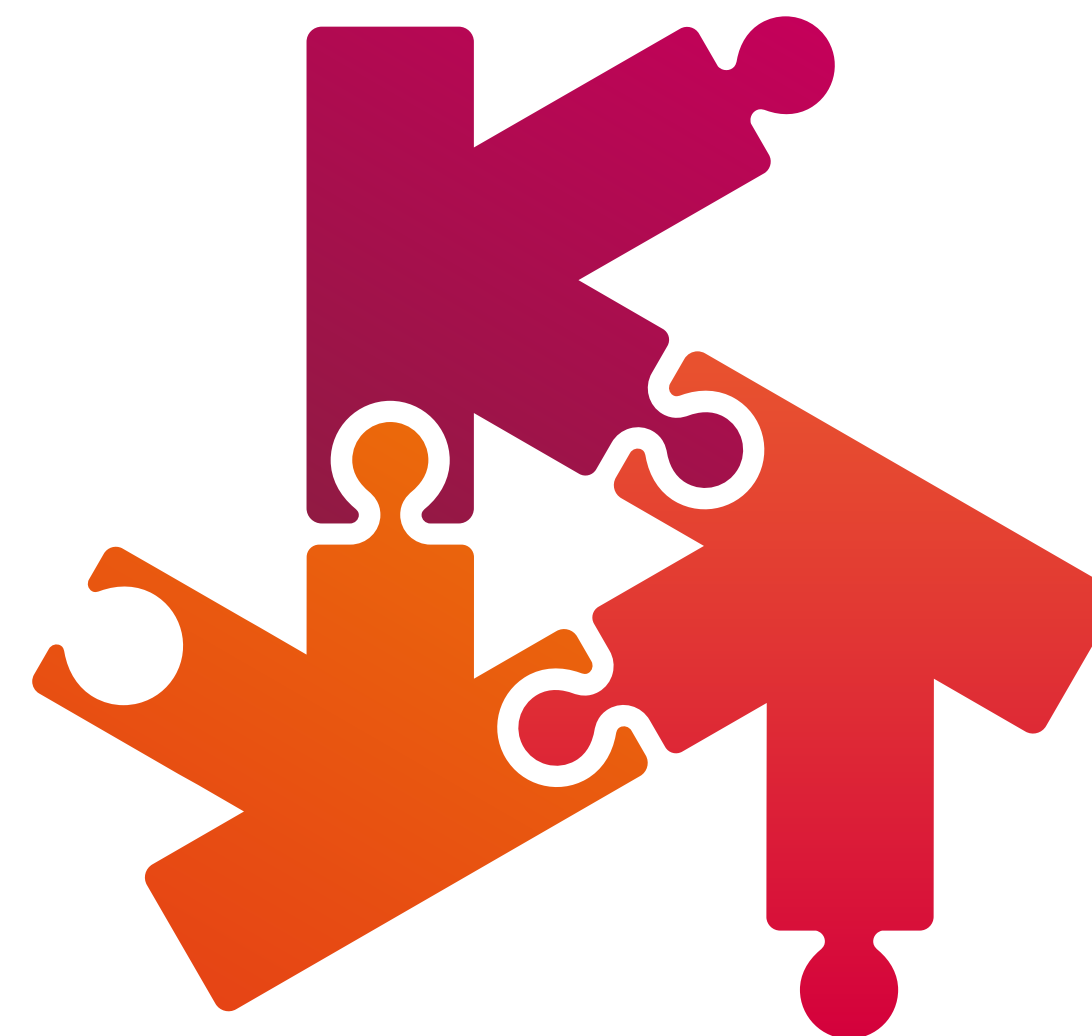


# 1. urtea Año 1

Euskara >

Castellano >



## 3K Programa

araba álava  
foru aldundia diputación foral

**Bizkaia**  
foru aldundia  
diputación foral

**GIPUZKOA**  
Kirok - Deportes

**EUSKO JAURLARITZA**  
GOBIERNO VASCO  
KULTURA ETA HEZKUNTZA  
POLITIKA SAILA  
DEPARTAMENTO DE CULTURA Y  
POLÍTICA LINGÜÍSTICA

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA



## 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 2026ko urtarrilaren 30ean amaituko da.

### Urtearen egitura eta edukiak

3K Programaren lehen urtean, parte hartzaileek, taulan agertzen diren aurkezpen saioetako batetara joan beharko dute derrigorrez programaren ingurukoak ezagutzeko, eta ondorengo tailer hauek burutu beharko dituzte:

- + Kudeaketa Aurreratuaren Eredua + Autoebaluazioa (online autoprestakuntza).
- + Plan Estrategikoa.
- + 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.

\* Zereginak euskaraz zein gazteleraz egin ahal izango dira.

- + Planifikazio estrategikoa definitzea entitatearen ondorengoak kontutan hartuz: Xedea, Ikuskera eta Balioak, AMIA, epe luze-ertainerako helburu estrategikoak definituz eta adierazle estrategikoak identifikatuz.
- + Urteko kudeaketa plana garatzea entitatearen estrategiarekin koherentzia jarraituta.
- + Erakundearen arduraduna Plan Estrategikoari buruzko tailerraren azken saiora joatea (baldin eta saioetara joaten den pertsona ez bada).
- + Erakundearen arduradunaren lidergoaren bitartez, 3K Programan kudeaketarako garatzen diren tresnak partekatzea eta aplikatzea, barruko lantalde baten bitartez.

### Aprobetxamendu Ziurtagiria

Lehenengo urtea gainditzen duten erakundeek aprobetxamendua egiaztatzeko ziurtagiri bat deskargatu ahal izango dute, prestakuntza jasotzen duena, eta aukera izango dute programaren 2. urtea egiteko.

|                        | 1. DEIALDIA                 | 2. DEIALDIA                  |
|------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Online Aurkezpen Saioa | Otsailak 18<br>(9:30-10:30) | Otsailak 20<br>(12:00-13:00) |



## Kudeaketa Aurreratuaren Eredua + Autoebaluazioa (online autoprestakuntza)

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

**Egitura:** online eta modu autonomoan egingo da, baina online saio praktikoa bat izango du, 2 ordukoa, tailer honekin lotutako zereginetan laguntzeko (saio bat euskaraz egingo da eta beste bat gaztelaniaz).

**Irakaslea:** Euskalit

### Tailerrak erakundeari ekarriko dizkion onurak:

- + Bertaratutakoak Kudeaketa Aurreratuaren Ereduen inguruan prestatzea eta sentsibilizatzea.
- + Autoebaluazioa egitea Kudeaketa Aurreratuaren Ereduen arabera, etorkizunean 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 bakoitzek.

### Ohar garrantzitsuak:

- + Erakundeko arduradunak online tailer hau egin beharko du.
- + Tailer hau ez egiteak eta ez gaitzitzeak, programan ezin jarraitu izatea ekarriko du.
- + Tailer hau Plan Estrategikoa tailerra hasi baino lehen amaitu behar da.

|              | GAZTELERAZ                   | EUSKARAZ                    |
|--------------|------------------------------|-----------------------------|
| Online Saioa | Otsailak 25<br>(11:30-13:30) | Otsailak 27<br>(9:30-11:30) |





## Plan Estrategikoa

(1. urteko erakundeek NAHITAEZ EGIN BEHARREKO TAILERRA)

**Egitura:** aurrez aurreko 5 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 analisia eta Interes Taldeen Beharren Mapa lantzea.
- + Helburu estrategikoak edota arrakasta faktore kritikoak deskribatzea.
- + Helmugak eta adierazle estrategikoak lantzea.

### Datak, ordutegia eta lekua:

|          | GIPUZKOAKO TALDEA                   | ARABAKO TALDEA                            | BIZKAIKO TALDEA                        |
|----------|-------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1. saioa | Martxoak 25<br>(9:30-13:00)         | Martxoak 26<br>(9:30-13:00)               | Martxoak 27<br>(9:30-13:00)            |
| 2. saioa | Apirilak 15<br>(9:30-13:00)         | Apirilak 16<br>(9:30-13:00)               | Apirilak 17<br>(9:30-13:00)            |
| 3. saioa | Maiatzak 13<br>(9:30-13:00)         | Maiatzak 14<br>(9:30-13:00)               | Maiatzak 15<br>(9:30-13:00)            |
| 4. saioa | Maiatzak 27<br>(9:30-13:00)         | Maiatzak 28<br>(9:30-13:00)               | Maiatzak 29<br>(9:30-13:00)            |
| 5. saioa | Ekainak 10*<br>(9:30-13:00)         | Ekainak 11*<br>(9:30-13:00)               | Ekainak 12*<br>(9:30-13:00)            |
| Lekua*** | <u>Kirol Etxea</u><br><u>Anoeta</u> | <u>Kirol Etxea</u><br><u>Mendizorroza</u> | <u>Kirol Etxea</u><br><u>Miribilla</u> |

\* 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.

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

\*\*\* 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:** 5 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.

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

|           | GIPUZKOAKO TALDEA          | ARABAKO TALDEA              | BIZKAIKO TALDEA            |
|-----------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1. saioa  | Irailak 3<br>(9:00-11:00)  | Irailak 3<br>(11:30-13:30)  | Irailak 4<br>(9:00-11:00)  |
| 2. saioa  | Irailak 17<br>(9:00-11:00) | Irailak 17<br>(11:30-13:30) | Irailak 18<br>(9:00-11:00) |
| 3. saioa  | Urriak 1<br>(9:00-11:00)   | Urriak 1<br>(11:30-13:30)   | Urriak 2<br>(9:00-11:00)   |
| 4. saioa* | Urriak 15<br>(9:00-11:00)  | Urriak 15<br>(11:30-13:30)  | Urriak 16<br>(9:00-11:00)  |
| 5. saioa  | Azaroak 5<br>(9:00-11:00)  | Azaroak 5<br>(11:30-13:30)  | Azaroak 6<br>(9:00-11:00)  |
| Lekua***  | online                     | online                      | online                     |

\* Prestatzailearen eta kirol-erakundearen arteko banakako laguntzari zuzendutako online saioa. Prestatzailearekin adosteko ordua.

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

\*\*\* Erakunde parte-hartzaile bat ezin bada joan bere taldean esleitutako datara, beste talde batera joan daiteke.



## 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 cumplimentado a la entidad organizadora (Diputación correspondiente o Gobierno Vasco según sea el caso)**. El plazo de recepción de las solicitudes finaliza el 30 de enero de 2026.

### Estructura y contenidos del año

El primer año del programa 3K, las entidades 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).
- + 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.
- + **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               | 2ª CONVOCATORIA                |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Sesión de Presentación online | 18 de febrero<br>(9:30-10:30) | 20 de febrero<br>(12:00-13:00) |



## Modelo de Gestión Avanzada + Autoevaluación (autoformación online)

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

**Estructura:** se desarrollará de manera online y autónoma, pero tendrá una sesión práctica online de 2 horas para apoyar en las tareas relacionadas con este taller (se hará una sesión en castellano y una en euskera).

**Profesorado:** Euskalit

### 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 online.
- + La no realización y superación de este taller supondrá no poder continuar en el programa.
- + Este taller hay que finalizarlo antes del inicio del taller Plan Estratégico.

|               | CASTELLANO                  | EUSKARA                    |
|---------------|-----------------------------|----------------------------|
| Sesión online | 25 febrero<br>(11:30-13:30) | 27 febrero<br>(9:30-11:30) |



## Plan Estratégico

(TALLER OBLIGATORIO para entidades del año 1)

**Estructura:** 5 sesiones presenciales

**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.

### Fechas, horario y lugar de impartición:

|                 | GRUPO<br>GIPUZKOA                                 | GRUPO<br>ARABA                                          | GRUPO<br>BIZKAIA                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Sesión 1</b> | 25 marzo<br>(9:30-13:00)                          | 26 marzo<br>(9:30-13:00)                                | 27 marzo<br>(9:30-13:00)                             |
| <b>Sesión 2</b> | 15 abril<br>(9:30-13:00)                          | 16 abril<br>(9:30-13:00)                                | 17 abril<br>(9:30-13:00)                             |
| <b>Sesión 3</b> | 13 Mayo<br>(9:30-13:00)                           | 14 Mayo<br>(9:30-13:00)                                 | 15 Mayo<br>(9:30-13:00)                              |
| <b>Sesión 4</b> | 27 Mayo<br>(9:30-13:00)                           | 28 Mayo<br>(9:30-13:00)                                 | 29 Mayo<br>(9:30-13:00)                              |
| <b>Sesión 5</b> | 10 Junio*<br>(9:30-13:00)                         | 11 Junio*<br>(9:30-13:00)                               | 12 Junio*<br>(9:30-13:00)                            |
| <b>Lugar***</b> | <b><u>Kirol Etxea</u></b><br><b><u>Anoeta</u></b> | <b><u>Kirol Etxea</u></b><br><b><u>Mendizorroza</u></b> | <b><u>Kirol Etxea</u></b><br><b><u>Miribilla</u></b> |

\* 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 responsable de la organización pueda estar solo durante la presentación de su entidad.

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

\*\*\* 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:** 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 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.

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

|           | GRUPO<br>GIPUZKOA             | GRUPO<br>ARABA                 | GRUPO<br>BIZKAIA              |
|-----------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| Sesión 1  | 3 septiembre<br>(9:00-11:00)  | 3 septiembre<br>(11:30-13:30)  | 4 septiembre<br>(9:00-11:00)  |
| Sesión 2  | 17 septiembre<br>(9:00-11:00) | 17 septiembre<br>(11:30-13:30) | 18 septiembre<br>(9:00-11:00) |
| Sesión 3  | 1 octubre<br>(9:00-11:00)     | 1 octubre<br>(11:30-13:30)     | 2 octubre<br>(9:00-11:00)     |
| Sesión 4* | 15 octubre<br>(9:00-11:00)    | 15 octubre<br>(11:30-13:30)    | 16 octubre<br>(9:00-11:00)    |
| Sesión 5  | 5 noviembre<br>(9:00-11:00)   | 5 noviembre<br>(11:30-13:30)   | 6 noviembre<br>(9:00-11:00)   |
| Lugar***  | online                        | online                         | online                        |

\* Sesión online dirigida al apoyo individual entre la persona formadora y la entidad deportiva. Hora por acordar con la persona formadora.

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

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