GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS

KULTURA SAILA
DEPARTAMENTO DE CULTURA

Arabako Foru Aldundia
Diputación Foral de Álava

Bizkaiko Foru Aldundia
Diputación Foral de Bizkaia

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

EUSKALIT
Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS

Documentación desarrollada por las Direcciones de Deportes del Gobierno Vasco y las Diputación Forales de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, y coordinada por EUSKALIT.

© Gobierno Vasco
© Diputación Foral de Álava
© Diputación Foral de Bizkaia
© Diputación Foral de Gipuzkoa

Impresión: Michelena Artes Gráficas

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA MEJORA
DE LA GESTIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS

Índice

Introducción a la guía de autoevaluación 7

Propósito de la Guía 9

La herramienta de autoevaluación:

1. Estrategia y Planes 17
2. Personas 23
3. Recursos 29
4. Procesos y Clientes 35
5. Resultados 41

Plan de mejora 47

Glosario de términos 53

Bibliografía y enlaces de Interés 61

Introducción a la guía de autoevaluación

Esta guía de autoevaluación tiene su origen en julio de 2006, fecha en la que se pone en marcha un grupo de trabajo formado por técnicos de las direcciones de deportes de las tres Diputaciones Forales, del Gobierno Vasco y de EUSKALIT, con el objetivo de ayudar a las entidades deportivas a mejorar su gestión.

La primera labor que realiza este equipo de trabajo es precisamente el desarrollo de una herramienta sencilla y práctica para que las entidades deportivas puedan conocerse mejor, identificando posibles buenas prácticas en 5 apartados de la gestión de una organización, de forma que cada entidad pueda identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora y poner en marcha un plan de trabajo para hacer frente a esas áreas de mejora.

Esta guía tiene por tanto dos utilidades fundamentales: Conocer los aspectos y buenas prácticas fundamentales de una gestión “avanzada” y realizar un “chequeo” por parte de la entidad para conocer su situación respecto a una gestión avanzada.

Es importante recordar que realizar una Autoevaluación no consigue, por sí sola, mejorar la organización. Por lo tanto, para conseguir realmente el objetivo previsto, es importante seguir las siguientes fases:

1. Formación básica en las diferentes herramientas de mejora de la gestión.
2. Realización de la autoevaluación de manera rigurosa y participativa. Es imprescindible la participación al menos del equipo directivo de la entidad, con dedicación de tiempo suficiente y abriendo espacios para el debate enriquecedor.

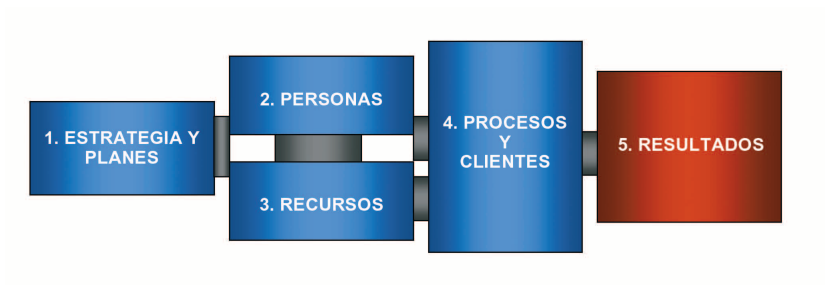
3. La priorización de las áreas de mejora: En general no es posible disponer de los recursos suficientes para abarcar todas las áreas de mejora identificadas. Por consiguiente, se deben priorizar las “pocas áreas de mejora vitales”.
4. El despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas: Planificando y poniendo en marcha acciones concretas, asignando recursos, identificando las mejores personas para llevarlas a cabo, estableciendo plazos límite, etc. Esta fase es de vital importancia. Si la entidad no llega a poner en marcha las acciones de mejora identificadas no tiene sentido realizar una nueva autoevaluación.
5. Realizar sistemáticamente nuevos ejercicios de autoevaluación que permitan conocer la situación de la entidad, tras la puesta en marcha de las acciones de mejora identificadas en la anterior autoevaluación.

Creemos sinceramente que esta herramienta permitirá mejorar la gestión de las entidades deportivas, y esperamos que seamos cada vez más las personas que nos encontremos en este camino, compartiendo tanto nuestras áreas de mejora como las buenas prácticas que desarrollemos.

Propósito de la Guía

La presente Guía pretende ayudar a los agentes deportivos (clubes, federaciones, servicios deportivos municipales, etc.) a reflexionar y a mejorar en su gestión. Ha sido desarrollada por las Direcciones de Deportes del Gobierno Vasco y las Diputación Forales de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, y coordinada por EUSKALIT. Desde las organizaciones que hemos desarrollado esta guía presentamos un modelo que puede completarse con las aportaciones de los distintos agentes del ámbito deportivo.

Esta guía de autoevaluación recoge en **cinco apartados** algunos elementos importantes para la gestión de cualquier organización, como se puede ver en la siguiente representación gráfica:



Este esquema se fundamenta en que: Los Resultados de una organización se logran mediante una definición clara de la Estrategia a seguir, que se hace realidad a través de las Personas, una gestión óptima de los Recursos, y orientando sus Procesos hacia la satisfacción de los clientes y otros grupos de interés. Este Esquema esta basado en el Modelo EFQM de Excelencia, utilizado por miles de organizaciones en Europa.

Metodología para realizar la autoevaluación:

La autoevaluación ofrece una imagen del estado de la organización “en un momento preciso” que suele expresarse en puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación. La autoevaluación de una organización debe ser realizada por su equipo directivo, y es positivo contar con más gente de la entidad, de cara a obtener las todas las visiones que sobre la entidad tienen las distintas personas.

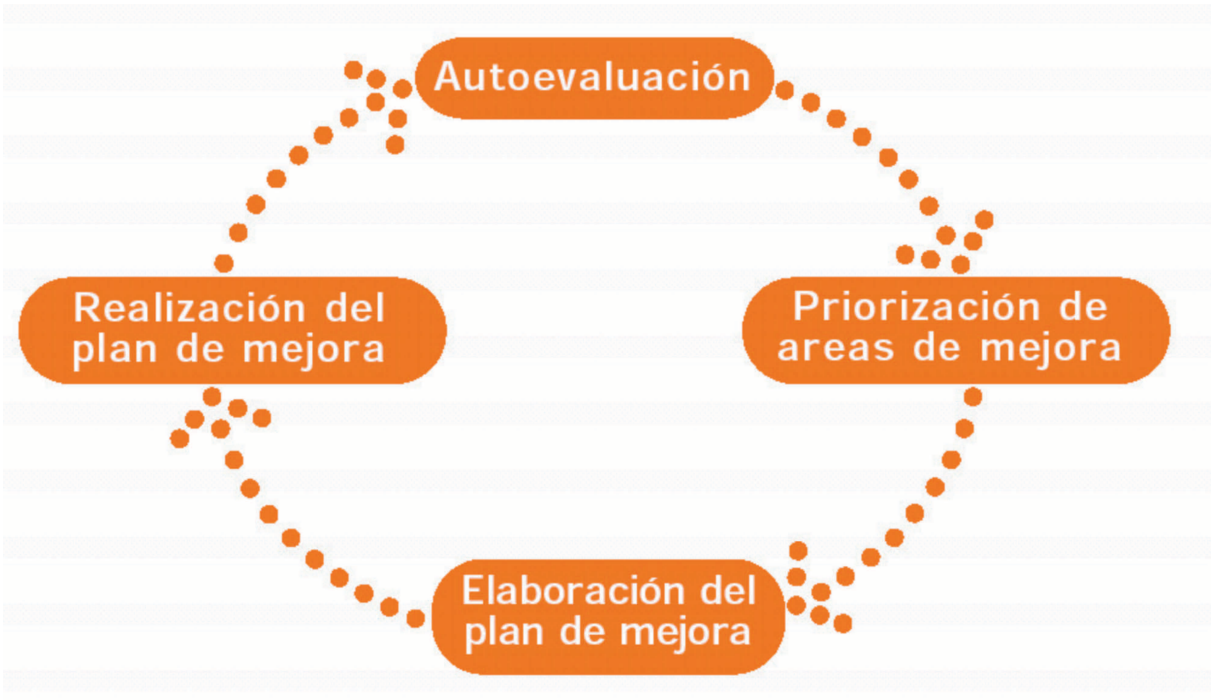
Las organizaciones que realizan una Autoevaluación suelen descubrir más de un centenar de áreas de mejora, desde aquellas que exigen una toma de decisión estratégica a otras que requieren “arreglos rápidos” específicos. Las organizaciones, en general, no disponen de los recursos para plantearse todas estas oportunidades de mejora simultáneamente y no sería realista que lo intentaran. Por consiguiente, se deben priorizar las “pocas áreas de mejora vitales”.

El proceso de Autoevaluación o la evaluación externa no consigue, por sí solo, mejorar la organización. Así, una vez terminada la autoevaluación hay que proceder a las siguientes fases sin las cuales el proceso carece de sentido:

- La priorización de las áreas de mejora.
- El despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas.
- Después de establecer prioridades, lo que garantiza mejor su aplicación es su inclusión en el proceso de planificación de las actividades y objetivos de la organización, es decir, en el Plan Anual de Gestión (o similar).

Por tanto es conveniente realizar la autoevaluación justo en los momentos previos a la elaboración del Plan Anual de Gestión o similar, de manera que podamos incluir su resultado como una aportación significativa para elaborar el Plan Anual e integrar así la autoevaluación en nuestro ciclo anual de gestión.

Una entidad podría realizar este ejercicio de Autoevaluación una vez al año, de forma que pueda conocer su grado de avance y su evolución en cuanto a su gestión. En definitiva, habría que seguir los pasos que se reflejan en la siguiente imagen:



Utilización de la Guía de autoevaluación para entidades deportivas

De cara a facilitar la autoevaluación, hemos identificado buenas prácticas en cada uno de los apartados. El equipo directivo de la entidad debería reflexionar sobre la conveniencia de esa buena práctica, y señalar el grado de avance respecto a esa práctica, que hemos clasificado en tres posibles niveles.

NO SE HA HECHO O ES ANECDÓTICO	SE HA REALIZADO **ALGUNA VEZ**, PERO DE **FORMA NO SISTEMÁTICA**	SE REALIZA DE MANERA **PLANIFICADA,** CON METODOLOGÍA, CALENDARIO, INDICADORES, OBJETIVOS, CERRANDO EL CICLO **PDCA** AL MENOS EN UNA OCASIÓN E INTRODUCIENDO MEJORAS
NO/ ANEC	A VECES / NO SIST	PLAN / PDCA

Para ello, hemos dispuesto una tabla vacía, después del listado de buenas prácticas por cada apartado, para que la entidad realice los comentarios que desee sobre ese apartado, identificando sus puntos fuertes, áreas de mejora, describiendo sus propias buenas prácticas, etc.

Una vez identificadas las áreas de mejora (por ejemplo: "*No se realiza un calendario anual de actividades en función de los objetivos para ese año*"), cada entidad debería diseñar el **Plan de Mejora** (priorizando las áreas de mejora más importantes y señalando las acciones de mejora, responsabilidades y fecha límite). Posteriormente debería reflexionar sobre el

grado en el que se han completado las acciones de mejora, y si efectivamente han podido dar respuesta al área de mejora o punto débil detectado.
Se incluye un **Glosario de Términos** para facilitar la comprensión de la Guía. Los términos que están en el Glosario aparecen subrayados en azul, de forma que haciendo clic en los mismos (en la versión informática) se acceda directamente a las definiciones.

En la última parte de la guía se han recogido un listado de páginas Web y otras documentaciones y publicaciones que pueden ayudar a cada entidad a mejorar su Gestión.

La herramienta de autoevaluación:
1. Estrategia y planes

Las organizaciones implantan su misión y visión con una estrategia centrada en sus grupos de interés. Esta estrategia se desarrolla a través de planes, objetivos y procesos. Asimismo establecen alianzas con otras entidades para alcanzar los objetivos establecidos y añadir mayor valor a los grupos de interés.

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
1. Se ha definido el propósito de la entidad, recogida en su Misión o documento equivalente, y lo que ésta quiere llegar a ser en un futuro, en su Visión.			
2. Se han identificado los grupos de interés y definido quién, cómo y cuándo vamos a obtener la información sobre sus necesidades y expectativas: Ejemplo: Patronatos de deporte, Federaciones, Entidades financiadoras-subvencionadoras, Clientes (socios, usuarios, padres, etc.), entidades a las que pertenecemos, entidades de la administración que trabajan en el ámbito deportivo o emiten leyes y regulaciones, etc., con vistas a elaborar los futuros objetivos y planes.			
3. Se conoce como afecta y aplica a la entidad la ley del Deporte Vasco.			
4. Se han establecido los objetivos de la entidad para el medio largo plazo (próximos 3-5 años) Dichos objetivos serán deportivos, sociales y económicos.			
5. Se han establecido los objetivos y las acciones a realizar durante el año (plan anual).			
6. La entidad ha planificado un calendario anual de actividades unido al plan anual.			
7. Las personas de la organización tienen un conocimiento suficiente sobre la estrategia y los planes de la entidad, así como de su misión, visión y valores.			

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
8. Se hace un seguimiento periódico del Despliegue de los objetivos y de la estrategia (a través de reuniones mensuales, por ejemplo), teniendo en cuenta los indicadores y resultados obtenidos.			
9. La entidad comunica a todos los grupos de interés y sociedad en general su filosofía y sus valores, así como la estrategia y los planes (vía Web por ejemplo).			
10. Los grupos de interés más importantes poseen el conocimiento por escrito del seguimiento periódico de la puesta en práctica de la estrategia y los planes teniendo en cuenta los indicadores y resultados obtenidos.			
11. Se mantienen relaciones cordiales y fluidas con otras entidades deportivas u otras (a las que podríamos denominar Aliados), se planifican actividades conjuntas que sean mutuamente beneficiosas y ayuden a promocionar y alcanzar los objetivos y planes de la entidad así como a satisfacer a los clientes, socios y otros grupos de interés. Por ejemplo: realizar actividades con otras entidades similares o complementarias que aporten mayor valor a los grupos de interés.			
12. Se recoge y analiza la información sobre el entorno en el que trabaja la organización (datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y largo plazo, estadísticas, datos de otras organizaciones similares, “cuota de mercado”, etc.) y se comunica a las personas de la organización.			
13. Se analizan los datos de la evolución de los servicios que se ofertan a lo largo del ciclo de vida del mismo (si un servicio ya no es utilizado introducir uno nuevo, por ejemplo).			
14. Se evalúan los riesgos o amenazas que tiene la entidad y se identifican los modos de abordarlos (Análisis DAFO).			

COMENTARIOS SOBRE EL APARTADO 1: ESTRATEGIA Y PLANES

La herramienta de autoevaluación:
2. Personas

Las organizaciones gestionan adecuadamente a las personas que la integran, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. Se preocupan de su satisfacción respecto a la entidad, por la comunicación interna, promueven su implicación, motivación, reconocimiento, etc. Todo ello para llevar a cabo de la manera más eficaz y eficiente la estrategia y los planes que se han establecido.

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
1. Se conocen todos los elementos recogidos en la legislación laboral vigente (tipos de contratos, seguridad social, prevención, etc.) y las personas conocen cuales son sus obligaciones y derechos.			
2. Se fomenta y garantiza la equidad e igualdad de oportunidades en todo lo relacionado con el empleo (por ejemplo la selección de personas, desarrollo, asignación de tareas, etc.).			
3. La organización cuenta con el número de personas suficiente y la dedicación adecuada para gestionarse y desarrollar las distintas actividades satisfactoriamente.			
4. Se han definido las funciones y responsabilidades para los distintos puestos de trabajo y de otras personas que colaboren con la entidad.			
5. La selección de personal para la entidad se realiza conforme a las competencias requeridas para el puesto.			
6. Se han definido los pasos a dar cuando una persona nueva entra en la organización (acogida, formación e información a recibir, etc.).			

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
7. Se ha diseñado un plan de formación para las personas, teniendo en cuenta los conocimientos que deberían tener estas personas para el desarrollo de su trabajo y del futuro de la organización.			
8. La entidad se asegura que el personal que se relaciona directamente con los clientes, posee conocimientos de idiomas (francés, ingles y sobre todo euskera) que permitan dar información adecuada sobre los servicios ofertados.			
9. Las personas de la entidad que lo necesitan han recibido formación para mejorar la gestión de la entidad y sus formas de hacer y trabajar (herramientas de mejora, dinamización de reuniones, etc.).			
10. Las personas han recibido formación en Prevención de riesgos laborales, existiendo una persona encargada especialmente de velar por este tema (tanto para las personas de la entidad como para otras personas que participen en actividades organizadas por la entidad).			
11. Existe un plan de seguridad interno donde se recogen las pautas a seguir en caso de urgencia o accidente (conocer los requisitos legales, podrían ser accidentes in itinere, seguros, también para voluntarios), conocido por el personal y situado en un lugar accesible a todas las personas de la entidad.			
12. Las personas de la organización se reúnen periódicamente, bien a través de equipos de trabajo estables o en equipos de mejora, para tratar temas y problemas de la entidad y promover la información y el conocimiento.			

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
13. En las reuniones se recogen las conclusiones en un documento escrito, así como los aspectos tratados, asistentes, responsables y fechas para las decisiones que se hayan tomado. Se comunican los aspectos tratados a aquellas entidades o personas a quién sea oportuno.			
14. Existen canales de comunicación suficientes (reuniones, boletines, correos electrónicos, Web, etc.) para que todas las personas de la entidad conozcan aquellos temas que deben conocer (acceso a la información, información recogida y explicitada, etc.) y puedan proponer ideas, sugerencias, comunicar aspectos de interés para la entidad, etc. De esta forma se promueve el Empowerment.			
15. Existen unos canales de comunicación “de abajo hacia arriba”, como sistemas para recoger y gestionar ideas, sugerencias y quejas, modelos de encuestas o entrevistas personales a las personas de la organización que se utilizan periódicamente con el fin de conocer su grado de satisfacción, necesidades, opiniones, etc. Los resultados obtenidos se utilizan para mejorar la satisfacción de las personas de la entidad.			
16. Se reconocen los esfuerzos, logros y méritos de las personas de la entidad (por ejemplo, al conseguir los objetivos planteados al principio del año, al esforzarse para sacar adelante algún proyecto complejo, por ayudar a otros/as compañeros/as, etc.).			

COMENTARIOS SOBRE EL APARTADO 2: PERSONAS

La herramienta de autoevaluación:
3. Recursos

Las organizaciones deben gestionar sus recursos (económicos y materiales) de una forma eficaz y eficiente.

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
1. Anualmente se elabora una previsión de ingresos y gastos (cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias) a partir del plan anual de actividades.			
2. Anualmente se elabora una previsión de activos y pasivos: balance contable.			
3. Anualmente se elabora una previsión de cobros y pagos y de la evolución de la tesorería.			
4. Las tres previsiones se revisan periódicamente para detectar desvíos importantes.			
5. Se facilita y mantiene informados a las entidades financiadoras-subvencionadoras, así como socios-colaboradores y grupos de interés acerca de los datos relativos a la gestión económica (lo realizado durante el año y lo planificado para el siguiente).			
6. Se ha diseñado una estructura dentro de la entidad que se encarga de la gestión económica (tesorero/a, administrativo/a…) que mantiene informada al resto de personas de la situación económica de la misma.			
6. Se dispone de un listado (inventario) de los equipos y materiales que tiene la entidad y que utiliza en las instalaciones para la realización de su actividad o actividades, así como de su antigüedad y vida útil.			
7. Existe uno o varios responsables de supervisar y verificar la limpieza, el buen estado y mantenimiento de los equipos, materiales e instalaciones; así como de mejorar su utilización y conservación.			

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
8. Se reciclan aquellos materiales no renovables, minimizando los desperdicios y cuidando el impacto medioambiental, optimizando el consumo de suministros (ahorro de la energía y agua, reciclaje de papel, compra de productos señalados con la “etiqueta verde”…).			
9. Se ha diseñado un plan de recogida de residuos para su correcto tratamiento cuando se organizan eventos que puedan tener impacto en el medio ambiente.			
10. Existe un método para identificar qué compras realizar, y cuáles son los proveedores más apropiados para cada material necesario. Se hace el seguimiento de sus entregas en calidad, precio y servicio (oferta previa, plazos de entrega, etc.).			
11. La entidad cumple con la normativa legal vigente referente a la supresión de barreras arquitectónicas para garantizar el acceso a personas de movilidad reducida.			
12. Los accesos tanto al exterior como al interior de la entidad están en buenas condiciones y debidamente señalizados.			
13. La entidad dispone de una correcta y visible señalización interna, así como de los elementos de seguridad, salidas de emergencia y extintores de acuerdo con lo que exige la normativa legal en materia de seguridad.			
14. Se utilizan las tecnologías de la Información y Comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.			
15. Se conoce como afecta y aplica la Ley de Protección de Datos personales a la entidad.			

COMENTARIOS SOBRE EL APARTADO 3: RECURSOS

La herramienta de autoevaluación:
4. Procesos y clientes

Las organizaciones diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
1. Se han identificado quiénes son los clientes de la entidad.			
2. Se gestionan los clientes y otros grupos de interés a través de bases de datos informatizadas por ejemplo, (Access, Excel, Herramientas vía Web…) y se tiene la información suficiente sobre los mismos.			
3. Se han identificado los principales procesos de la entidad para la prestación de sus servicios y los objetivos de los procesos sirven para lograr lo establecido en los planes anuales.			
4. Los procesos se han documentado (incluyendo la forma de llevarlos a cabo, el/la responsable, indicadores a medir, objetivos, etc.), de forma que cualquier persona de la organización conozca lo necesario para desarrollar esa actividad de manera eficaz. Estos procesos están diseñados siguiendo el Ciclo PDCA.			
5. Los/as responsables de procesos se reúnen periódicamente (quincenal, mensual, etc.) para revisar e introducir mejoras en los procesos, informando al resto de miembros de las acciones a desarrollar.			
6. Existen canales de comunicación suficientes para que los clientes conozcan los servicios ofrecidos por la entidad y sus características más importantes. Éstos, además se revisan periódicamente para analizar su efectividad e impacto. Existe un folleto/documento donde se indican y describen todas las actividades y servicios que ofrece la entidad.			

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
7. Existe un sistema de recogida quejas y sugerencias de los clientes (a través de buzones, e-mail, página Web, formulario en papel, etc.), que está a su disposición. En caso de que sea obligatorio se tendrá (además) la hoja oficial de reclamaciones.			
8. Existen unos modelos de encuestas o entrevistas personales a clientes que se llevan a cabo periódicamente.			
9. Se analizan y revisan al menos anualmente, encuestas, entrevistas personales y quejas y sugerencias para la mejora del servicio y se comparan los datos con las obtenidas anteriormente para decidir en que aspectos es necesario y prioritario mejorar.			
10. Se comunica al personal y a los clientes los resultados de las encuestas, entrevistas personales y quejas y sugerencias, así como las acciones realizadas tras el análisis de estos resultados.			
11. Desarrollar nuevos productos y servicios tanto para el mercado actual de la organización como para lograr acceder a otros públicos/clientes.			

COMENTARIOS SOBRE EL APARTADO 4: PROCESOS Y CLIENTES

La herramienta de autoevaluación:
5. Resultados

Las organizaciones que quieren mejorar deben medir si están obteniendo, o no, buenos resultados. Para medir correctamente hay que establecer indicadores fiables y útiles que den información precisa y valiosa a la organización.

Los indicadores más importantes para una organización serán aquellos que midan hasta que punto la organización está cumpliendo su Estrategia, la Misión y Visión y los objetivos planteados. Estos indicadores sirven a la entidad para evaluar hasta qué punto está cumpliendo los objetivos establecidos en el plan anual, y por lo tanto su estrategia marcada, su Misión y Visión. Además, se deberían establecer indicadores para medir la eficacia de las acciones que se realizan en los diferentes apartados que contiene está Guía. Se han intentado plantear algunos indicadores como referencia, pero cada entidad debe encontrar los indicadores que le ayuden a medir su rendimiento y a mejorar en todas sus actividades.

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
1. Se han identificado los indicadores útiles para la organización (definiendo para qué sirve ese indicador y qué va a medir) – relacionados con la estrategia y los planes – con las actividades que desarrollan – con las personas de su organización – con la gestión de los recursos – con la satisfacción de sus clientes y otros grupos de interés			
2. Se ha definido la forma de calcular los indicadores y los responsables de su cálculo (cuándo, dónde volcar los datos, etc.).			

	NO / ANEC	AVECES / NO SIST	PLAN / PDCA
3. Se ha establecido una “jerarquía de indicadores”. Definiendo cuáles van a servir para mejorar cada uno de los procesos y cuáles para hacer un seguimiento global de la organización (pueden ser entre 10 o 30). Estos últimos son los que conforman un cuadro de mando, que sirve para hacer un seguimiento periódico a los indicadores más estratégicos de la organización.			
4. Se han establecido responsables para la gestión de los indicadores, a través por ejemplo del proceso más relacionado.			
5. Se han nombrado responsables y establecido una periodicidad para el análisis de los resultados, para establecer objetivos, analizar las causas, establecer acciones de mejora, etc. Estos responsables también revisan sus indicadores con una periodicidad determinada, para ver si siguen siendo útiles para la gestión de la organización, si pueden ser eliminados o si se necesitan nuevos indicadores.			
6. La entidad ha definido un criterio para establecer los objetivos en los indicadores.			
7. La entidad ha buscado otras entidades similares a ella o no, con las que establecer comparaciones, sobre todo en los indicadores definidos como estratégicos o más importantes.			

COMENTARIOS SOBRE EL APARTADO 5: RESULTADOS

Plan de mejora

Una vez finalizada la autoevaluación, la entidad debe:

1. Priorizar las áreas de mejora resultantes.
2. Elaborar el plan de mejora.

Pasos para la priorización de las áreas de mejora

1. Realizar una “tormenta de ideas” utilizando “post-it”, para que cada miembro del equipo escriba cuáles son, a su entender, las áreas de mejora prioritarias.
2. Agrupar las ideas afines y seleccionar el texto que mejor las defina.
3. Ordenarlas según los cinco apartados de la guía y recogerlas en el impreso “Evaluación de áreas de mejora”. Si existe algún área que no se sepa en qué criterio incluir, colocarla en OTROS.
4. Evaluar consensualmente por el equipo cada área de mejora, según los criterios de selección propuestos,
   - Impacto positivo en los clientes
   - Impacto positivo en otros aspectos de la organización
   - Viabilidad (recursos necesarios, restricciones legales,…)
   - Necesidad de mejora (posición baja de partida, mejora de imagen de la organización)

   de acuerdo con la siguiente escala de puntuación:

5 puntos ALTO 3 puntos MEDIO 1 punto BAJO

5. Hallar la puntuación total de cada área, sumando los puntos obtenidos en los cuatro criterios.
6. Teniendo en cuenta todo este proceso de reflexión realizado hasta el momento, el equipo directivo deberá decidir cuáles son las áreas de mejora prioritarias. Puede ocurrir que sean algunas de las inicialmente expresadas o no, pues el proceso de reflexión puede conducir a que se evidencien ciertas interrelaciones entre las áreas de mejora iniciales, que conduzcan a nuevas ideas.

Hay que tener en cuenta que la fase más crítica del proceso de autoevaluación es la planificación e implantación de las acciones de mejora derivadas de ella. Después de completar la Autoevaluación se debe responder a las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Qué puntos fuertes hemos identificado en nuestra gestión que puedan mantenerse y aprovecharse al máximo?
- ¿Qué puntos fuertes identificados necesitan todavía mayor desarrollo?
- ¿Qué áreas identificadas de mejora reconocemos pero no intentamos trabajar en ellas debido a que no son esenciales para nuestra misión?
- ¿Qué áreas identificadas de mejora reconocemos y vemos como de máxima importancia abordar?

En ocasiones puede ser tan importante, o incluso más, reforzar y consolidar los puntos fuertes que actuar sobre las áreas de mejora.

APARTADO DE LA GUÍA	AREAS DE MEJORA	CRITERIOS DE SELECCION (1= BAJO; 3= MEDIO; 5= ALTO)				PUNTOS TOTALES
		IMPACTO EN CLIENTES Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS	IMPACTO EN LA ORGANIZA-CIÓN	VIABILIDAD	NECESIDAD DE MEJORA	
1. ESTRATEGIA Y PLANES						
2. PERSONAS						
3. RECURSOS						
4. PROCESOS Y CLIENTE						
5. INDICADORES						
OTROS						

Pasos para la elaboración del plan de mejora:

En la siguiente tabla se deben recoger las áreas de mejora identificadas en la autoevaluación que han sido priorizadas, en función de la importancia que tenga para la entidad.

Se indicará el apartado al que corresponde el área de mejora, el área de mejora y las acciones de mejora correspondientes, el o la responsables y la fecha límite para su realización.

APARTADO DE LA GUÍA	ÁREA DE MEJORA (IDENTIFICADA EN LA AUTOEVALUACIÓN)	ACCIONES DE MEJORA (PUEDE HABER MÁS DE UNA POR CADA ÁREA DE MEJORA DETECTADA)	RESPONSABLE/S	FECHA LIMITE

Glosario de términos

Alianzas: Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente y para la organización. Pueden ser entidades semejantes o no, pero aportan beneficios mutuos y permiten conseguir las estrategias marcadas por la entidad.

Autoevaluación: La autoevaluación supone un examen global, sistemático y regular de las formas de hacer y los resultados de una organización comparados con un modelo, en este caso el modelo EFQM. Las organizaciones que realizan una Autoevaluación suelen descubrir muchas áreas de mejora, y es la organización quien debe priorizar sobre cuáles actuar rápidamente y sobre cuáles se puede esperar.

Balance de Situación: es el documento contable que, bajo la forma de un inventario, presenta en una fecha concreta todos los activos físicos y financieros y todas las deudas de una entidad, susceptibles de valoración económica. El balance muestra el patrimonio con el que cuenta la empresa en una fecha determinada; de ahí, lo acertado de asemejarlo a una fotografía de la riqueza empresarial.

Pero en el patrimonio hay que distinguir la estructura económica, compuesta por bienes y derechos, de la estructura financiera, integrada por recursos financieros propios y ajenos. La empresa necesita disponer de recursos financieros con que financiar las inversiones necesarias para poder realizar su actividad productiva, así como para poder hacer frente al pago de los gastos corrientes originados por la misma. A fin de que el balance permita contemplar esta doble perspectiva del patrimonio empresarial, figuran separadamente el Activo (estructura económica) y el Pasivo (estructura financiera). Esquemáticamente, se podría representar:

ACTIVO	PASIVO
Bienes y Derechos poseídos (lo que la empresa posee y lo que le deben)	Fuentes que financian los bienes y derechos (recursos propios y obligaciones que pueden ser exigidas a la empresa)

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (PyG): Refleja el total de Ingresos y Gastos del ejercicio, al efecto de calcular el Resultado Neto del mismo (Pérdida o Ganancia). Se estructura en tres bloques:

Resultados de Explotación: desglose y Resultado de las PyG generadas por la actividad habitual de la organización.

- Resultados Financieros: desglose y Resultado de las PyG generadas por las operaciones financieras que realice la empresa (operaciones de inversión y retribución de fondos).
- Resultados Extraordinarios: desglose y Resultado de las PyG generadas por las actividades extraordinarias, o por causas ajenas que no constituyen la actividad habitual de la organización.

DAFO: En un análisis DAFO se incluyen las debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O) que tiene una organización. Las fortalezas son entendidas como elementos o factores de carácter positivo e internos al propio grupo. Las oportunidades, en cambio son factores positivos pero de carácter externo a la entidad. En este sentido, las fortalezas son circunstancias relativas al presente y las oportunidades son potencialidades futuras. Las debilidades son los factores o circunstancias internas, relativas al presente y de carácter negativo; y las amenazas son los factores o circunstancias externas, relativas al futuro y de carácter negativo.

Despliegue de objetivos: Bajo esta denominación podemos englobar a diversas metodologías que se han ido desarrollando en los últimos años con el propósito de trasladar hasta el día a día los objetivos estratégicos de la organización. Su aplicación refuerza la involucración de las personas de la organización en el logro de sus resultados, dotándoles de mayor información, formación y capacidad de decisión.

Empowerment: Es el hecho de delegar poder y autoridad a las personas de la organización y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Equipos de mejora: Un equipo de trabajo denominado equipo de mejora consiste en un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común (solucionar un problema, incidencia, queja, aportar ideas novedosas, etc.) que utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados y son mutuamente responsables de su realización. Las características esenciales de un equipo son: 1. Tener objetivos de equipo. 2. La interdependencia. 3. Eficiencia en el desempeño. 4. La responsabilidad.

Estrategia y planes: Elementos por medio de los cuales se formula la estrategia de la organización a largo y medio plazo (Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos, directrices…), y se concreta en el corto plazo (planes anuales, objetivos anuales, etc.), equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Grupo de interés: Todos aquellos grupos que tienen interés en/para una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, aliados, empleados, instituciones públicas, entidades subvencionadoras, patrocinadores, medios de comunicación, sociedad, etc.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Describe lo que hace esa organización, para qué lo hace, cómo lo hace y para quién lo hace.

Modelo EFQM de Excelencia: Es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El modelo se fundamenta en la premisa según la cual los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

PDCA: Ciclo de mejora de procesos, productos, acciones, etc., que consiste en P: PLAN (PLANIFICAR): establecer los planes. D: DO (HACER): llevar a cabo los planes. C: CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planificado. A: ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Proceso: Secuencia de actividades mutuamente relacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Cada proceso tiene objetivos determinados, responsables, indicadores para medir su eficacia y eficiencia, recursos necesarios, etc. Los procesos deben ser gestionados siguiendo el ciclo PDCA.

Tecnologías de la información y la comunicación: Las TIC agrupan un conjunto de sistemas necesarios para administrar la información, y especialmente los ordenadores y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Dentro de ésta definición general encontramos los siguientes temas principales: Sistemas de comunicación, Informática y Herramientas ofimáticas que contribuyen a la comunicación.

Valores: Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización, y determinan sus relaciones (por ejemplo, trabajo en equipo, confianza, apoyo, compromiso, solidaridad, etc.)

Vida útil (de los equipos y materiales): Se refiere a que debemos gestionar adecuadamente los equipos y materiales, planificando cuándo estos equipos y materiales de los que disponemos van a dejar de ser útiles para nuestra labor, y por tanto hemos de renovarlos. Una planificación adecuada permite tener en todo momento equipos y materiales válidos para su uso, así como tener los recursos económicos necesarios para afrontar esa renovación.

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro, en que escenario desea encontrarse (ser referencia en el sector específico, en algunos de los aspectos concretos, en el territorio histórico, ciudad, etc.).

Bibliografía y enlaces de interés

DOCUMENTACIÓN DE APOYO

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

PÁGINAS WEB

- **Eusko Jaurlaritza (Kirol Zuzendaritza) - Gobierno Vasco (Dirección de Deportes)**
  http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-5079/eu/
  http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-5079/es/
- **Arabako Foru Aldundia (Kirol Zuzendaritza) - Diputación Foral de Araba (Dirección de Deportes)**
  http://www.alava.net
- **Bizkaiko Foru Aldundia (Kirol Zuzendaritza) - Diputación Foral de Bizkaia (Dirección de Deportes)**
  http://www.bizkaia.net/kirolak/
- **Gipuzkoako Foru Aldundia (Kirol Zuzendaritza) - Diputación Foral de Gipuzkoa (Dirección de Deportes)**
  http://www.gipuzkoa.net/kirolak/
- **EUSKALIT**
  http://www.euskalit.net/

K3