

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

V07. FEBRERO

2015

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

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

Índice

1. [Propósito de la Guía](#)
2. [La herramienta de autoevaluación:](#)
 1. [Estrategia y Resultados estratégicos](#)
 2. [Cientes y resultados en clientes](#)
 3. [Personas y Resultados en Personas](#)
 4. [Sociedad y Resultados en Sociedad](#)
 5. [Innovación y Resultados en Innovación](#)
3. [Plan de Mejora](#)
4. [Glosario de términos](#)
5. [Bibliografía y Enlaces de Interés](#)

Propósito de la Guía

La presente Guía pretende ayudar a los agentes deportivos (clubes, federaciones, servicios deportivos municipales, etc.) a reflexionar acerca de cómo de avanzado se halla su sistema de gestión y de cuáles son su fortalezas y áreas de mejora. Una vez hecha la reflexión, cada entidad, en función de sus circunstancias particulares debería decidir qué fortalezas debe reforzar aún más y que áreas de mejora debe abordar y, en consecuencia, establecer los planes de actuación correspondientes.

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.

La versión anterior (versión 6) ha estado vigente hasta el año 2014. En 2015 se han realizado cambios en el contenido y la estructura de la guía, con el objetivo de facilitar su uso y adaptarla al nuevo modelo de Gestión Avanzada.

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:



Metodología para realizar la autoevaluación:

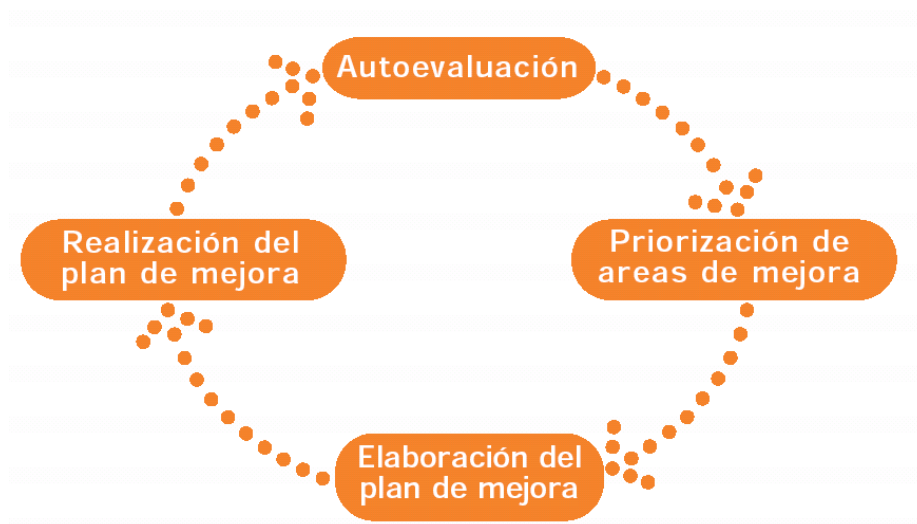
La autoevaluación ofrece una imagen del estado de la organización "en un momento preciso" que suele expresarse en puntos fuertes y áreas de mejora utilizando como referencia un modelo de Gestión Avanzada. La autoevaluación de una organización debe ser realizada por su equipo directivo, y es positivo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

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 (entre 3 y 5 por cada elemento).
- El despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas (no más de 10).
- 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

- **PASO 1:** Para tener una visión global de lo que se debería trabajar en cada apartado se debe leer las buenas prácticas identificadas. Posteriormente el equipo directivo de la entidad debería reflexionar sobre esa buena práctica, y señalar el grado de avance respecto a ella en alguno de estos **tres niveles**.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
NO/ ANEC.	BÁSICO	INTERMEDIO
NO SE HA HECHO O ES ANECDÓTICO	SE TIENE CONOCIMIENTO EN LA MATERIA Y SE HA COMENZADO A APLICAR EN LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD.	SE REALIZA DE MANERA PLANIFICADA , CON METODOLOGÍA, CALENDARIO Y OBJETIVOS Y SE UTILIZAN INDICADORES PARA MEDIR SU EFICACIA

- **PASO 2:** Una vez situados en el nivel, cada entidad podrá recoger en el apartado correspondiente las Áreas de mejora que se necesiten trabajar para avanzar de nivel.
- **PASO 3:** 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 (página 18)**, priorizando las más importantes y señalando las responsabilidades y fecha límite para alcanzarlas.
- **PASO 4:** Revisión del Plan de Mejora. Periódicamente se debe revisar 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. Esta revisión puede ser mensual, trimestral o semestral según la importancia de las acciones y la necesidad de cada entidad.

¡IMPORTANTE!

A la hora de rellenar la tabla hay que tener en cuenta lo siguiente:

En primer lugar se reflexionará sobre las buenas prácticas que están **numeradas y sombreadas en gris**. Si en estos aspectos se concluye que se está en el nivel 2 ó 3 se seguirá rellenando la tabla siguiendo el orden. Si se concluye un grado de avance acorde al nivel 1 en algún aspecto coloreado en gris, se pasará directamente al siguiente aspecto gris obviando los de fondo blanco anteriores. Esto es debido a que la tabla está estructurada de forma que hay buenas prácticas que reflejan una situación global (coloreadas en gris) y las que la siguen (blancas) van definiendo aspectos más concretos y de más complejidad, por lo que si un apartado en gris no se ha logrado será improbable que se tengan los siguientes.

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 ha recogido un apartado con Bibliografía y referencias que pueden ayudar a cada entidad a mejorar su Gestión.

1. ESTRATEGIA Y RESULTADOS ESTRATEGICOS

Las entidades deportivas tienen que tener claros sus objetivos a corto-medio y largo plazo, para lo cual deben disponer de información completa sobre sus grupos de interés, sobre su entorno, la actividad que desarrollan, etc. Con toda esa información, establecen sus objetivos y los desarrollan a través de planes y actividades/procesos, teniendo en cuenta para qué se crearon (Misión) y a dónde quieren llegar (Visión). Por último, revisan periódicamente los resultados que se van obteniendo y están atentas a los cambios que pudieran darse en los grupos de interés y en el entorno, para proceder a actualizar la estrategia y los planes.

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	AREAS DE MEJORA*
1.-La entidad recoge y analiza la información que necesita para formular su Estrategia				
✓ 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.				
✓ 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”, se conoce como afecta y aplica a la entidad la ley del Deporte Vasco, etc.) y se comunica a las personas de la organización.				
✓ 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)				
✓ Se evalúan los riesgos o amenazas que tiene la entidad y se identifican los modos de abordarlos (Análisis DAFO).				

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	AREAS DE MEJORA *
2.-Se han identificados los elementos más importantes de la estrategia.				
✓ Se ha definido el propósito de la entidad (Misión) y lo que ésta quiere llegar a ser en un futuro (Visión), y valores				
✓ Se han establecido los objetivos de la entidad para el medio largo plazo (próximos 2-4 años) Dichos objetivos serán deportivos, sociales y económicos.				
✓ Las personas de la entidad han participado en la elaboración de la estrategia y los planes de la entidad, así como de su misión, visión y valores .				
3.-Se han establecido los objetivos y las acciones a realizar durante el año (plan anual) en coherencia con el largo plazo.				
✓ La entidad ha planificado un calendario anual de actividades unido al plan anual.				
✓ 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				
4.- Se mantienen relaciones cordiales y fluidas con otras entidades (a las que podríamos denominar Aliados), planificando actividades conjuntas, mutuamente beneficiosas, que 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.				
5 - Se han identificado las principales actividades o 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.				
✓ 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				
✓ 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.				

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	AREAS DE MEJORA *
6.- 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).				
7.- Existe una gestión económica y se han establecido responsables para ello (tesorero/a, administrativo/a...).				
✓ 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.				
✓ Anualmente se elabora una previsión de activos y pasivos: balance contable .				
✓ Anualmente se elabora una previsión de cobros y pagos y de la evolución de la tesorería.				
✓ Las tres previsiones se revisan periódicamente para detectar desvíos importantes.				
✓ 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).				
RESULTADOS ESTRATEGICOS				
8.-Se han identificado los indicadores útiles para la organización (definiendo para qué sirve ese indicador y qué va a medir) - Indicadores relacionados con la estrategia y los planes - con las actividades que desarrollan - con la gestión de los recursos (económico-financieros, proveedores, equipamiento...) - con otros grupos de interés (sociedad, instituciones, aliados...).				
✓ Se ha definido la forma de calcular los indicadores y los responsables de su cálculo (cuándo, dónde volcar los datos, etc.) y se utilizan para tomar decisiones.				
✓ Se ha establecido una “jerarquía de indicadores”. Definiendo cuáles van a servir para mejorar cada uno de los procesos/actividades y cuáles además sirven para hacer un seguimiento global de la organización (pueden ser entre 10 o 30).				
✓ Estos últimos indicadores son los que conforman una herramienta (cuadro o Excel...), que sirve para hacer un seguimiento periódico a los aspectos más estratégicos de la organización.				

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	ÁREAS DE MEJORA *
9.- Existe una gestión económica y se han establecido responsables para ello (tesorero/a, administrativo/a...).				
✓ Anualmente se elaboran previsiones de: - Ingresos y gastos (cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias) a partir del plan anual de actividades. -Activos y pasivos: balance contable . -Cobros y pagos y de la evolución de la tesorería. Las tres previsiones se revisan periódicamente para detectar desvíos importantes.				
✓ 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).				
10.- La entidad ha buscado otras entidades similares a ella o no, con las que establecer comparaciones, sobre todo en los indicadores relevantes.				

*indica en esta columna las áreas de mejora que se necesitan trabajar para avanzar de nivel

2. CLIENTES Y RESULTADOS EN CLIENTES

Las entidades deportivas conocen con detalle las necesidades y expectativas de sus clientes (personas usuarias, socias, instituciones...) y trabajan por ser eficientes teniendo en cuenta todas las actividades de la organización: La definición de los servicios a desarrollar, su diseño y prestación, su comercialización y su difusión.

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	ÁREAS DE MEJORA *
1.-Se recoge información de los clientes, para conocer sus necesidades y expectativas, mediante diferentes vías.				
✓ 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.				
✓ Existen unos modelos de encuestas o entrevistas personales a clientes que se llevan a cabo periódicamente.				
✓ 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 qué aspectos es necesario y prioritario mejorar.				
✓ 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				
2.- Se ha reflexionado sobre las TICs e identificado aquellas que apoyan y mejoran la eficacia de las actividades de la organización.				
✓ Aprovechar las facilidades que aportan las TICs				
✓ Se conoce como nos afecta y aplica la Ley de Protección de Datos personales.				
3.-Se han identificado quiénes son los clientes actuales y potenciales de la entidad.				
✓ 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.				

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	AREAS DE MEJORA *
4.- Se tienen identificados los productos y servicios de la entidad y se trabaja para evolucionar en la oferta.				
✓ Se miden los resultados de cada uno de los productos y servicios que ofrece la entidad (número de usuarios, ingresos y costes por servicios,...)				
✓ Se ha reflexionado sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios tanto para el mercado actual como para lograr acceder a otros públicos/clientes.				
5.-Existen canales de comunicación y venta (folleto/documento/web..) para que los clientes conozcan los servicios ofrecidos por la entidad y sus características más importantes.				
✓ Se evalúa el impacto de los canales de comunicación hacia los clientes y se han identificado mejoras.				
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 .				
✓ 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.				
7.- 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.)				
RESULTADOS EN CLIENTES				
8.- Se gestionan los indicadores relevantes para conocer si se están logrando los objetivos y estrategias respecto a nuestros clientes, y se establecen objetivos y se analizan los resultados obtenidos (las tendencias y la relación entre lo hecho y lo conseguido). Por ejemplo: - Indicadores de satisfacción de los clientes - Indicadores de fidelización				

* indica en esta columna las áreas de mejora que se necesitan trabajar para avanzar de nivel

3. PERSONAS Y RESULTADOS EN PERSONAS

Las entidades deportivas 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.

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	AREAS DE MEJORA *
1- Se conocen todos los elementos recogidos en la legislación laboral vigente (tipos de contratos, seguridad social, prevención, etc.) y las personas conocen cuáles son sus obligaciones y derechos.				
✓ 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.)				
✓ 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)				
✓ 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.				
2.- La organización cuenta con el número de personas suficientes y la dedicación adecuada para gestionarse y desarrollar las distintas actividades satisfactoriamente.				
✓ Se han definido las funciones y responsabilidades para los distintos puestos de trabajo y de otras personas que colaboren con la entidad.				
✓ La selección de personal para la entidad se realiza conforme a las competencias requeridas para el puesto.				
✓ Se han definido los pasos a dar cuando una persona nueva entra en la organización (acogida, formación e información a recibir, etc.)				

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	AREAS DE MEJORA *
3.-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				
✓ La entidad se asegura que el personal que se relaciona directamente con los clientes, posee conocimientos de idiomas (francés, inglés y sobre todo euskera) que permitan dar información adecuada sobre los servicios ofertados.				
✓ 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.)				
4.- Las personas de la organización se reúnen periódicamente a través de equipos de trabajo, para tratar temas y problemas de la entidad y promover la información y el conocimiento.				
✓ 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.				
✓ 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				
✓ Se crean <u>equipos de mejora</u> para desarrollar nuevo servicios, dar solución a áreas de mejora identificadas por la entidad y fomentar el trabajo en equipo.				
✓ Se recogen las ideas y sugerencias de las personas y se impulsa su participación.				
✓ 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.).				

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	ÁREAS DE MEJORA *
6.-Se desarrolla la capacidad de liderazgo de la Dirección de la entidad y se va ampliando progresivamente a otras personas con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido				
RESULTADOS EN PERSONAS				
7.-Se gestionan los indicadores relevantes para conocer si se están logrando los objetivos y estrategias respecto a las personas de la entidad y se establecen objetivos y se analizan los resultados obtenidos (las tendencias y la relación entre lo hecho y lo conseguido). Por ejemplo: - Indicadores de satisfacción de las personas - Indicadores de rotación -Indicadores relativos a la participación de las personas en la gestión (ideas y sugerencias planteadas, personas participando en equipos de procesos o de proyectos...				

* indica en esta columna las áreas de mejora que se necesitan trabajar para avanzar de nivel

4. SOCIEDAD Y RESULTADOS EN SOCIEDAD

Las entidades deportivas deberían conocer las organizaciones que configuran el entorno social donde operan y realizar una labor social activa en consonancia con sus capacidades e impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ ANEC	2 BÁSICO	3 INTERMEDIO	ÁREAS DE MEJORA *
1.-Se vela por el desarrollo de las entidades que forman el entorno social				
✓ Se han identificado las personas u organizaciones significativas de nuestro entorno social afectadas por nuestra actividad				
✓ Conocemos las necesidades y expectativas (retos, solución de problemas,...) prioritarios de nuestro entorno social				
✓ Se han definido objetivos a alcanzar con respecto a nuestro compromiso con la sociedad y se ha estructurado un plan, con recursos, acciones y responsables para alcanzarlos.				
2.- La entidad cumple con la normativa legal vigente referente a la supresión de barreras arquitectónicas para garantizar el acceso a personas de movilidad reducida.				
✓ Los accesos tanto al exterior como al interior de la entidad están en buenas condiciones y debidamente señalizados.				
✓ 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.				
3.-La entidad impulsa acciones que contribuyen a la sostenibilidad medioambiental y ha definido objetivos y políticas medioambientales:				
✓ Se ha reflexionado sobre el impacto medioambiental (se ha diseñado un plan de recogida de residuos y se reciclan materiales no renovables, se minimizan los desperdicios 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"...).				

RESULTADOS EN SOCIEDAD				
4.-Se gestionan los indicadores relevantes para conocer si se están logrando los objetivos y estrategias respecto a nuestro entorno social y en aspectos medioambientales, se establecen objetivos y se analizan los resultados obtenidos (las tendencias y la relación entre lo hecho y lo conseguido). Por ejemplo: - Opinión de los grupos de interés sobre el impacto que nuestra política hacia la sociedad - Premios, reconocimientos, sanciones,.. - Evolución de consumos - Mejoras logradas en temas medioambientales y de implicación con el entorno				

* indica en esta columna las áreas de mejora que se necesitan trabajar para avanzar de nivel

5. INNOVACIÓN Y RESULTADOS EN INNOVACIÓN

Las entidades deportivas deben definir los objetivos y estrategias para innovar, crear el contexto interno que promueva el que se emprenda o innove y gestionar las ideas y proyectos innovadores para que estos se lleguen a materializar.

BUENAS PRÁCTICAS	1 NO/ ANEC	2 BÁSIC O	3 INTERMEDIO	ÁREAS DE MEJORA *
1.-Se han definido las directrices de cómo orientar la innovación en nuestra entidad (nuevos servicios, mercados, innovación en la gestión,...) y se han definido objetivos y estrategias para innovar.				
2.-Se ha creado el contexto interno para innovar dando facilidades a las personas para dedicar tiempo a la reflexión, para proponer ideas de mejora, creando entornos colaborativos (equipos de mejora,..) que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas.				
3.-Se han explorado ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando ideas, experiencias que nos abran nuevas perspectivas.				
4.-Empleamos TICs, redes sociales,... para mejorar nuestra actividad interna y en relación a servicios o atención que prestamos a nuestros clientes.				
5.-Las ideas y proyectos innovadores se gestionan de manera sistemática y se convierten en realidad (mediante un proceso/método, equipos de trabajo, etc.).				
RESULTADOS EN INNOVACIÓN				
6.-Se han identificado los indicadores útiles que ayudan a conocer si se están logrando los objetivos y estrategias marcados con respecto a la innovación. Por ejemplo -Opinión de los grupos de interés sobre nuestros objetivos y estrategias en este ámbito -Sugerencias, ideas aportadas por las personas de la entidad frente a las llevadas a cabo				

* indica en esta columna las áreas de mejora que se necesitan trabajar para avanzar de nivel

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 la siguiente tabla de priorización (hoja 20). 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 ORGANIZACIÓN	VIABILIDAD	
1.- ESTRATEGIA Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS					
2.- CLIENTES Y RESULTADOS EN CLIENTES					
3.- PERSONAS Y RESULTADOS EN PERSONAS					
4.- SOCIEDAD Y RESULTADOS EN SOCIEDAD					
5.- INNOVACIÓN Y RESULTADOS EN INNOVACIÓN					
6.- 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.

Indicador: Es el dato o información que nos sirve para conocer o valorar las características de una actividad o proceso y también nos sirve para determinar el progreso respecto a objetivos o metas previamente establecidas.

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.

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

PÁGINAS WEB

- **En la página web de EUSKALIT puedes encontrar :**
 - o documentación relativa a diferentes metodologías de gestión (gestión de Procesos, 5S, Mejora continua...)
<http://www.euskalit.net/nueva/index.php/es/que-ofrecemos/documentacion/metodologias>
 - o Beneficios y Ventajas de hacerse colaborador de EUSKALIT:
<http://www.euskalit.net/nueva/index.php/es/como-hacerse-colaborador/como-hacerse-colaborador>
 - o Galería de videos. Donde encontrarás videos relativos a 5S y procesos entre otros.
<http://www.euskalit.net/nueva/index.php/es/actualidad-euskalit/multimedia>
- **Eusko Jaurlaritza (Kirol Zuzendaritza)- Gobierno Vasco (Dirección de Juventud y 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/>