatu ahal izango dute, prestakuntza jasotzen due-na, eta aukera izango dute programaren 2. urtea egiteko.

	1. DEIALDIA (A)	2. DEIALDIA (B)
Online Aurkezpen Saioa	Otsailak 23 (9:00-11:00)	Otsailak 25 (11:30-13:30)

2. URTEA

Parte hartzeko baldintzak

Eskuliburu honekin batera doan eranskinean (2 eranskina) zehazten da zer baldintza bete behar diren 3K programaren bigarren urtean parte hartzeko. Izena emateko, beharrezkoa da eranskina irakurtzea eta, baldintzak onartu ondoren, Txoko web tresnara igotzea izen ematea egin baino lehen). Dokumentua bidaltzeko eta tailerretan izena emateko azken eguna 2021ko urtarilaren 22an izango da.

Urteko egitura eta edukiak

- 2020 urtean 3K programaren lehengo urtearekin bere konpromisoa erakutsi duten erakundeak gonbidatuko dira. Lehenengo urtea gainditu ez dutenei, posible izanez gero, 2021 urtean hasiko den talde berrian parte hartzera gonbidatuko zaie.
- 3 tailer egingo dira (gutxienez), bi derrigorrezko eta bestea osagarrien artean hautatzekoa:
 - Derrigorrezko tailerrak:
 - Estrategiaren jarraipena eta urteko kudeaketa plana
 - Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea.
- Tailer osagarriak: gainerako tailerrak dira. Gutxienez hautazko tailer horietatik bat hautatu behar da, eta gehienez 2 egin ahal izango dira. Erakunde batek hirugarren tailer bat egin nahi izango balu Euskalitekin zuzenean kontaktuan jarri beharko da ondorengo posta elektronikoa erabiliz nfernandez@euskalit.net.
- Tailer hauek aukeratzeko kontutan hartu ahal izango da: erakundeak lantzeko lehentasunezko zatituen hobekuntza arloak, errealistak izatea eta baloratzea ea tailer bat edo beste bat egitea bideragarria den erakundearen baliabideen, pertsonen eta egoeraren arabera, erakundeak Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortu nahi badu aztertzea zein baldintza betetzen diren eta zein ez.
 - Pertsonen kudeaketa kirol erakundeetan: motibazioa, gogobetetasuna, aintzatespena eta barne-komunikazioa.
 - Gizartea eta Berrikuntza.
 - Diruaren Kudeaketa Kirol Erakundeetan: diruzaintzaren eta beharrezko finantzaketaren kontrola.
- 2021. urteari dagokion autoebaluazioa egin beharko da. Horretarako, erakunde parte hartzailea aurreko urtean egindakoan oinarritu ahal izango da.

2. urtea gainditzeko baldintzak

- 3 tailerrak (derrigorrezko 2 tailerrak eta gutxienez tailer osagarri bat) egitea eta gainditzea. Tailer horiek gainditzeko:
 - Tailer bakoitzeko %80ko asistentzia
 - Tailer bakoitzean agindutako zereginak* adierazitako epeetan egitea:
 - 2020an zehaztutako laneko barne egiturarekin lanean jarraitzea.
 - Plan Estrategikoaren eta 2020an hasietako urteko kudeaketa planaren jarraipena eta doitzea egin.
 - Urteko Kudeaketa Planaren tailerrean definitutako ekintza edo egitekoak abiaraztea. Aipaturiko zereginen doikuntza eta berrikustea egiten dela ikusteko urrian azken saio bat egingo da, bertan erakundearen arduradunak praktikara nola eramaten ari diren azaldu behar izango duelarik.
 - Autoebaluazioa eguneratu.

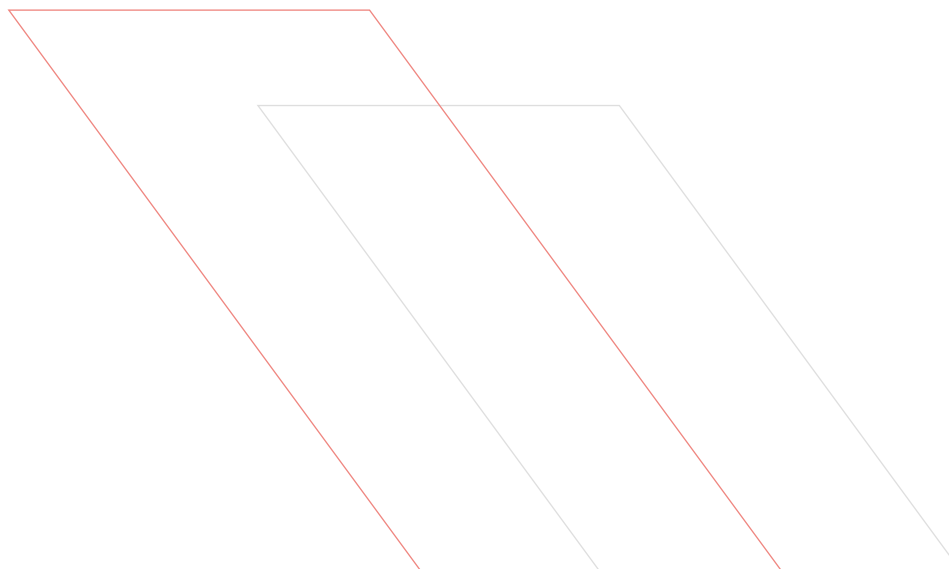
* Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- Erakundearen arduradunaren lidergoaren bitartez, 3K Programan kudeaketarako garatzen diren tresnak partekatzea eta aplikatzea, barruko lantalde baten bitartez.
- Erakundearen arduraduna derrigorrezko tailerraren azken saiora joatea (Estrategiaren jarraipena eta nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana) eta erakundean egindakoa azaltzea.
- 2021. urtea eta hautatutako tailerrak amaitzean, **autoebaluazioa** egin beharko da, horretarako Kudeaketaren Aurreratuaren Eredua erreferentzia bezala hartuko delarik, eta **Euskalitera bidali** beharko da, **2021ko azaroaren 5a baino lehen**.

Aprobetxamendu Ziurtagiria

Erakundeek beren tailerrak gainditzen dituztenean prestakuntzaren aprobetxamenduaren ziurtagiria deskargatu ahal izango dute.

3K Programako 2. urteko baldintzak gainditzeak esan nahi du erakundeak 3. urtean sartzeko aukera izango duela.



3. URTEA

Parte hartzeko baldintzak

3K Programaren hirugarren urtean parte hartzeko baldintzak eskuliburu honekin batera datorren **3. eranskinean** zehaztuta daude. Izena emateko, beharrezkoa da eranskina irakurtzea eta, baldintzak onartu ondoren, **Txoko** web tresnara igotzea izen ematea egin baino lehen). **Dokumentua bidaltzeko eta tailerretan izena emateko azken eguna 2021ko urtarrilaren 22a izango da.**

Urtearen egitura eta edukiak

- **2020 urtean 3K programaren bigarren urtearekin bere konpromisoa erakutsi duten erakundeak gonbidatuko dira.** 2. urtea gaingitu ez duten erakundeei, lekua egonez gero, 2021ko 2. urterako tailerren eskaintzan izena emateko aukera eskainiko zaie.
- Tailerretan izena eman ahal izateko, erakundea derrigor **Euskaliteko laguntzailea** egin beharko da. EUSKALITeko laguntzailea izateko sakatu **hemen** eta bete formularioa zure erakundearen datuekin. Formularioan erakunde mota bakoitzari dagozkion urteko kuoten taula eta lortzen diren onurak ikusi ahal izango dituzu.
- **Guztira 4 jarduera egingo dira (gutxienez): 3 tailer, bi derrigorrezkoak eta bat osagarrien artean hautatzekoa, eta kanpo kontraste bat:**

- **Derrigorrezko tailerrak:** derrigor hartu behar dira. Hauek dira:
 - **Nire kirol erakundeko jarduerak, antolaketa sistema eta adierazleak identifikatzea**
 - **Kudeaketa Aurreratuaren Eredua. Kasu praktiko baten ebaluazioa**
- **Tailer osagarriak:** gainerako tailerrak dira. Gutxienez hautatzeko tailer horietatik bat hautatu behar da, eta gehienez bi egin ahal izango dira. Erakunde batek hirugarren tailer bat egin nahi izango balu Euskalitekin zuzenean kontaktuan jarri beharko da ondorengo posta elektronikoa erabiliz nfernandez@euskalit.net.

Tailerrak hautatzeko orduan kontuan hartu ahal izango da: erakundeak lantzeko lehentasunezko zatituen hobekuntza arloak, errealistak izatea eta baloratzea ea tailer bat edo beste bat egitea bideragarria den erakundearen baliabideen, pertsonen eta egoeraren arabera, erakundeak Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortu nahi badu aztertzea zein baldintza betetzen diren eta zein ez.

Tailer osagarriak hauek dira:

- **Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea**
- **Pertsonen kudeaketa kirol erakundeetan: motibazioa, gogobetetasuna, aintzatespena eta barne-komunikazioa**
- **Gizartea eta Berrikuntza**
- **Diruaren Kudeaketa Kirol Erakundeetan: diruzaintzaren eta beharrezko finantzaketaren kontrola.**

- **Kanpo kontrastea:**

- 2021 urtean egingo da urria eta azaroa bitartean.
- Hausnarketa saio bat da, goiz batean egitekoa, erakundearen zuzendaritza taldearen eta Euskaliteko Ebaluazio Klubeko kideen artean –kudeaketa gaietan adituak–.
- Zalantzak argitzeko eta erakundeari laguntzeko balio du bere kudeaketa sistema hobetzen.
- Laguntzarako zerbitzu bat da, Euskaliteko erakunde laguntzaileei baino eskaintzen ez zaiena.
- Talde ebaluatzaileak erakundearekin kontrastatuko du aurrerapen maila eta **Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortzeko baldintzak** betetzen diren.

3. urtea gainditzeko eta Kudeaketa Aurreratuarekiko konpromisoaren diploma lortzeko baldintzak

- Urtea gainditzeko derrigorrezko bi tailerrak egin behar dira. Asistentziako baldintzak betez, eta prestatzaileak agindutako zereginak eginez (zereginak euskaraz zein gaztelaraz egin ahal izango direlarik).
- Erakundearen arduraduna derrigorrezko tailerraren azken saiora joatea **nire kirol erakundeko jarduerak, antolaketa sistema eta adierazleak identifikatzea** eta erakundearen egindakoa azaltzea.
- Gainera, **tailer osagarri** bat egin beharko da (erakundeak aukeratuko du).
- 2021. urtea amaitzean, eta aukeratutako tailerrak eginda, kanpo kontrastea egin behar da.

Kudeaketa Aurreratuaren Diploma:

3K Programako 3. urteko baldintzak betetzeak ekarriko du erakundeak aukera izango duela **Kudeaketa Aurreratuaren Diploma** lortzeko; hori Eusko Jaurlaritzak Kudeaketa Aurreratuaren arloan ematen dituen sarien eskema berriko lehenengo errekonozimendua delarik. Halere, diploma lortzearen edo ez lortzearen azken erabakia talde ebaluatzaileak hartuko du Kanpo Kontrastea egin eta gero eta **diploma lortzeko baldintzen** arabera.

Aprobetxamendu Ziurtagiria

Erakundeek beren tailerrak gainditzen dituztenean prestakuntzaren aprobetxamenduaren ziurtagiria deskargatu ahal izango dute.

Beste aukera batzuk

2021an 3K Programan, edo zati batean behintzat, parte hartzeko beste aukera batzuk eskainiko dira:

Programa 1 edo 2 urtetan egitea

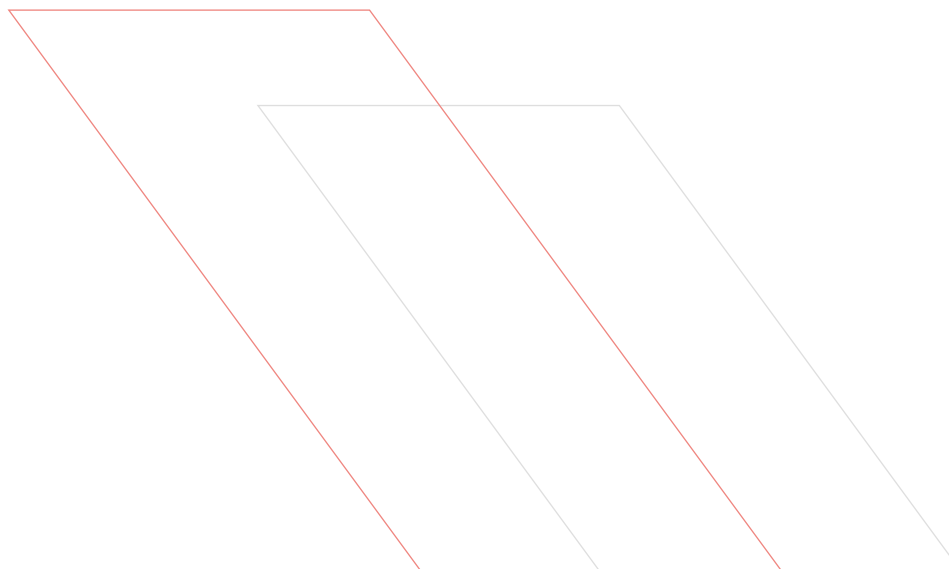
Kirol erakunde batek denbora gutxiagoan egin lezake programa Plan Estrategiko eta Urteko Plan bat baldin baditu egin berriak (gehienez ere 2 urte lehenago), eta programa 3 urte baino gutxiagoan kontzentratuta egiteko behar besteko denbora badauka. Erakunderen batek formatu horretan parte hartzeko erabakia 3K Programaren antolatzaileek hartuko dute, hau da, 3 Foru Aldundiek eta Eusko Jaurlaritzak, Euskalit-Kudeaketa Aurreratuaren laguntzarekin.

Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortzeko zuzenean aurkeztea

Kudeaketa Aurreratuaren Diploma lortu ahal izateko aurrerapen maila handia duten kirol erakundeentzat aukera dago Kanpo Kontraste bat eskatzeko. Aukera horren inguruko interesa duten erakundeak zuzenean jarri daitezke harremanetan Euskalit-Kudeaketa Aurreratuarekin eta informazioa eskatu. Harremanetarako pertsona: Natalia Fernandez nfernandez@euskalit.net.

Tailerretan izena ematea 3K Programan parte hartu gabe

Aukera eskaintzen da prestakuntza saio/taillerren batean parte hartzeko 3K Programan parte hartu gabe, baina saio/tailler bakoitzari dagokion kostua ordainduz (ikusi prezioen taula **hemen**). Aukera horretaz baliatzeko sakatu **hemen**.



2021ko tailerrak

1. urtea	<ul style="list-style-type: none"> • Kudeaketa Aurreratuaren Eredua + Autoebaluazioa (online autoprestakuntza). • Plan estrategikoari buruzko tailerra. • Nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana (planaren hasiera).
2. urtea	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategiaren jarraipena eta nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana. • Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea.
3. urtea	<ul style="list-style-type: none"> • Nire kirol entitateko jarduerak, antolaketa sistema eta adierazleak identifikatzea. • Kudeaketa Aurreratuaren Eredua. Kasu praktiko baten ebaluazioa.
Tailer osagarriak	<ul style="list-style-type: none"> • Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea. • Pertsonen kudeaketa Kirol erakundeetan: motibazioa, gogobetetzea, erreko-nozimendua eta barne komunikazioa. • Diruaren kudeaketa eta beharrezko finantzaketa kontrolatzea. • Gizartea eta Berrikuntza.

Kudeaketa Aurreratuaren Eredua + Autoebaluazioa (online autoprestakuntza)

(1. urteko erakundeek NAHITAEZ EGIN BEHARREKO TAILERRA) (Euskaraz edo gazteleraz egin ahal izango den tailerra)

• Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:

- Bertaratutakoak Kudeaketa Aurreratuaren Ereduen inguruan prestatzea eta sentsibilizatzea.
- Autoebaluazioa egitea Kudeaketa Aurreratuaren Ereduen arabera. Etor-kizunean landu beharreko elementu bakoitzeko ekintza bat identifikatuz.

• Edukia:

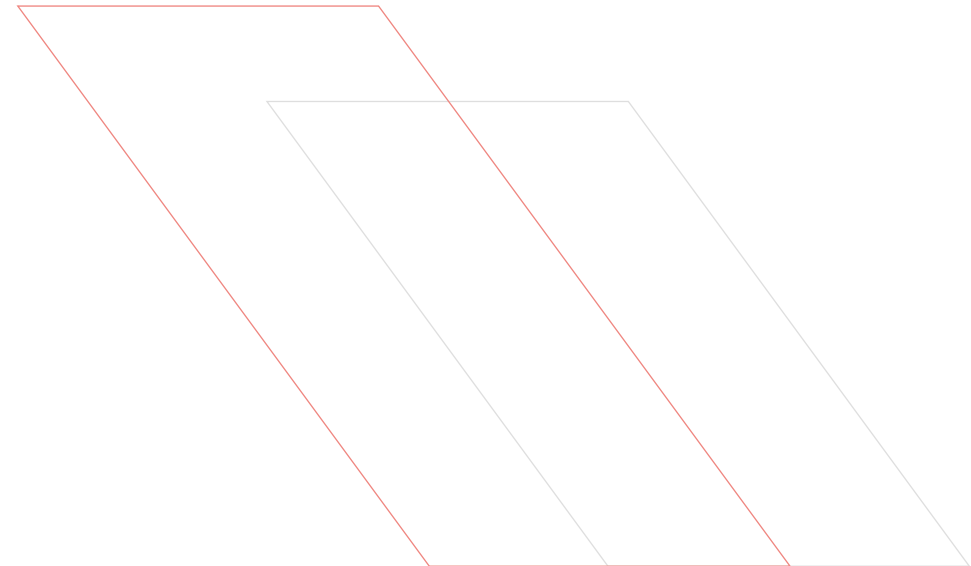
- Kudeaketa aurreratuari buruzko oinarriko kontzeptuak.
- Kudeaketa aurreratuaren elementuak: estrategia, bezeroak, pertsonak, gizartea, berrikuntza eta emaitzak.
- Autoebaluazioaren bidez, kudeaketan izandako aurrerapen maila ebaluatzea.

• Zereginak:

- Kudeaketa Aurreratuaren Eredua erabiliz, erakundearen autoebaluazioa egitea eta egin beharreko ekintza bat identifikatzea elementu bakoitzeko.

Ohar garrantzitsuak:

- Erakundeko arduradunak on_line tailer hau egin beharko du.
- Tailer hau ez egitea eta ez gaitzitea, programan ezin jarraitu izatea ekarriko du.



Plan estrategikoari buruzko tailerra

(1. urteko erakundeek NAHITAEZ EGIN BEHARREKO TAILERRA)

- **Egitura:** 6 saio
- **Irakaslea:** Daniel Ortega
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Bertaratzen direnak beren erakundearen plan estrategikoaren lanketan trebatuko dira.
- **Edukia:**
 - Erakundearen elementuak zehazteko jarraibideak: Misioa, Ikuskera eta Balioak, AMIA analisi bat egiteko.
 - Erakundearen uneko egoera eta testuingurua kontuan hartuz, misioarekin, ikuskerarekin eta balioekin bat etorriko diren helburu estrategikoak identifikatzea. Kontuan hartuko dira Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren elementuak.
 - Planari jarraipena egiteko koadroa (adierazle garrantzitsuak, ekintzak, arduradunak, aldizkakotasuna...).
- **Zereginak***:**
 - Misioa, ikuskera eta balioak zehaztea.
 - AMIA analisisa eta Interes Taldeen Beharren Mapa lantzea.
 - Helburu estrategikoak edota arrakasta faktore kritikoak deskribatzea.
 - Helmugak eta adierazle estrategikoak lantzea.

*** Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- **Datak, ordutegia eta lekua:**

	GIPUZKOAKO TALDEA	ARABAKO TALDEA	BIZKAIKO TALDEA
1. saioa	Martxoak 25 (9:00-11:00)	Martxoak 25 (11:30-13:30)	Martxoak 26 (9:00-11:00)
2. saioa	Apirilak 15 (9:00-11:00)	Apirilak 15 (11:30-13:30)	Apirilak 16 (9:00-11:00)
3. saioa	Maiatzak 6 (9:00-11:00)	Maiatzak 6 (11:30-13:30)	Maiatzak 7 (9:00-11:00)
4. saioa	Maiatzak 27 (9:00-11:00)	Maiatzak 27 (11:30-13:30)	Maiatzak 28 (9:00-11:00)
5. saioa	Ekainak 10 (9:00-11:00)	Ekainak 10 (11:30-13:30)	Ekainak 11 (9:00-11:00)
6. saioa	Ekainak 24 (9:00-13:00)*	Ekainak 23 (9:00-13:00)*	Ekainak 25 (9:00-13:00)*
Lekua**	online	online	online

* Erakundeko arduradunak azken saiora agertu beharko du. Erakundeko kide bat behintzat saio osoan egon beharko du nahiz eta erakundeko arduraduna aurkezpenean bakarrik egon ahal izan.

** Parte hartzen duen erakunde batek ezin badu bere taldeari dagokion datan bertan egon, beste talde batera joan ahal izango da.

Nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana (planaren hasiera)

(1. urteko erakundeek NAHITAEZ EGIN BEHARREKO TAILERRA)

- **Egitura:** 4 saio
- **Irakaslea:** Daniel Ortega
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Bertaratutakoei, urteko kudeaketa plan baten bidez, beren estrategia hedatzeko behar diren tresnak ematea eta horretarako trebetasunak lantzen laguntzea.
- **Edukia:**
 - Aurreko tailerrean landutakotik abiatuz, helburuen hedapena egiten da urteko Kudeaketa Planeko ekintzetan.
- **Tailerra hasi aurretiko zereginak:**
 - Aurreko tailerrean landutako dokumentazioa “Txoko” web tresnara igo behar da tailerra hasi baino astebete lehenago, eta saiora eraman.
- **Zereginak**:**
 - Urteko kudeaketa plana lantzea, erakundearen estrategiarekin bat eginez eta urtean egin beharreko ekintzak jasota.

** Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- **Datak, ordutegia eta lekua:** taldearen arabera:

	GIPUZKOAKO TALDEA	ARABAKO TALDEA	BIZKAIKO TALDEA
1. saioa	Irailak 9 (9:00-11:00)	Irailak 9 (11:30-13:30)	Irailak 10 (9:00-11:00)
2. saioa	Irailak 23 (9:00-11:00)	Irailak 23 (11:30-13:30)	Irailak 24 (9:00-11:00)
3. saioa	Urriak 7 (9:00-11:00)	Urriak 7 (11:30-13:30)	Urriak 8 (9:00-11:00)
4. saioa	Urriak 21 (9:00-11:00)	Urriak 21 (11:30-13:30)	Urriak 22 (9:00-11:00)
Lekua*	online	online	online

* Parte hartzen duen erakunde batek ezin badu bere taldeari dagokion datan bertan egon, beste talde batera joan ahal izango da.

Estrategiaren Jarraipena eta nire Kirol Erakundearen Urteko Kudeaketa Plana

(3 deialdi) (2. urteko erakundeek NAHITAEZ EGIN BEHARREKO TAILERRA)

- **Egitura:** 5 saio
- **Irakaslea:** Daniel Ortega
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Bertaratutakoei, urteko kudeaketa plan baten bidez, adierazle koadro bat hedatzeko behar diren tresnak ematea eta horretarako trebetasunak lantzen laguntzea.
- **Edukia:**
 - Aginte taulako adierazleak eta haien helburuak berrikustea.
 - Adierazleen eta Aginte Taularen emaitzen jarraipena.
 - Urteko Kudeaketa Planaren ekintzen jarraipena.
 - Tailer guztietako ekintzak integratzea: pertsonak, diruzaintza, euskara, bezeroak, gizartea, berrikuntza.
- **Tailerra hasi aurretiko zereginak:**
 - 1. urtean landutako dokumentazioa “Txoko” web tresnara igo behar da tailerra hasi baino astebete lehenago, eta saiora eraman.
- **Zereginak**:**
 - 1. urtean hasitako Kudeaketa Planaren jarraipena, berrikuspina eta doitzea.
 - Erakundeko pertsonen kudeaketa plana jakinaraztea eta jarraipena egitea. Ekintzei eta urteko kudeaketa planari jarraipena egitea, eta horiek doitzea.
 - Tailer hau bukatutakoan, erakundearen 2. autoebaluzioa egitea Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren arabera, eta “Txoko” web tresnara igotzea.

** Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- **Datak, ordutegia eta lekua:**

	GIPUZKOAKO TALDEA	ARABAKO TALDEA	BIZKAIKO TALDEA
1. saioa	Apirilak 22 (9:00-11:00)	Apirilak 22 (11:30-13:30)	Apirilak 23 (9:00-11:00)
2. saioa	Maiatzak 13 (9:00-11:00)	Maiatzak 13 (11:30-13:30)	Maiatzak 14 (9:00-11:00)
3. saioa	Ekainak 3 (9:00-11:00)	Ekainak 3 (11:30-13:30)	Ekainak 4 (9:00-11:00)
4. saioa	Ekainak 17 (9:00-11:00)	Ekainak 17 (11:30-13:30)	Ekainak 18 (9:00-11:00)
5. saioa	Irailak 15* (9:00-13:00)	Irailak 16* (9:00-13:00)	Irailak 17* (9:00-13:00)
Lekua***	online	online	online

* Erakundeko arduradunak tailerraren azken saiora agertu beharko du. Berrikuspina egingo da ikusteko nola landu den urteko plana eta nola lotu duten egindako tailer osagarriekin; doiketak ere egingo dira. Erakundeko kide bat behintzat saio osoan egon beharko du nahiz eta erakundeko arduraduna aurkezpenean bakarrik egon ahal izan.

*** Parte hartzen duen erakunde batek ezin badu bere taldeari dagokion datan bertan egon, beste talde batera joan ahal izango da.

Nire Kirol Erakundeko Jarduerak, Antolaketa Sistema eta Adierazleak Identifikatzea

(3. urteko erakundeek NAHITAEZ EGIN BEHARREKO TAILERRA)

- **Egitura:** 9 saio
- **Irakaslea:** Iñaki Buitrón
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Parte hartzaileak trebatzea, bai jarduerak/prozesuak identifikatzeko, bai prozesuen mapa bat zehazteko.
 - Nor bere erakundeko prozesu bi gutxienez kudeatzen hastea (definitu, sistematizatu, dokumentatu...) ezarritako helburuak eskuratzeko. Horretarako, arduraduna eta lantaldeak, prozesuaren helburuak, adierazleak eta dokumentazioa zehaztuko dira.
 - Prozesu taldeen eta proiektuen bidez, kudeaketa koordinatu eta eraginkorra lortzeko trebatzea parte hartzaileak.
- **Edukia:**
 - Erakundeko jarduerak identifikatu eta prozesuak eta proiektuak antolatzea.
 - Erantzukizunak eta lantaldeak identifikatzea.
 - Talde bakoitzarentzako adierazleak eta helburuak identifikatzea.
 - Hobera egiteko ekintzak identifikatzea eta prozesu nahiz proiektu bakoitzaren ekintza planari jarraipena egitea.
 - 3K Programan zehar zehaztutako plan, ekintza eta adierazleei jarraipena egitea, estrategikoak, bezeroenak eta pertsonenak direnak bereziki nabarmenduz.
- **Zereginak**:**
 - Erakundearen egiten diren jarduerak guztiak zerrendatzea eta prozesuak taldekatzea.
 - Prozesuen mapa marraztea.
 - Erakundearen 2 prozesu dokumentatzea: horietako bat Plan Estrategikoaren eta Kudeaketa Planaren prozesua izango da, eta bestea prozesu operatibo gako bat (erakundeak aukeratuko duena).

- Prozesuen erantzukizun banaketa eta adierazleen panela jasoko dituen koadroa betetzea.
- Erakundearen dokumentazio guztia prozesuen karpitetan antolatzea.

** Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

• **Datak, ordutegia eta lekua:**

3. MAILAKO GUZTIAK (TALDE BAKARRA)		
Datak eta ordutegiak	Apirilak 13 (9:00-11:00)	Maiatzak 13 (9:00-11:30)
	Apirilak 15 (9:00-11:00)	Maiatzak 25 (9:00-10:30)
	Apirilak 27 (9:00-10:30)	Maiatzak 27 (9:00-11:30)
	Apirilak 29 (9:00-11:30)	Irailak 23* (9:00-13:00)
	Maiatzak 11 (9:00-10:30)	
	Lekua	online

* Erakundeko arduradunak 3. urtearen itxiera saiora agertu beharko du 3 urteetan landutakoa biltzera eta harilkatzera, eta urteko planean nola txertatu duten azaltzera. Erakundeko kide bat behintzat saio osoan egon beharko du nahiz eta erakundeko arduraduna aurkezpenean bakarrik egon ahal izan.

Kudeaketa Aurreratuaren Eredua. Kasu Praktiko baten Ebaluazioa

(3K Programaren barruan eta 3. urtean dauden parte hartzaileentzat bakarrik. NAHITAEZKO TAILERRA)

- **Egitura:** 6 saio
- **Irakaslea:** Aurkene Redondo
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Kudeaketa Aurreratuaren Eredua elementuak ezagutzea eta elementu horiek erreferente gisa erabiltzea bai autoebaluaziorako bai beste erakunde batzuk ebaluatzeko.
 - Moduluan parte hartzen dutenek aukera izango dute Euskalit-eko Ebaluazio Klubean sartzeko.
- **Edukia:**
 - Kudeaketa Aurreratuaren Eredua zer den azalduko da (elementuak eta azpielementuak).
 - Ebaluazio taldea zertan datzan azalduko da.
 - Parte hartzaileek, prestatzailearen laguntzarekin eta argibideekin, benetako dokumentazio bat ebaluatuko dute.
 - Azken saioan, Ebaluazio Klubari buruzko informazioa emango du EUSKALITek.
- **Tailerra hasi aurretiko zereginak:**
 - Aldez aurretik, eta saioen artean, KA Eren elementuen bideo batzuk ikusi eta dagozkien online test-ak egin.
- **Zereginak*:**
 - Saioetan ikusitako prozedura eta jarraibideei segituz, tailerrean adibide gisa erabilitako dokumentazioaren elementu batzuk ebaluatzea.

- Kudeaketa Aurreratuaren Eredua erreferentziatzen hartuta, erakundearen autoebaluazioa egitea (zeregin hau derrigorrez egin beharko dute Kanpo Kontrastera aurkeztuko diren erakundeek).

* Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- **Datak, ordutegia eta lekua:**

3. MAILAKO GUZTIAK (TALDE BAKARRA)	
Tailerra hasi aurretiko zereginak	Ekainak 4a baino lehenago egiteko
Datak eta ordutegiak	Ekainak 9 (9:00-11:00)
	Ekainak 10 (9:00-11:00)
	Ekainak 16 (9:00-11:00)
	Ekainak 17 (9:00-11:00)
	Ekainak 23 (9:00-11:00)
	Ekainak 24 (9:00-11:00)
Lekua	online

Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea

(3 deialdi) (2. urteko erakundeek NAHITAEZ EGIN BEHARREKO TAILERRA) (3. urteko erakundeentzako TAILER OSAGARRIA)
(Euskaraz edo gaztelera egin ahal izango den tailerra)

- **Egitura:** 6 saio
- **Irakaslea:** Jone Auzmendi
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Bezeroak kudeatzeko tresna gakoien eta praktika egokien oinarriak zein diren jakitea.
 - Bezeroak eta zerbitzuak kudeatzeko prozesuak landu eta gauzatzea.
- **Edukia:**
 - Egungo bezero eta zerbitzuen identifikaziotik abiatuta, honako hauek lantzen dira:
 - beharrak eta espektatibak.
 - erakundearen eta bezeroaren arteko informazio fluxuak; zer egiten du gure erakundeak gure bezeroei entzuteko.
 - bezeroaren gogo betetzea eta fidelizazioa erakundearekiko.
 - zerbitzua emateko metodoak eta prozesuak.
- **Zereginak*:**
 - Bezeroak elementuaren Autoebaluazioa.
 - Egungo bezeroek eta bezero izan daitezkeen behar eta espektatiben identifikazioa.
 - Bezeroekin harremanak eta komunikazioa.
 - Bezeroen gogobetetzea eta espektatiben betetze mailaren ebaluazioa.
 - Urteko Planean bezeroekiko ekintzak eta adierazleak txertatzea.

* Zereginak euskaraz zein gaztelera egin ahal izango dira.

- **Datak, ordutegia eta lekua:**

	GAZTELERAZ (A)	EUSKARAZ	GAZTELERAZ (B)
Tailerra hasi aurretiko zereginak	Urtarrilak 28a baino lehenago egiteko	Urtarrilak 28a baino lehenago egiteko	Urtarrilak 28a baino lehenago egiteko
1. saioa	Otsailak 2 (9:00-11:00)	Otsailak 3 (9:00-11:00)	Otsailak 3 (11:30-13:30)
2. saioa	Otsailak 11 (9:00-11:00)	Otsailak 12 (9:00-11:00)	Otsailak 12 (11:30-13:30)
3. saioa	Martxoak 2 (9:00-11:00)	Martxoak 3 (9:00-11:00)	Martxoak 3 (11:30-13:30)
4. saioa	Martxoak 10 (9:00-11:00)	Martxoak 11 (9:00-11:00)	Martxoak 11 (11:30-13:30)
5. saioa	Martxoak 17 (9:00-11:00)	Martxoak 18 (9:00-11:00)	Martxoak 18 (11:30-13:30)
6. saioa	Martxoak 24 (9:00-11:00)	Martxoak 25 (9:00-11:00)	Martxoak 25 (11:30-13:30)
Lekua***	online	online	online

** Izena ematerakoan, kontuan izan tailerra egiteko datak eta zein hizkuntzatan egin nahi den.

*** Parte hartzen duen erakunde batek ezin badu bere taldeari dagokion datan bertan egon, beste talde batera joan ahal izango da.

Pertsonen Kudeaketa Kirol Erakundeetan: Motibazioa, Gogobetetzea, Errekonozimendua eta Barne Komunikazioa

(TAILER OSAGARRIA)

- **Egitura:** 6 saio
- **Irakaslea:** Aurkene Redondo
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Pertsonak kudeatzeko tresna gakoien eta praktika egokien oinarriak zein diren jakitea.
 - Pertsonak kudeatzeko prozesua landu eta gauzatzea, parte hartzen duen erakunde bakoitzaren testuinguruarekin eta egoerarekin bat etorriz.
- **Edukiak:**
 - Pertsonen adierazleak.
 - Pertsonen gogobetetzea. Inkestak eta neurketak egiteko beste modu batzuk.
 - Barne komunikazioko plana.
 - Errekonozimendu sistema.
 - Pertsonak kudeatzeko prozesuaren fitxaren dokumentuak.
 - Prestakuntza plana.
- **Tailerra hasi aurretiko zereginak:**
 - Aurrez, autoebaluazioa egitea Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren arabera, eta "Txoko" web tresnara igotzea lehen saio presentzialaren aurretik.
- **Zereginak*:**
 - Pertsonen gogobetetzearen eta pertsonak kudeatzeko adierazleen neurketa landu eta martxan jartzea.
 - Komunikazio plana.

- Zehaztutako ekintzak urteko kudeaketa planean txertatzea.
- Adierazleen panelean adierazleak txertatzea.

* Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- **Datak, ordutegia eta lekua:**

	TALDE BAKARRA
Tailerra hasi aurretiko zereginak	Urtarrilak 22a baino lehenago egiteko
Datak eta ordutegiak	Urtarrilak 26 (9:00-11:00)
	Urtarrilak 27 (9:00-11:00)
	Otsailak 9 (9:00-11:00)
	Otsailak 10 (9:00-11:00)
	Otsailak 24 (9:00-11:00)
	Otsailak 25 (9:00-11:00)
Lekua	online

Diruaren Kudeaketa Kirol Erakundeetan: Diruzaintza eta Beharrezko Finantzaketa Kontrolatzea

(2 deialdi) (TAILER OSAGARRIA)

- **Egitura:** 4 saio
 - **Irakaslea:** Daniel Ortega
 - **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Kirol erakunde bati kontzeptuak eta tresnak eskaintzea modu praktiko eta errazean has dadin aurrekontu arloan diruzaintza kudeatzen, hau da, erakundearen benetako datuak izango dituen euskarri informatikoko tresna bat izan dezan, ikuspegi ekonomikotik plangintzak egiteko eta etorkizunera begirako (urtebete) erabakiak hartzeko.
 - **Edukiak:**
 - Aurrekontua kudeatzea, baliabide ekonomikoak planifikatzea.
 - Eredu praktikoa.
 - **Zereginak*:**
 - Erakundearen datu ekonomikoak edukiko dituen euskarri informatikoko tresna bat zehaztea.
- * Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.
- **Parte hartzaile bakoitzak honako hauek izan beharko ditu:**
 - Ordenagailua (Excelekin).
 - Erakundearen kontuak (emaitzen kontuak eta, halakorik ezean, ohiko sarreraren eta gastuen zerrenda); bereziki, plan estrategikotik edo urteko planetik eratorritako inbertsioak eta ezohiko gastuak.

- **2 deialdi:**

	1. DEIALDIA (A)	2. DEIALDIA (B)
Datak eta ordutegiak	Urtarrilak 28 (9:00-11:00) Otsailak 4 (9:00-11:00) Otsailak 18 (9:00-11:00) Otsailak 25 (9:00-11:00)	Urtarrilak 29 (9:00-11:00) Otsailak 5 (9:00-11:00) Otsailak 19 (9:00-11:00) Otsailak 26 (9:00-11:00)
Lekua**	online	online

** Parte hartzen duen erakunde batek ezin badu bere taldeari dagokion datan bertan egon, beste talde batera joan ahal izango da.

Gizartea eta Berrikuntza

(TAILER OSAGARRIA)

- **Egitura:** 4 saio
- **Irakaslea:** Aurkene Redondo
- **Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:**
 - Norberaren erakundeak gizarte-ingurunean duen eraginaz jabetu eta era berean, aztertu eta ikuskatu nola parte hartzen duen egitura sozialak lehian eta berezko entitatearen eraginkortasunean.
 - Kultura berritzailea modu sistematikoan ezartzeko gakoak ezagutu eta horren inguruan estrategia identifikatu.
- **Edukiak:**

Norberaren erakundeak gizarte-ingurunean duen eraginaz jabetu eta era berean, kultura berritzailea modu sistematikoan ezartzeko gakoak ezagutu eta horren inguruan estrategia identifikatu.

 - GIZARTEA eta JASANGARRITASUNA, oso lotuta dauden kontzeptuak Kudeaketa Aurreratuaren arabera.
 - Zeintzuk dira gure gizarte-ingurunea eratzen duten pertsona edo erakunde garrantzitsuak. Zein modutan eragiten du gure erakundeak beraien gain. Zein eragin du gure erakundeak bere jardueraren ondorioz ingurumenean.
 - Zer da berritzea kirol erakundeetan.
 - Berrikuntza sistematikorako zeintzuk gaitasun garatu behar ditugu gure erakundeetan.
 - Sormena lantzeko oinarrizko tresna batzuk ezagutzuz: X-3-5, Ideia jasa, Eduard de Bonoren Pentsatzeko 6 kapel...



- **Tailerra hasi aurretiko zereginak:**
 - Aurrez, berrikuntza eta gizarte elementuen autoebaluazioa egitea Kudeaketa Aurreratuaren Ereduaren arabera, eta "Txoko" web tresnara igotzea lehen saio presentzialaren aurretik..
- **Zereginak*:**
 - Gizartea edo Berrikuntza arloko proiektua aukeratu. Esate baterako: gure lankideek eta erabiltzaileok baliabideak modu eraginkor eta jasangarrin erabiltzeko protokoloa diseinatu, edo diseinatu ekintza plana berrikuntza prozesua ahalbidetzeko (pertsonengan edo barne-testuinguruan orokorrean).
 - Zehaztutako ekintzak urteko kudeaketa planean txertatzea.
 - Adierazleen panelean adierazleak txertatzea.

* Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

	TALDE BAKARRA
Tailerra hasi aurretiko zereginak	Otsailak 12a baino lehenago egiteko
Datak eta ordutegiak	<p>Otsailak 16 (9:00-11:00)</p> <p>Otsailak 17 (9:00-11:00)</p> <p>Martxoak 4 (9:00-11:00)</p> <p>Martxoak 5 (9:00-11:00)</p>
Lekua	online



Izen emateak

-  3K Programan izena ematea
-  Tailerretan izena ematea
3K Programan parte hartu gabe

3K Programan izena ematea

Programan estreinakoz parte hartu nahi duten erakundeek beren lurraldeko Foru Aldundiko Kirol Sailarekin harremanetan jarri behar dute aldez aurretik. EAEko kirol federazioek, berriz, Eusko Jaurlaritzako Gazteria eta Kirol Zuzendaritzarekin jarri behar dute harremanetan. Aipatutako organo horien erantzukizuna izango da programan sartzeko izen emateak onartzea.

2. eta 3. urteko parte hartzaileak zuzenean sartu ahal izango dira; horretarako, egin nahi dituzten tailerretan izena emateko **Txoko** web tresnara sartu beharko dira, eta urte bakoitzerako azaltzen diren argibideei jarraitu.

3K Programarako izen ematea baieztatzeko, kirol erakundeak dokumentu bat izenpetu beharko du. Dokumentu horretan jasotzen denez, erakundeak konpromisoa hartzen du 3K Programaren Eskuliburuan biltzen diren eskakizunak betetzeko (**1. eranskina**, **2. eranskina** eta **3. eranskina**).

Tailerretan izena ematea 3K Programan parte hartu gabe

Tailer batean edo gehiagotan izena eman nahi bai, baina 3K Programatik kanpo egon nahi duten kirol erakundeek, berriz, parte hartu nahi duten tailerretan izena emateko **ondorengo loturan** izena eman beharko dute. Izena emateko inprimakian,...






3K Programarako izen ematea baieztatzeko, kirol erakundeak **4. eranskineko** dokumentua izenpetu beharko du. Dokumentu horren arabera, erakundeak tailer bakoitzerako ezartzen diren eskakizunak betetzeko konpromisoa hartzen du.

Tailerren prezioa 3K Programan PARTE HARTZEN EZ dutentzat*

Plan estrategikoa	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 50 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 100€+BEZa
Nire Kirol erakundearen urteko kudeaketa plana (planaren hasiera)	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 50 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 100€+BEZa
Estrategiaren jarraipena eta nire kirol erakundearen urteko kudeaketa plana (urteko ekintza plana, helburuekin)	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 50 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 100€+BEZa
Nire kultur erakunde jarduerak, antolaketa sistema eta adierazleak identifikatzea	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 50 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 100 €+BEZa
Bezeroen kudeaketa: bezeroenganako orientazioa, komunikazioa, erakartzea eta fidelizatzea	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 50 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 100 €+BEZa
Pertsonen kudeaketa kirol erakundeetan: motibazioa, gogobetetzea, errekonozimendua eta barne komunikazioa	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 50 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 100 €+BEZa
Diruaren kudeaketa kirol erakundeetan: diruzaintza eta beharrezko finantzaketa kontrolatzea	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 25 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 50 €+BEZa
Gizartea eta berrikuntza	Tailerri buruzko informazioa Euskaliten kolaboratzaileak: 25 € + BEZa Euskaliten kolaboratzaile ez direnak: 50 €+BEZa

* Prezioa pertsonako

Esteka interesgarriak

-  Euskalit
-  Gipuzkoako Foru Aldundia
-  Bizkaiko Foru Aldundia
-  Arabako Foru Aldundia
-  Eusko Jaurlaritza

Antes de empezar a leer el manual te recomendamos veas el siguiente vídeo: [ver vídeo](#)

PROGRAMA 3K

KUDEAKETA, KIROLA ETA KALITATEA

Programa plurianual* basado en el modelo de gestión avanzada para ayudar a mejorar la gestión de entidades deportivas de la CAE

* Existe la posibilidad de otros formatos. Consultar EUSKALIT

Al final de cada año la entidad logrará lo siguiente:

Año 1

Autodiagnóstico
Plan estratégico de la entidad

Año 2

Plan gestión anual

Año 3

Sistema organizativo
Indicadores de gestión

Satisfacción de clientes
y personas
Innovación
Sociedad
Gestión económica

Contraste externo

DIPLOMA A LA
GESTIÓN AVANZADA
(VIGENCIA 3 AÑOS)



Dirigido a:

- Federaciones deportivas
- Clubes y agrupaciones deportivas
- Centros escolares y AMPAs
- Áreas de deportes de administraciones públicas
- Empresas o instalaciones deportivas

Presentación del programa 3K

- ▀ ¿Qué es el Programa 3K?
- ▀ Personas destinatarias.
- ▀ Funcionamiento.
- ▀ N° Entidades participantes.
- ▀ Reconocimiento.

Programa 3K 2021

- ▀ Programa Completo (3 años)
 - Año 1.
 - Año 2.
 - Año 3.
- ▀ Otras opciones
 - Realización del programa en 1 o 2 años.
 - Presentación directa a la obtención del Diploma a la Gestión Avanzada.
 - Inscripción a talleres sin participar en el Programa 3K.

Talleres 2021

- ▀ Modelo de Gestión Avanzada + Autoevaluación (autoformación online).
- ▀ Taller plan estratégico.
- ▀ Plan de Gestión Anual de mi entidad deportiva (inicio del plan).
- ▀ Seguimiento de la estrategia y plan de gestión anual de mi entidad deportiva.
- ▀ Identificación de las actividades, sistema organizativo e indicadores de mi entidad deportiva.
- ▀ Modelo de Gestión Avanzada. Evaluación de un caso práctico.
- ▀ Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización.
- ▀ La gestión de personas en las entidades deportivas: motivación, satisfacción, reconocimiento y la comunicación interna.
- ▀ La gestión del dinero en entidades deportivas: Control de la tesorería y de la financiación necesaria.
- ▀ Sociedad e Innovación.

Inscripciones

- ▀ Inscripción al Programa 3K.
- ▀ Inscripción a talleres para no participantes en el Programa 3K.

Enlaces de Interés



Presentación del Programa 3K

- ¿Qué es el Programa 3K?
- Personas destinatarias
- Funcionamiento
- N° Entidades participantes
- Reconocimiento

Qué es el Programa 3K

Es un **programa de formación-acción** organizado y subvencionado por las tres Diputaciones Forales y el Gobierno Vasco y coordinado por Euskalit-Gestión Avanzada, cuyo objetivo es el ayudar a **mejorar la gestión de organizaciones deportivas** de la CAPV basándose en un modelo de gestión avanzada.

Personas destinatarias

Federaciones deportivas, clubes y agrupaciones deportivas, centros escolares, AMPAs, áreas de deportes de administraciones públicas, empresas o instalaciones deportivas, así como cualquier otro tipo de entidad deportiva.

Funcionamiento

Es un **programa plurianual a 3 años** con el que se pretende que las entidades, a través de sesiones formativas/talleres y de la elaboración de una serie de ejercicios prácticos, conozcan y desarrollen en sus propias organizaciones los aspectos y buenas prácticas fundamentales de una gestión “avanzada”.

Las sesiones de formación se imparten en los diferentes territorios (Araba, Bizkaia y Gipuzkoa) y las entidades participantes, según el taller que cursen, deberán trasladarse al territorio en el que se imparte.

Sin embargo, la situación de pandemia obliga a que en 2021 los talleres se realicen en formato online (no presencial).

Nº Entidades participantes

Desde su puesta en marcha en 2006 más de 300 entidades deportivas de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa han participado en el programa.

Reconocimiento

Las entidades deportivas que superen los tres años del Programa 3K y tras realizar un Contraste Externo, optarán al **Diploma a la Gestión Avanzada**, que es primer reconocimiento en el nuevo esquema de premios de la Gestión Avanzada que concede el Gobierno Vasco. Los requisitos para obtener este reconocimiento son los siguientes: **requisitos para obtener el Diploma a la Gestión Avanzada**.

El programa 3K, cuyo diseño está programado para tres años, podrá sufrir cambios en el transcurso de los mismos, si las entidades organizadoras consideran que son necesarios para la mejora de los resultados y la consecución de los objetivos globales del programa.



Programa 3K 2021

- ▀ Programa Completo (3 años)
 - Año 1
 - Año 2
 - Año 3
- ▀ Otras opciones
 - Realización del programa en 1 o 2 años
 - Presentación directa a la obtención del Diploma a la Gestión Avanzada
 - Inscripción a talleres sin participar en el Programa 3K

Programa completo (3 años)

Este año 2021 dará inicio la 14ª edición del Programa 3K y la estructura a 3 años será la siguiente:

Programa de 3 años	Año 1	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión Avanzada + Autoevaluación (autoformación online) • Taller Plan Estratégico (6 sesiones) • Plan de Gestión Anual de mi entidad deportiva (inicio del plan) (4 sesiones)
	Año 2	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la Estrategia y del Plan de gestión anual de mi entidad deportiva (5 sesiones) • Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización (6 sesiones) • 1 taller complementario (4-6 sesiones)
	Año 3	<ul style="list-style-type: none"> • Taller Modelo Organizativo (9 sesiones) • Módulo Gestión Avanzada. Evaluación de un caso práctico (6 sesiones) • 1 taller complementario (4-6 sesiones) • Contraste Externo (1 sesión)

Tras la finalización y la superación del tercer año se optará al Diploma a la Gestión Avanzada.

El Programa está subvencionado por las tres Diputaciones Forales y el Gobierno Vasco. De todos modos, en el tercer año, las entidades, de cara a obtener el Diploma a la Gestión Avanzada, deberán obligatoriamente hacerse **entidad colaboradora de Euskalit**. Ser entidad colaboradora de Euskalit implica lo siguiente:

- Abonar una cuota anual (de carácter reducido para las entidades deportivas): **ver tabla con cuotas**.
- Obtener una serie de beneficios: Pincha en este **enlace**.

AÑO 1

Requisitos de participación

Los requisitos para participar en el primer año del programa 3K vienen detallados en el **anexo 1** que acompaña a este manual. Para poder hacer la inscripción hay que leer dicho anexo y una vez se acepten las condiciones **devolverlo firmado a la entidad organizadora (Diputación correspondiente o Gobierno Vasco según sea el caso)**. El plazo de recepción de las solicitudes finaliza el **1 de febrero de 2021**.

Estructura y contenidos del año

El primer año del programa 3K, las nuevas personas participantes, deberán asistir obligatoriamente a una de las sesiones de presentación que aparecen en la tabla para conocer el programa y tendrán que realizar los siguientes talleres:

- **Modelo de Gestión Avanzada + Autoevaluación (autoformación online)**
- **Taller sobre el plan estratégico**
- **Plan de gestión anual de mi entidad deportiva (inicio del plan)**

Requisitos para superar el año 1

- Realizar y superar los tres talleres obligatorios que se han descrito anteriormente. Superar estos talleres supone:
 - Asistencia al 80% de cada taller
 - Desarrollar las tareas encomendadas en cada taller en los plazos señalados.

Tareas*:

- Autoevaluación de la entidad frente al Modelo de Gestión Avanzada
- Estructura interna de trabajo definida y con calendario anual

- Planificación estratégica teniendo en cuenta elementos de la entidad como: Misión, Visión y Valores, DAFO, definiendo los objetivos estratégicos a largo-medio plazo e ir identificando indicadores estratégicos
- Desarrollar el Plan de gestión anual en coherencia con la estrategia de la entidad

* Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

- **Asistencia a la última sesión de Taller de Plan Estratégico de la persona responsable de la entidad** (en caso que no sea la persona que asiste a las sesiones).
- Mediante el liderazgo de la persona responsable de la entidad deberá compartir y aplicar las herramientas de gestión que se desarrollen en el Programa 3K mediante un grupo de trabajo interno.

Certificado de Aprovechamiento

Las entidades que superen el primer año podrán descargarse un certificado de aprovechamiento con la formación y tendrán la opción de acceder al año 2 del Programa.

	1ª CONVOCATORIA (A)	2ª CONVOCATORIA (B)
Sesión de Presentación online	23 Febrero (9:00-11:00)	25 Febrero (11:30-13:30)

AÑO 2

Requisitos de participación

Los requisitos para participar en el segundo año del programa 3K vienen detallados en el **anexo 2** que acompaña a este manual. Para poder hacer la inscripción hay que leer dicho anexo y una vez se acepten las condiciones, subirlo la herramienta web **Txoko** antes de realizar la inscripción. **La fecha límite de enviar el documento y hacer la inscripción a los talleres será el 22 de enero de 2021.**

Estructura y contenidos del año

- Se invitará a las entidades que han participado y mostrado su compromiso con el programa durante el año 2020, en el año 1. A las entidades que no hayan superado el 1er año, se les ofrecerá en caso de disponibilidad unirse al nuevo grupo del año 1 que va a formarse en el 2021.
- Se realizarán 3 talleres (como mínimo), 2 de carácter obligatorio y otro a elegir entre los complementarios:
 - Talleres obligatorios:
 - Seguimiento de la Estrategia y del plan de gestión anual de mi entidad deportiva.
 - Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización.
 - Talleres complementarios: Son el resto de talleres. Se debe elegir como mínimo uno de estos talleres optativos y como máximo se podrán cursar dos. En el caso de que una entidad quiera cursar un tercer taller deberá ponerse en contacto directamente con Euskalit, a través del e-mail nfernandez@euskalit.net.
- **A la hora de elegir estos talleres se puede tener en cuenta:** las áreas de mejora que la entidad considera prioritarias abordar, ser realistas y valorar si es viable realizar un taller u otro según recursos, personas y situación de la entidad, si la entidad está pensando obtener el Diploma a la Gestión Avanzada analizar los requisitos que se cumplen y los que no.
 - **La gestión de personas en las entidades deportivas: motivación, satisfacción, reconocimiento y la comunicación interna.**
 - **Sociedad e Innovación.**
 - **La gestión del dinero en entidades deportivas: Control de la tesorería y de la financiación necesaria.**
- Se tendrá que realizar la **autoevaluación** correspondiente a este año 2021. Para ello la entidad participante podrá basarse en la realizada el año anterior.

Requisitos para superar el año 2

- Realizar y superar los 3 talleres (2 talleres obligatorios y como mínimo 1 taller complementario). Superar estos talleres supone:
 - Asistencia al 80% de cada taller
 - Desarrollar las tareas* encomendadas en cada taller en los plazos señalados.
 - Seguir trabajando con la estructura interna de trabajo, iniciada en el 2020.
 - Hacer seguimiento y ajuste de la Estrategia y del Plan anual iniciado en 2020.
 - Puesta en marcha de las tareas o acciones derivadas del taller de Plan anual. Para hacer ajuste y revisión de dicha tarea se realizará la última sesión en octubre, en la que el responsable de la entidad tendrá que explicar cómo lo están llevando a la práctica.
 - Autoevaluación actualizada.

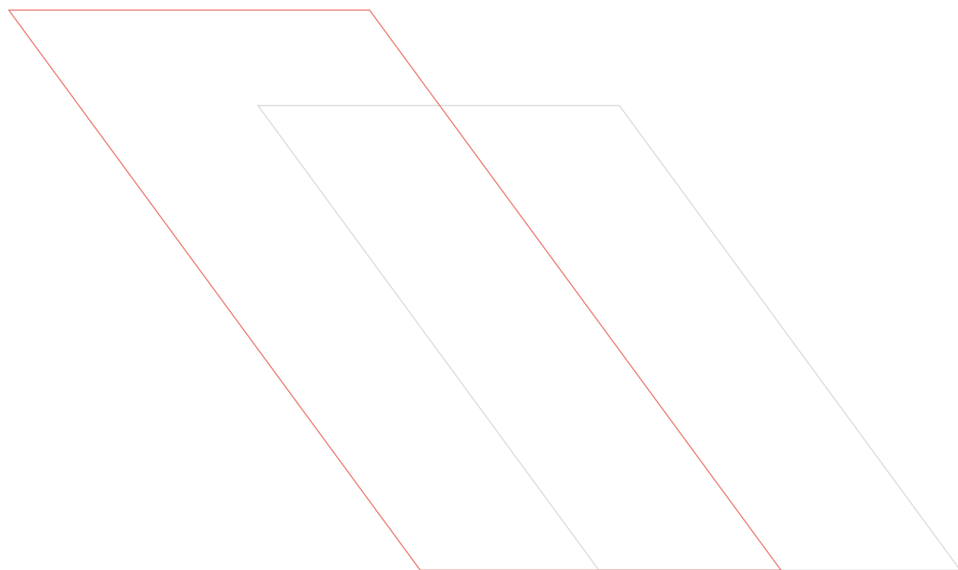
* Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

- Mediante el liderazgo de la persona responsable de la entidad, compartir y aplicar las herramientas de gestión que se desarrollen en el Programa 3K mediante un grupo de trabajo interno.
- Asistencia de la persona responsable de la entidad a la última sesión del taller obligatorio (Seguimiento de la Estrategia y del plan de gestión anual de mi entidad deportiva) y explicación de lo realizado en la entidad.
- Al finalizar el año 2021 y los talleres elegidos, se deberá realizar una **autoevaluación** teniendo como referencia el Modelo de Gestión Avanzada y **enviarla a Euskalit antes del 5 de noviembre de 2021.**

Certificado de aprovechamiento

Las entidades que superen los talleres en los que participen podrán descargarse un certificado de aprovechamiento con la formación.

Superar los requisitos del año 2 del programa 3K supondrá que la entidad tendrá la opción de acceder al año 3.



AÑO 3

Requisitos de participación

Los requisitos para participar en el tercer año del programa 3K vienen detallados en el **anexo 3** que acompaña a este manual. Para poder hacer la inscripción hay que leer dicho anexo y una vez se acepten las condiciones, subirlo la herramienta web **Txoko** antes de realizar la inscripción. **La fecha límite de enviar el documento y hacer la inscripción a los talleres será el 22 de enero de 2021.**

Estructura y contenidos del año

- **Se invitará a las entidades que han participado y mostrado su compromiso con el programa durante el año 2020, en el año 2.** A las entidades que no han superado el 2º año, se les ofrecerá, en **caso de disponibilidad**, inscribirse en la oferta de talleres del 2021 para el año 2.
- Para poder inscribirse en los talleres la entidad deberá obligatoriamente hacerse **colaboradora de Euskalit**. Para hacerse entidad colaboradora de EUSKALIT pincha **aquí** y rellena el formulario con los datos de tu entidad. En este formulario podrás ver la tabla con las cuotas anuales que corresponde a cada tipo de organización y los beneficios que se obtienen.
- **Se realizarán un total de 4 actividades (como mínimo): 3 talleres, dos de carácter obligatorio y uno a elegir entre los complementarios, y un contraste externo:**

- **Talleres Obligatorios:**
 - **Identificación de las actividades, sistema organizativo e indicadores de mi entidad deportiva.**
 - **Modelo de Gestión Avanzada. Evaluación de un caso práctico.**
- **Talleres complementarios:** Son el resto de talleres. Se debe elegir como mínimo uno de estos talleres optativos y como máximo se podrán cursar dos. En el caso de que una entidad quiera cursar un tercer taller deberá ponerse en contacto directamente con Euskalit, a través del e-mail **nfernandez@euskalit.net**.

A la hora de elegir estos talleres se puede tener en cuenta: las áreas de mejora que la entidad considera prioritarias abordar, ser realistas y valorar si es viable realizar un taller u otro según recursos, personas y situación de la entidad, si la entidad está pensando obtener el Diploma a la Gestión Avanzada analizar los requisitos que se cumplen y los que no.

La oferta de talleres complementarios es la siguiente:

- **Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización.**
- **La gestión de personas en las entidades deportivas: motivación, satisfacción, reconocimiento y la comunicación interna.**
- **Sociedad e Innovación.**
- **La gestión del dinero en entidades deportivas: Control de la tesorería y de la financiación necesaria.**

- **Contraste Externo:**

- Se realizará entre octubre y noviembre del año 2021.
- Es una sesión de reflexión, de una mañana de duración, entre el equipo directivo de la entidad y miembros del Club de Evaluación de Euskalit, expertos en temas de gestión.
- Sirve para aclarar las dudas y ayudar a la entidad en la mejora de su sistema de gestión.
- Este servicio de apoyo solo se ofrece a entidades colaboradoras de Euskalit.
- El equipo evaluador contrastará con la entidad su grado de avance y si cumple con los **requisitos para obtener el Diploma a la Gestión Avanzada**.

Requisitos para superar el año 3 y para conseguir el diploma a la Gestión Avanzada

- Para superar el año hay que realizar los dos talleres obligatorios. Cumpliendo con los requisitos de asistencia y con la realización de las tareas solicitadas por la persona formadora (que se podrán hacer tanto en euskara como en castellano).
- Asistencia del de la persona responsable de la entidad a la última sesión del taller obligatorio **Identificación de las actividades, sistema organizativo e indicadores de mi entidad deportiva** y explicación de lo realizado en la entidad.
- Además habrá que realizar al menos **un taller complementario** (a elegir por la entidad).

- Al finalizar el año 2021 y los talleres elegidos se debe realizar el contraste externo.

Diploma a la Gestión Avanzada:

Superar los requisitos del año 3 del programa 3K supondrá que la entidad tendrá la opción de acceder al **Diploma a la Gestión Avanzada**, que es primer reconocimiento en el nuevo esquema de premios de la Gestión Avanzada que concede el Gobierno Vasco. No obstante la decisión final sobre si se obtiene o no el Diploma la tomará el equipo evaluador que realiza el contraste y según los **requisitos para obtener dicho diploma**.

Certificado de aprovechamiento

Las entidades que superen los talleres en los que participen podrán descargarse un certificado de aprovechamiento con la formación.

Otras opciones

Este año 2021 se ofrecerán otras posibilidades u opciones de participación en el Programa 3K o, al menos, en parte del mismo:

Realización del programa en 1 o 2 años

Una entidad deportiva podría realizar el programa en menos tiempo si se tiene un Plan Estratégico y Plan Anual recientes (máximo 2 años de antigüedad) y se dispone de tiempo suficiente para hacer el programa concentrado en menos de 3 años. La decisión de que alguna entidad participe en este formato será tomada por las entidades organizadoras del programa 3K, que son las 3 Diputaciones Forales y el Gobierno Vasco, con el apoyo de Euskalit-Gestión Avanzada.

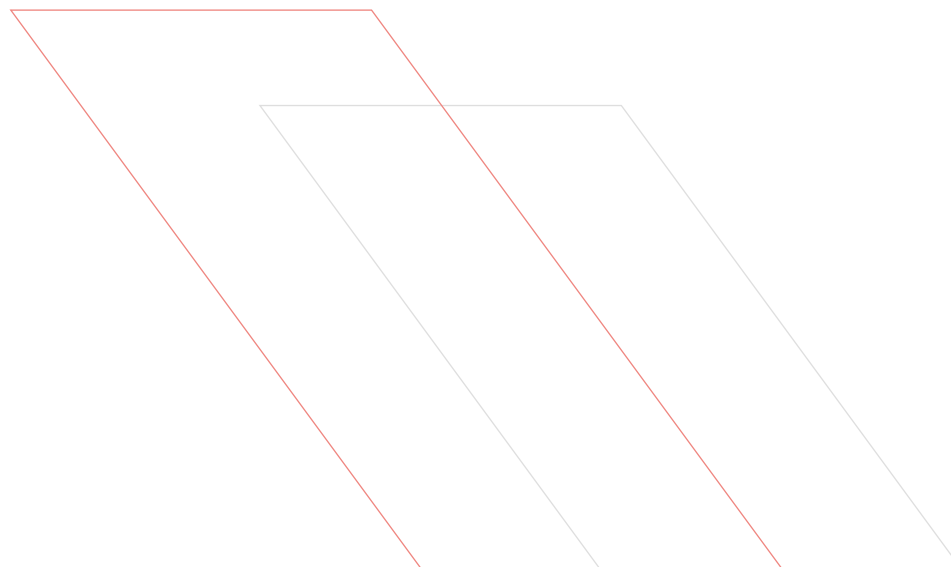
Presentación directa a la obtención del Diploma a la Gestión Avanzada

Para las entidades deportivas que tengan un grado de avance que les permita optar directamente al Diploma a la Gestión Avanzada existe la posibilidad de solicitar un Contraste Externo. Para las entidades que se interesen por esta opción pueden contactar directamente con Euskalit- Gestión Avanzada y solicitar la información.

Persona de contacto: Natalia Fernández nfernandez@euskalit.net.

Inscripción a talleres sin participar en el Programa 3K

Se ofrece la posibilidad de participar en alguna de las sesiones formativas/talleres sin tomar parte en el programa 3K, pero pagando el coste de la formación correspondiente a cada sesión/taller (ver tabla con precios [aquí](#)). Para optar a esta opción pinchar [aquí](#).



Talleres 2021

Año 1	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión Avanzada + Autoevaluación (autoformación online) • Taller plan estratégico • Taller plan de gestión anual de mi entidad deportiva (inicio del plan)
Año 2	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de la estrategia y del plan de gestión anual de mi entidad deportiva • Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización
Año 3	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las actividades, sistema organizativo e indicadores de mi entidad deportiva • Modelo de Gestión Avanzada. Evaluación de un caso práctico
Talleres complementarios	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización • La gestión de personas en las entidades deportivas: motivación, satisfacción, reconocimiento y la comunicación interna • Control de la tesorería y de la financiación necesaria • Sociedad e Innovación

Modelo de Gestión Avanzada + Autoevaluación (autoformación online)

(TALLER OBLIGATORIO para entidades del año 1) (Taller que se podrá hacer en euskara o castellano)

Resultados que aporta el taller para la entidad:

- Formar y sensibilizar a las personas asistentes sobre el Modelo de Gestión Avanzada.
- Realizar la autoevaluación según el modelo de Gestión Avanzada. Identificando una acción a realizar por elemento a trabajar en el futuro.

Contenido:

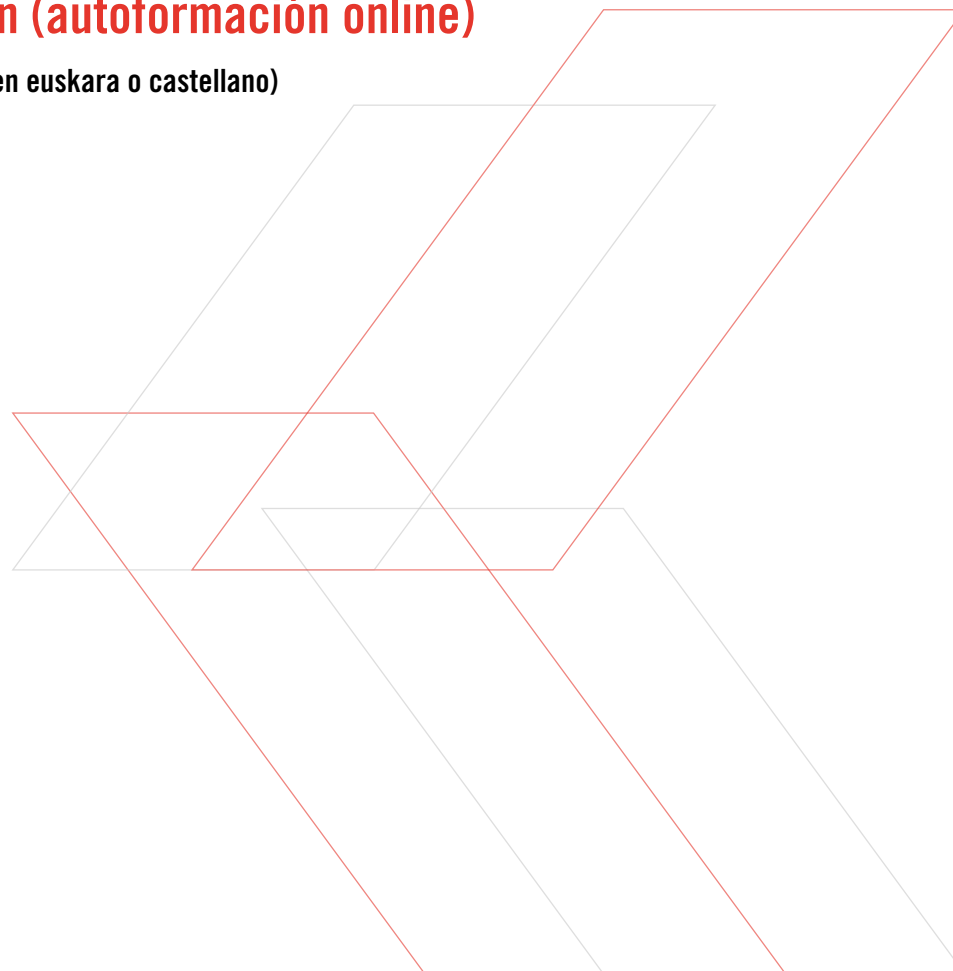
- Conceptos fundamentales de la Gestión Avanzada.
- Elementos de la gestión Avanzada: estrategia, clientes, personas, sociedad, innovación y resultados.
- Evaluación del grado de avance en gestión mediante la autoevaluación.

Tareas:

- Hacer la autoevaluación de la entidad usando el Modelo de Gestión Avanzada e identificar una acción a realizar por elemento.

Notas importantes:

- La persona responsable de la entidad deberá realizar este taller on_line.
- La no realización y superación de este taller supondrá no poder continuar en el programa.



Taller sobre el plan estratégico

(TALLER OBLIGATORIO para entidades del año 1)

- **Estructura:** 6 sesiones
- **Profesorado:** Daniel Ortega
- **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Capacitar a las personas asistentes para elaborar el Plan Estratégico de su entidad.
- **Contenido:**
 - Pautas para definir elementos de la entidad: Misión, Visión y Valores y para realizar un DAFO.
 - Identificación de Objetivos estratégicos en línea con la Misión, Visión y Valores y en función de la situación actual y contexto de la entidad. Se tendrán en cuenta los elementos del modelo de Gestión Avanzada.
 - Cuadro de seguimiento del Plan (indicadores importantes, acciones, responsables, periodicidad...).
- **Tareas***:**
 - Definir misión, visión y valores.
 - Elaboración del DAFO y del Mapa de Necesidades de los Grupos de Interés.
 - Descripción de Objetivos estratégicos y/o factores críticos de éxito.
 - Desarrollo de metas e indicadores estratégicos.

*** Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

- **Fechas, horario y lugar de impartición:**

	GRUPO GIPUZKOA	GRUPO ARABA	GRUPO BIZKAIA
Sesión 1	25 Marzo (9:00-11:00)	25 Marzo (11:30-13:30)	26 Marzo (9:00-11:00)
Sesión 2	15 Abril (9:00-11:00)	15 Abril (11:30-13:30)	16 Abril (9:00-11:00)
Sesión 3	6 Mayo (9:00-11:00)	6 Mayo (11:30-13:30)	7 Mayo (9:00-11:00)
Sesión 4	27 Mayo (9:00-11:00)	27 Mayo (11:30-13:30)	28 Mayo (9:00-11:00)
Sesión 5	10 Junio (9:00-11:00)	10 Junio (11:30-13:30)	11 Junio (9:00-11:00)
Sesión 6	24 Junio (9:00-13:00)*	23 Junio (9:00-13:00)*	25 Junio (9:00-13:00)*
Lugar**	online	online	online

* La persona responsable de la entidad deberá acudir a la última sesión. Al menos una persona de la organización deberá estar durante toda la sesión aunque la persona de la organización pueda estar solo durante la presentación de su entidad.

** Si una entidad participante no puede acudir a la fecha asignada en su grupo puede asistir a otro grupo.

Plan de gestión anual de mi entidad deportiva (inicio del plan)

(TALLER OBLIGATORIO para entidades del año 1)

- **Estructura:** 4 sesiones
- **Profesorado:** Daniel Ortega
- **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Proporcionar a las personas asistentes las herramientas y propiciar el desarrollo de las habilidades necesarias que les faciliten el despliegue de su estrategia a través de un plan de gestión anual.
- **Contenido:**
 - Se parte de lo trabajado en el taller Plan Estratégico y se realiza el despliegue de los objetivos en las acciones del Plan de gestión anual.
- **Tareas previas al inicio del taller:**
 - Subir la documentación trabajada en el taller Plan Estratégico a la herramienta web “Txoko” una semana antes del inicio del taller y llevarla a la sesión.
- **Tareas**:**
 - Desarrollar el Plan de gestión anual en coherencia con la estrategia de la entidad e incorporando las acciones a realizar en el año.

** Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

- **Fechas, horario y lugar de impartición:** En función del grupo:

	GRUPO GIPUZKOA	GRUPO ARABA	GRUPO BIZKAIA
Sesión 1	9 Septiembre (9:00-11:00)	9 Septiembre (11:30-13:30)	10 Septiembre (9:00-11:00)
Sesión 2	23 Septiembre (9:00-11:00)	23 Septiembre (11:30-13:30)	24 Septiembre (9:00-11:00)
Sesión 3	7 Octubre (9:00-11:00)	7 Octubre (11:30-13:30)	8 Octubre (9:00-11:00)
Sesión 4	21 Octubre (9:00-11:00)	21 Octubre (11:30-13:30)	22 Octubre (9:00-11:00)
Lugar*	online	online	online

* Si una entidad participante no puede acudir a la fecha asignada en su grupo puede asistir a otro grupo

Seguimiento de la Estrategia y del plan de gestión anual de mi entidad deportiva

(3 convocatorias) (TALLER OBLIGATORIO para entidades del año 2)

- **Estructura:** 5 sesiones
- **Profesorado:** Daniel Ortega
- **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Proporcionar a las personas asistentes las herramientas y propiciar el desarrollo de las habilidades necesarias que les faciliten el despliegue de su cuadro de indicadores a través de un plan de gestión anual.
- **Contenido:**
 - Revisar los indicadores del CMI con sus metas
 - Seguimiento de los indicadores y resultados del CMI
 - Seguimiento de las acciones del plan anual
 - Integrar acciones de todos los talleres: personas, tesorería, euskera, clientes, sociedad, innovación
- **Tareas previas al inicio del taller:**
 - Subir la documentación trabajada en el año 1 a la herramienta web “Txoko” una semana antes del inicio del taller y llevarla a la sesión.
- **Tareas**:**
 - Seguimiento, revisión y ajuste del Plan de gestión anual iniciado al año anterior.
 - Comunicación y seguimiento del Plan de gestión a las personas de la entidad. Seguimiento y ajuste de las acciones y plan de gestión anual.
 - Finalizado este taller realizar la 2ª autoevaluación de la entidad, según el Modelo de Gestión Avanzada, y subirla a la herramienta web “Txoko”.

** Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

- **Fechas, horario y lugar de impartición:**

	GRUPO GIPUZKOA	GRUPO ARABA	GRUPO BIZKAIA
Sesión 1	22 Abril (9:00-11:00)	22 Abril (11:30-13:30)	23 Abril (9:00-11:00)
Sesión 2	13 Mayo (9:00-11:00)	13 Mayo (11:30-13:30)	14 Mayo (9:00-11:00)
Sesión 3	3 Junio (9:00-11:00)	3 Junio (11:30-13:30)	4 Junio (9:00-11:00)
Sesión 4	17 Junio (9:00-11:00)	17 Junio (11:30-13:30)	18 Junio (9:00-11:00)
Sesión 5	15 Septiembre* (9:00-13:00)	16 Septiembre* (9:00-13:00)	17 Septiembre* (9:00-13:00)
Lugar***	online	online	online

* La persona responsable de la entidad deberá estar en la última sesión del taller. Se hará revisión y ajuste de cómo se ha trabajado el plan anual y cómo lo han ligado con los talleres complementarios que han realizado. Al menos una persona de la organización deberá estar durante toda la sesión aunque el responsable de la organización pueda estar solo durante la presentación de su entidad.

*** Si una entidad participante no puede acudir a la fecha asignada en su grupo puede asistir a otro grupo.

Identificación de las Actividades, Sistema Organizativo e Indicadores de mi Entidad Deportiva

(TALLER OBLIGATORIO para entidades del año 3)

- **Estructura:** 9 sesiones
- **Profesorado:** Iñaki Buitrón
- **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Capacitar a las personas participantes para identificar las actividades/ procesos y definir un mapa de procesos.
 - Comenzar a gestionar (definir, sistematizar, documentar,..) al menos 2 de los procesos de su organización para lograr los objetivos marcados. Para ello se definirán responsable y equipos de trabajo, objetivos del proceso, indicadores y documentación.
 - Capacitar a las personas participantes para lograr una gestión coordinada y eficiente a través de los equipos de procesos y proyectos.
- **Contenido:**
 - Identificar actividades de la entidad ordenadas por procesos y proyectos.
 - Identificación de responsabilidades y equipos de trabajo.
 - Definir indicadores, objetivos para cada equipo.
 - Identificación de acciones de mejora y seguimiento del plan de acción de cada proceso y proyecto.
 - Seguimiento de los planes, acciones e indicadores definidos durante el Programa 3K, haciendo hincapié en los estratégicos y en los de clientes y personas.
- **Tareas**:**
 - Listar todas las actividades que se realizan en la entidad agrupadas por procesos.
 - Dibujar el mapa de procesos.
 - Documentar 2 procesos de la entidad: uno de ellos deberá ser el proceso de Plan Estratégico y Plan de Gestión y el otro un proceso operativo clave (a elegir por la entidad).

- Cumplimentar el cuadro con el reparto de responsabilidades de procesos y panel de indicadores.
- Organizar toda la documentación de la entidad en carpetas de procesos.

** Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

• Fechas, horario y lugar de impartición:

TODOS LOS DE 3º (GRUPO ÚNICO)		
Fechas y horarios	13 Abril (9:00-11:00)	13 Mayo (9:00-11:30)
	15 Abril (9:00-11:00)	25 Mayo (9:00-10:30)
	27 Abril (9:00-10:30)	27 Mayo (9:00-11:30)
	29 Abril (9:00-11:30)	23 Septiembre* (9:00-13:00)
	11 Mayo (9:00-10:30)	
	Lugar	online

* Sesión de cierre del año 3 a la que deberá acudir el responsable de la entidad para recopilación/hilo conductor de lo trabajado en los 3 años, y ver como lo han ido integrando en su plan anual. Al menos una persona de la organización deberá estar durante toda la sesión aunque el responsable de la organización pueda estar solo durante la presentación de su entidad.

Modelo de Gestión Avanzada. Evaluación de un Caso Práctico

(Solo para las personas participantes del Programa 3K que estén en el año 3. TALLER OBLIGATORIO)

- **Estructura:** 6 sesiones
- **Profesorado:** Aurkene Redondo
- **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Conocer los elementos del modelo de Gestión Avanzada y aprender a utilizarlos como referente para autoevaluarse y para evaluar a otras entidades.
 - Las personas participantes del módulo tendrán la posibilidad de acceder al Club de Evaluación de Euskalit.
- **Contenido:**
 - Se explicará el Modelo de Gestión Avanzada (elementos y subelementos).
 - Explicación de en qué consiste un equipo de evaluación.
 - Quienes participan evaluarán una documentación real con la ayuda e indicaciones de la persona formadora.
 - En la última sesión, EUSKALIT dará la información sobre el Club de Evaluación.
- **Tareas previas al inicio del taller:**
 - Previamente, y entre sesiones, visionar algunos vídeos de los elementos del MGA y realizar los correspondientes tests online.
- **Tareas*:**
 - Evaluar, siguiendo los procedimientos e instrucciones vistos en las sesiones, algunos de los elementos de la documentación que sirve de ejemplo durante el taller.

- Realizar la autoevaluación de la entidad tomando como referencia el modelo de Gestión Avanzada (tarea necesaria para aquellas entidades que se van a presentar a Contraste Externo).

* Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

• Fechas, horario y lugar de impartición:

TODOS LOS DE 3º (GRUPO ÚNICO)	
Tarea previa	A realizar antes del 4 de junio
Fechas y horarios	9 Junio (9:00-11:00)
	10 Junio (9:00-11:00)
	16 Junio (9:00-11:00)
	17 Junio (9:00-11:00)
	23 Junio (9:00-11:00)
	24 Junio (9:00-11:00)
Lugar	online

Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización

(3 convocatorias) (TALLER OBLIGATORIO para entidades del año 2) (TALLER COMPLEMENTARIO para entidades del año 3)
(Taller que se podrá hacer en euskara o castellano)

- **Estructura:** 6 sesiones
- **Profesorado:** Jone Auzmendi
- **Beneficios del taller para la organización:**
 - Conocer los fundamentos de las herramientas clave y de las buenas prácticas en la gestión de la clientela.
 - Elaboración y ejecución de procesos de gestión de clientes y servicios.
- **Contenido:**
 - A partir de la identificación de clientes y servicios actuales se trabaja en:
 - Necesidades y expectativas.
 - Flujos de información entre la organización y el cliente, qué hace nuestra organización para escuchar a nuestros clientes.
 - Satisfacción y fidelización del cliente con la organización.
 - Métodos y procesos de prestación del servicio.
- **Tareas*:**
 - Autoevaluación del elemento Cliente.
 - Identificación de las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.
 - Relaciones y comunicación con la clientela.
 - Satisfacción de los clientes y evaluación del grado de cumplimiento de las expectativas.
 - Incluir acciones e indicadores con clientes en el Plan Anual.

* Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

- **Fechas, horario y lugar de impartición:**

	CASTELLANO (A)	EUSKARA	CASTELLANO (B)
Tarea previa	A realizar antes del 28 de enero	A realizar antes del 28 de enero	A realizar antes del 28 de enero
Sesión 1	2 Febrero (9:00-11:00)	3 Febrero (9:00-11:00)	3 Febrero (11:30-13:30)
Sesión 2	11 Febrero (9:00-11:00)	12 Febrero (9:00-11:00)	12 Febrero (11:30-13:30)
Sesión 3	2 Marzo (9:00-11:00)	3 Marzo (9:00-11:00)	3 Marzo (11:30-13:30)
Sesión 4	10 Marzo (9:00-11:00)	11 Marzo (9:00-11:00)	11 Marzo (11:30-13:30)
Sesión 5	17 Marzo (9:00-11:00)	18 Marzo (9:00-11:00)	18 Marzo (11:30-13:30)
Sesión 6	24 Marzo (9:00-11:00)	25 Marzo (9:00-11:00)	25 Marzo (11:30-13:30)
Lugar	online	online	online

** A la hora de hacer la inscripción ten en cuenta las fechas y el idioma en el que se quiere realizar el taller.

*** Si una entidad participante no puede acudir a la fecha asignada en su grupo puede asistir a otro grupo.

La Gestión de Personas en las Entidades Deportivas: Motivación, Satisfacción, Reconocimiento y la Comunicación Interna

(TALLER COMPLEMENTARIO)

- **Estructura:** 6 sesiones
- **Profesorado:** Aurkene Redondo
- **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Conocer los fundamentos básicos de las herramientas clave para la gestión de personas y buenas prácticas al respecto.
 - Desarrollar y realizar el proceso de gestión de personas acorde al contexto y situación de cada organización participante.
- **Contenidos:**
 - Indicadores de personas.
 - Satisfacción de personas. Encuestas y otras formas de medición.
 - Plan de comunicación interna.
 - Sistema de reconocimiento.
 - Documentación de la ficha de proceso gestión de personas.
 - Plan de formación.
- **Tareas previas al inicio del taller:**
 - Autoevaluación previa del elemento personas según modelo de Gestión Avanzada y subirla a la herramienta web “Txoko” una semana antes del inicio de la primera sesión presencial.
- **Tareas*:**
 - Elaboración y puesta en marcha de medición de la satisfacción de las personas e indicadores de gestión de personas.
 - Plan de comunicación.

- Incorporar las acciones definidas al plan de gestión anual.
- Incorporar indicadores al panel de indicadores.

* Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

• Fechas, horario y lugar de impartición:

	GRUPO ÚNICO
Tarea previa	A realizar antes del 22 de enero
Fechas y horarios	26 Enero (9:00-11:00)
	27 Enero (9:00-11:00)
	9 Febrero (9:00-11:00)
	10 Febrero (9:00-11:00)
	24 Febrero (9:00-11:00)
	25 Febrero (9:00-11:00)
Lugar	online

La Gestión del Dinero en Entidades Deportivas: Control de la Tesorería y de la Financiación Necesaria

(2 convocatorias) (TALLER COMPLEMENTARIO)

- **Estructura:** 4 sesiones
 - **Profesorado:** Daniel Ortega
 - **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Facilitar los conceptos y herramientas para que una organización deportiva se inicie de forma práctica y sencilla a la gestión de tesorería con carácter presupuestario, es decir, disponga de una herramienta en soporte informático con los datos reales de su entidad y lo utilice para planificar y tomar decisiones a futuro (1 año) desde el punto de vista económico.
 - **Contenidos:**
 - La gestión del presupuesto, planificar los recursos económicos.
 - Modelo práctico.
 - **Tareas*:**
 - Definir una herramienta en soporte informático con los datos económicos de su entidad.
- * Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.
- **Cada participante deberá disponer de lo siguiente:**
 - Ordenador (con Excel).
 - Cuentas de la organización (cuenta de resultados o en su defecto relación de ingresos y gastos habituales), en especial, inversiones y gastos extraordinarios derivados del plan estratégico o anual.

- **2 convocatorias:**

	1ª CONVOCATORIA (A)	2ª CONVOCATORIA (B)
Fechas y horarios	28 Enero (9:00-11:00)	29 Enero (9:00-11:00)
	4 Febrero (9:00-11:00)	5 Febrero (9:00-11:00)
	18 Febrero (9:00-11:00)	19 Febrero (9:00-11:00)
	25 Febrero (9:00-11:00)	26 Febrero (9:00-11:00)
Lugar**	online	online

** Si una entidad participante no puede acudir a la fecha asignada en su grupo puede asistir a otro grupo.

Sociedad e Innovación

(TALLER COMPLEMENTARIO)

- **Estructura:** 4 sesiones
- **Profesorado:** Aurkene Redondo
- **Resultados que aporta el taller para la entidad:**
 - Conocer el impacto de la entidad en la sociedad y así mismo, analizar y revisar cómo interviene en la competitividad y efectividad de la propia entidad el entramado social.
 - Conocer las claves para establecer, de forma sistemática, una cultura innovadora en la entidad e identificar las estrategias de la misma en esta materia.
- **Contenidos:**

Darse cuenta del impacto que nuestra entidad causa en la sociedad-entorno y al mismo tiempo, conocer las claves para implantar de una manera sistemática una cultura de innovación. Identificar estrategias entorno a estos elementos.

 - SOCIEDAD y SOSTENIBILIDAD, conceptos muy relacionados según el Modelo de Gestión Avanzada.
 - Quiénes son las personas o entidades más importantes que conforman nuestra sociedad-entorno. De qué manera impacta nuestra entidad en ellos. Qué impacto tiene nuestra entidad por su actividad en el medio ambiente.
 - Qué es innovar en las entidades deportivas.
 - Para la innovación sistemática qué competencias tenemos que desarrollar en nuestra organización.
 - Herramientas básicas para trabajar la creatividad: X-3-5, Lluvia de Ideas, los 6 sombreros para pensar de Eduard de Bono,...

- **Tareas previas al inicio del taller:**
 - Autoevaluación previa del elemento Innovación y del elemento Sociedad, según modelo de Gestión Avanzada y subirla a la herramienta web “Txoko” una semana antes del inicio de la primera sesión presencial.
- **Tareas*:**
 - Escoger un proyecto sobre Sociedad o Innovación. Por ejemplo: diseñar un protocolo para que las personas de nuestra organización y las personas usuarias utilicen los recursos de manera eficiente y sostenible, o diseñar un plan de acción para posibilitar el proceso de innovación (sobre las personas o sobre el contexto interno en general).
 - Incorporar las acciones definidas al plan de gestión anual.
 - Incorporar indicadores al panel de indicadores.

* Las tareas se podrán hacer tanto en euskara como en castellano.

	GRUPO ÚNICO
Tareas previas	A realizar antes del 12 de febrero
Fechas y horarios	16 Febrero (9:00-11:00)
	17 Febrero (9:00-11:00)
	4 Marzo (9:00-11:00)
	5 Marzo (9:00-11:00)
Lugar	online



Inscripciones

- Inscripción al Programa 3K
- Inscripción a talleres sin participar en el Programa 3K

Inscripción al Programa 3K

Las entidades que quieran participar por primera vez en el programa, lo tendrán que hacer contactando previamente con el Área de Deportes de la Diputación Foral de su Territorio o, en el caso de las federaciones deportivas vascas, con la Dirección de Juventud y Deportes del Gobierno Vasco. Dichos órganos son los responsables de aceptar la inscripción al programa.

Las personas participantes de los años 2 y 3 podrán acceder directamente, para lo cual deberán, entrar a la herramienta web **Txoko** y realizar la inscripción en los talleres que deseen participar, y seguir las instrucciones que se indican para cada año."

Para poder confirmar la inscripción al Programa 3K, la entidad deportiva deberá firmar un documento en el que se compromete a cumplir los requisitos establecidos en el Manual del Programa 3K (**anexo 1**, **anexo 2** y **anexo 3** según el año de participación).

Inscripción a talleres sin participar en el Programa 3K

Las entidades deportivas que deseen inscribirse a algún/os taller/es como participantes fuera del Programa 3K, por su parte, deberán darse de alta en el siguiente **enlace** para inscribirse en los talleres en los que deseen participar. En el formulario de inscripción,...






Para poder confirmar la inscripción al Programa 3K, la entidad deportiva deberá firmar un documento, **anexo 4**, en el que se compromete a cumplir los requisitos establecidos para cada taller.

Precio de talleres para NO PARTICIPANTES en Programa 3K*

Plan estratégico	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 100 € + IVA
Plan de gestión anual de mi entidad deportiva (inicio del plan)	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 100 € + IVA
Seguimiento de la estrategia y plan de gestión anual de mi entidad deportiva	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 100 € + IVA
Identificación de las actividades, sistema organizativo e indicadores de mi entidad deportiva	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 100 € + IVA
Gestión de Clientes: orientación al cliente, comunicación, captación y fidelización	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 100 € + IVA
La gestión de personas en las entidades deportivas: motivación, satisfacción, reconocimiento y la comunicación interna	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 100 € + IVA
La gestión del dinero en entidades deportivas: control de la tesorería y de la financiación necesaria	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 25 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA
Sociedad e Innovación	Información del taller Colaboradoras de Euskalit: 25 € + IVA No colaboradoras de Euskalit: 50 € + IVA

* Precio por persona

Enlaces de interés

-  Euskalit
-  Diputación Foral Gipuzkoa
-  Diputación Foral de Bizkaia
-  Diputación Foral de Álava
-  Gobierno Vasco