

## GRADU AMAIERAKO LANA

“Astigarragako MUNDARRO K.E.ren 2016-2020 plangintza estrategikoa”

**Egilea:** Etxezarreta Imaz, Beñat

**Zuzendaria:** Romaratezabala Aldasoro, Estibaliz

Jarduera Fisikoaren eta Kirolaren Zientzietako Gradua  
2016-2017 Ikasturtea

## Aurkibidea

1. SARRERA.....	4
2. MARKO TEORIKOA.....	5
2.1. Plangintza estrategikoari buruzko teoria.....	5
3. MUNDARRO K.E.....	7
3.1. Klubaren historia.....	7
3.2. Xedea, ikuspegia eta balioak.....	8
3.3. Klubaren kudeaketa egoera.....	9
4. JUSTIFIKAZIOA.....	11
5. MUNDARRO K.E.-REN PLANGINTZA ESTRATEGIKOA.....	13
5.1. Kanpo diagnosia.....	14
5.2. Barne diagnosia.....	18
6. PROGRAMAZIOA.....	31
7. GAUZATZEA.....	40
8. EBALUAZIOA.....	44
9. ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK.....	46

## **Taulen aurkibidea**

Taula 1.....	12
Taula 2.....	18
Taula 3.....	18
Taula 4.....	19
Taula 5.....	19
Taula 6.....	22
Taula 7.....	22
Taula 8.....	27
Taula 9.....	40
Taula 10.....	40

## **Irudien aurkibidea**

Irudia 1.....	14
Irudia 2.....	15
Irudia 3.....	41

## **Grafikoen aurkibidea**

Grafikoa 1.....	16
Grafikoa 2.....	20
Grafikoa 3.....	20
Grafikoa 4.....	24

# 1. SARRERA

Astigarragako Mundarro Kirol Elkarteak, izenak berak adierazten duen gisara, Astigarragako kirol elkarte bakarra hain zuzen ere. Klubaren bilakaera oso luzea ez den arren, finkatua dagoen elkarteak da eta jarduera fisikoa egiteko interesa duten udalerriko bizilagunak erakartzeko ahalmena duen kirol kluba gainera.

Klubaren barnean hainbat urteetako esperientzia izateak, erakundearen inguruko ikuspegi berriak azalerazi ditu eta Jarduera Fisiko eta Kirolen zientzian Graduak emandako formakuntzari esker, klubaren behar eta hutsuneak identifikatu ahal izan dira.

Elkartearikiko lotura amaitzean dagoen honetan, Zuzendaritza Batzordetik gertuko etorkizuna nolabait antolatzeko beharra ikusi da eta horren arira sortu da *Astigarragako MUNDARRO KEren 2016-2020 plangintza estrategikoa*. Klubaren nondik norakoaren zehaztapenak, trantsizio aldia eta ondorengoa erraztuko duelakoan. Behar hau, ez da egun batetik bestera bat batean azaleratu, txosten honetan agertzen diren hainbat datuk adierazten dutenez, herriaren azpiegiturak txiki geratzen ari dira eta klubaren egoera da adibide argia.

Hori dela eta, plangintza estrategikoa honen baitan dauden hainbat proiektu, jada martxan edota amaituak egongo dira plangintza bera bere osotasunean amaitua dagoenerako.

Hau kontuan izanik, Gradu Amaierako Lan honen helburu nagusia, Mundararren norabidea zehazten lagunduko duten hobekuntzak proposatzea izango da, eta aldi berean, hurrengo urteetan trantsizioa errazteko lan tresna eraginkorra sortzea.

Horretarako, lehenik eta behin plangintza estrategikoaren inguruko hausnarketa teorikoa burutu da. Ondoren, klubaren diagnosis egin da une honetan duen egoera zein den jakiteko. Behin argazki orokorra ezaguturik, alde onak eta txarrak

identifikatu dira elkartearen beharrak ezagutuz eta horiei aurre egiteko elkarteari egokitutako programazio konkretua sortu da.

Kirol elkartearentzako, oinarrizkoa izango da hausnarketa sakona egitea planifikazioa sortzerako garaian, kirol arloko garapena aurreikusten baita herriko Kirol Instalakuntzen Kudeaketarako kontratua berriki luzatu delako.

## **2. MARKO TEORIKOA**

### ***2.1. Plangintza estrategikoari buruzko teoria.***

Plangintza estrategikoari, **analisi eta egoeraren diagnosi** batek ematen dio hasiera helburu konkretuak proposatzearekin batera. Helburu hauek aurrera eramateko, estrategia batzuk aukeratzen dira eta ondoren eskuragarriak diren baliabideak kudeatzen dira eginkizun zehatzak burutzearekin batera. Azkenik, emaitzak ebaluatzen dira, itxaropenak bete diren egiaztatuz, doiketa edo egokitzapena burutzeko (Larrauri, 2001).

Beraz, planifikazioa, egoera jakin batetik abiatzen den helburuen planteamendua eta hauek lortzeko bide egokia jarraitzeko prozesua litzake (Larrauri, 2001), edo beste era batera, puntu jakin batera modurik eraginkorrenean iristeko balio duten betekizunak ezartzen dituen prozesua da plangintza (Kaufman 1973).

Kontuan eduki behar da, prozesu hau era informalean edota era formalean gerta daitekeela. Egunerokoan modu automatikoan nahi gabe egin daiteke (modu informalean) edota erakunde batek modu sistematiko eta bilketa prozesu bidez (modu formalean) garatzen duenean eman daiteke (Larrauri, 2001).

Laburbilduz, plan estrategikoa lortu nahi duguna eta hori nola lortu nahi dugun definitzea izango da eta prozedura gauzatzeak abantaila ugari ekarriko dizkio martxan jarri duen erakundeari (Bujanda, 2004):

- Aukera eta mehatxu berriak irudikatzea ahalbidetzen du. Etorkizunean pentsatzeko aukera eta erakundearen norabidea, zuzenbidea eta lidergoa modu eraginkorrean gauzatzeko parada ezarriz.

- Erakundea ongi ezagutzea eskatzen du, baina aldi berean, erakundea beraren kontrola hartzea ahalbidetzen du.
- Giza baliabide eta finantza baliabideen antolaketa hobe izateko aukera zabaltzen du.
- Guztien parte-hartzea eragiten du, efektu suspergarria duelarik erakundearen partaide sentiarazten duen heinean.
- Erabakiak hartzeko oinarri teoriko egonkor eta dokumentatua.
- Emaitzak, guztiek ikusgai edukitzeko moduan plazarazten dira.

Beraz, plangintza estrategikoa prozesua bat dela kontuan izanik, edozein prozesuk bezala, honek ere fase ezberdinak ditu. Adibidez, Navajok (2009) bost fase bereizten ditu planifikazio estrategikoa burutzerako garaian, *prozesuaren antolakuntza, azterketa estrategikoa, formulazio estrategikoa, estrategien ezarpena eta kontrol estrategikoa*.

Mestrek (2004) aldiz, bost fase dira bereizten dituenak, *Diagnostikoa, lehentasunen zehaztapena, metodologiaren garapena, exekuzioa eta ebaluazioa*, Molinaren planteamenduarekin alderatuz, plangintza bera garatu aurretik, lehentasunak zehazten dituen helburu zehatzak identifikatu eta mailakatzeko.

Aurrekoek ez bezala, Gonzalez Molinak (2003) lau fase bereizten ditu, *diagnostikoa, programazioa, exekuzioa eta ebaluazioa*.

Bada hiru fase besterik bereizten ez dituen autorerik ere, honela, Rochek (2003) fase analitikoa, exekuzioa eta ebaluazio eta jarraipen faseak ezberdintzen ditu planifikazio estrategikoa egiterako garaian.

Lau egile hauen eta beste hainbaten planteamenduak ezberdinak diren arren, kontuan izan behar da planifikatzearen prozesua ez dela prozesu zorrotz eta estereotipatua, beraz ez da egoera edota kasu guztietarako baliagarria. Hau honela, planifikazio eredu egokiena, tokian tokiko ezaugarriak kontuan izanik aukeratu behar da. (Mestre 2004).

## 3. MUNDARRO K.E.

### 3.1. Klubaren historia

Mundarro Elkarte, 1982. Urtean jaio zen kirol elkarte da. Futbol zale sutsuak ziren astigarragatar talde batek sortua. Hasiera batean, hainbat torneotan parte hartuz hasi zuen bere ibilbidea. Hala nola, Donostiako Kontxa hondartzako torneo, Hernaniko atsegindegikoa...

Hurrengo pausoa, federatutako lehiaketetan parte hartzea izan zen, Zarkumendegi futbol zelaian hastearekin batera. 1994. Urtean, herriko gazte talde baten eskariari erantzunez, Gipuzkoako Saskibalo federazioan sartu zen eta era horretan futbol talde soila izatetik kirol klub izaera izaten hastera pasa zen. 1997. urtean, herriko udal kiroldegia zabaltzearekin batera, neska talde batek lerro berria zabaldu zuen klubeko emakumezkoen lehen taldea eratuz, saski baloi talde bat hain zuzen ere.

1998. urtean, Udal Kiroldegiko jardueraren prozedura definitzeko lanean parte hartu zuen klubak. Bertan erabaki ziren helburu orokorrak eta eginkizunak, bakoitzaren helburu zehatzekin batera. Ardatz horietan oinarrituta finkatu ziren antolakuntzaren nondik norakoak eta koordinazio bideak. Urte horretan bertan, Xakeko federazioan ere sartu zen kluba hainbat herritarren eskaintza kontuan izan ostean.

Azken urteetako ekintzekin eta 2001ean pilota saila bere gain hartzearekin, klubak aurrerapauso garrantzitsua eman zuen Astigarragako herritarren kirol eskakizunei erantzun ahal izateko bidean eta garapen honen inflexio puntu nagusia, 2002. urtean iritsi zen. Kluba, Astigarragako kirola berrantolatzeko udalak bultzaturiko egitasmoaren oinarri izan zen.

Egitasmo horren arabera, herriko kirol elkarteen berrantolaketa eta partaide guztien arteko harremanak bideratzeko markoa finkatu behar zen. Hau honela, garai hartan Astigarragan zeuden 2 kirol taldeen bateraketa eman zen *Motelak* txirrindulari taldea *Mundarroren* parte izatera pasatuz. Halaxe sortu zen gerora Astigarragako Mundarro

K.E. deituko zen Astigarragako Futbol eta Kirol Elkarte (Astigarragako F.K.E.). Fusio honek, klubaren egitura sendotzea lortu zuen eta aldi berean, udal kirol erakundeen kudeaketan parte hartzeko ahalmen eta aukera eman zion herrian kalitate handiagoko kirol jarduna lortzeko bidean.

Hurrengo urteetan, ordura arte sorturiko kirol egitura egonkortze lanean jardun zuen klubak buru-belarri eta honela, beste une garrantzitsu batera iristeko aurrera pausuak eman ziren. Honenbestez, 2011. urtean klubaren zuzendaritzak, udal kiroldegiaren kudeaketan parte hartzeko beharra ikusi zuen eta udalak aurkeztutako Kirol Kudeaketa Integrala egiteko esleipenera aurkeztu zen. Esleipena irabaztearekin, beste erronka bat ezarri zen klubaren eta herriko kirolaren etorkizuna bermatzeko, Aisialdiko Kirola ere modu zuzenean sustatzea lortu baitzen.

### ***3.2. Xedea, ikuspegia eta balioak***

Klubak eduki duen bilakaera kontuan izanik, honakoak dira gaur egun indarrean mantentzen diren xedea, ikuspegia eta balioak:

#### **3.2.1. XEDEA:**

Udalerrian kirol praktika sustatzea eta bermatzea eskola, federatu eta aisi mailan. Kalitatezko zerbitzu publiko baten bidez, herritar guztiei kirolari sarbidea erraztea.

#### **3.2.2. IKUSPEGIA:**

Puntako baliabideak eta giza talde profesional bat eskainiz, udalerrian kirol eta jarduera fisikoaren esparruan eredu eta erreferentea izatea egitura sendo eta egonkor baten bidez.

#### **3.3.3. BALIOAK:**

Konpromisoa: Erabiltzaileekiko zein erakundearekiko eta batak bestearekiko errespetua eta elkarlana.



Egokitzea eta orientatzea: erabiltzailea izango da lehentasuna, beraz, gure ahaleginak, bere beharrak ezagutzea eta asetzea bideratuko ditugu, eduki ditzakeen itxaropenak asebetez eta hobetuz.

Kontzientziazioa: zaintza integralarekiko konpromisoa oinarri hartuta, jarduera fisikoak eta ohitura osasuntsuek bizi kalitate hobeko bat izateko duten garrantziaz kontzientziatuko dugu erabiltzaile bakoitza.

Gizarte-ongizatea: eskaintzen dugun kirol-programazioak, herritarren osasuna eta pertsonarteko erlazioak hobetu ez-ezik, herritarren hezkidetzak bultzatuko du ere.

Gardentasuna: elkartearen inguruko edozein jardueraren ikuspena, edozein herritarrek eskuragai izatea erraztuko da.

Errespetua: Aurkarietako, zaleetako, kirolarietako eta jarraitzaileetako errespetua bultzatzea.

### **3.3. Klubaren kudeaketa egoera**

Historia kontuan izanik beraz, kluba boluntario askoren bidez aurrera atera dela esan daiteke, plangintza konkreturik gabe, egunean eguneko irtenbideak bilatuz eta funtzionamendua inertzian oinarrituz. Hau da, zereginak banaketa zehatzik gabe, funtzioak zehaztu gabe eta lanak ahal ziren neurrian bata edo besteak eginez.

Udaletxearekin sinaturiko esleipenak, kudeaketa aurrera eramateko finantza injekzio handia sortu zion klubari, baina horrekin batera, eskubide eta betebeharrak sortu zizkion ere. Une horretan, klubaren funtzionamendua, norabidea, izaera... hau da, kluba beraren nolokotasuna berrikusteko beharrik ikusi ez zen arren, azken urteetako aldaketa garrantzitsu hauek klubaren funtzionamenduan eragin zuzena izan zuten eta zereginak ordura arte bezala, inertziaz egiten jarraitu izanak, finantza arazo larriak eragin zituen presidente ohi baten irregulartasunak medio.

Puntu honetara iritsirik, gaur egun indarrean dagoen kudeaketa estiloa jorratzen hasi zen 2013. urtean zuzendaritza berriaren eskutik eta 2011. Urtean sinatu zen esleipena oinarri harturik. Hitzarmen honek 25 urterako gehienezko luzapena du, bost urtero berrikusi eta berritu behar delarik, azkeneko berrikuste eta luzapena 2016an egin zelarik.

Hitzarmen hau jarraituz, Mundarro da Astigarragako kirol instalakuntza guztien kudeatzailea, beraz, kirol instalakuntzen eskusibotasuna du kudeaketaren alorrean. Honek abantailak eta desabantailak ematen dizkio klubari. Alde batetik, Giza baliabideen inguruko eskumen osoa du, beraz, kontratazioak egiterako garaian irizpideak klubak zehazten ditu. Baliabide materialen kudeaketa ere elkarrekin hartzen du bere gain baina azpiegituren inguruko erabakiak hartzeko garaian, udaletxearen adostasuna ezinbestekoa da, azken finean instalakuntzak herriarenak baitira.

Honez gain, zein zerbitzu, noiz edota nola eskainiko den erabakitzeko eskumen osoa du ere. Hau honela, jarduera hauetatik lorturiko diru sarrerak klubaren autofinantzaketara bideratuak daude eta udaletxeak urtero ematen duen kanonarekin batera instalakuntzen kudeaketara bideratzen dira.

Laburbilduz, egunerokotasunean hartu beharreko erabakien gainean, klubak eskumen oso du. Aldaketa, berrikuntza edota ohiz kanpoko erabakiak hartu behar direnean ordea, udaletxearen oniritzia behar du.

Gaur egun, garai oparoak bizi ditu klubak, bai ekonomikoki (udaletxeak ematen duen kanonari esker batez ere) bai kudeaketa arloari erreparatuz bai eta kirol arloan ere. Horrek ordea ez du etorkizuna bermatzen, izan ere, beti ematen dira aldaketak edozein elkarrekin eta Mundaroren kasuan plangintza zehatz bat ez egoteak azken urteetan sortu diren arazoak berriro gertatzea ekar dezake etorkizunean.

## 4. JUSTIFIKAZIOA

Argi ikusten da, kluba sortu zen unetik herriarengatik eta herriarentzako sorturiko elkarteak dela. Une puntual batean presidente ohi baten erabaki okerrek finantza arloa hanka motz utzi arren.

Herriak klubaren kudeaketaren inguruan berriro zalantzarik izan ez dezan, ezinbestekoa da zereginak, noiz, nork eta nola egingo dituen zehaztea, beraz, gertaturikoak berriro ere gerta ez daitezen, behar-beharrezkoa da hurrengo urteetarako plangintza estrategikoa definitzea. Hau eginik, Bujandaren (2004) esanetan, Mundarroko eragile guztiek norantz joan jakiteko modua izango dute denek ildo beretik egiteko aurrera. Orokorrean harturik, norabidea mantentzen lagunduko du plangintzak, bidetik desbideratu gabe eta burutuko diren zeregin guztiak gardentasun guztiarekin burutzea ahalbidetzearekin batera.

Era berean, Barattik (2011), planifikatzea, gerora hori lortzeko ekintzak erabaki ahal izateko jomuga bat zehaztea dela dio. Bizitza, lortu nahi den etorkizuna plasmatu asmoz, aurreikusiz ordenatzea kudeatzea eta antolatzea dela. Beraz, orain arte eman diren, ardura eta zehaztapen falta ekiditeko tresna baliagarria izango da proiektua.

Edukiak begiraturaz, hau da, 2011-2012an egin zen AMIA taula aztertuz, ikus daiteke klubak herritik kanpo instituzionalki itxura ona zuela, baina herri mailan itxura on hori galdu egin zuela. Beraz, elkartearen xedea eta ikuspegia oinarri harturik ezinbestekoa da lehen bailehen buelta ematea egoera horri, klubaren esentzia herria bera da eta.

Taula 1: AMIA taula 2011-12

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ubicación del campo de fútbol.</li> <li>➤ Poca subvención del Ayto para gestionar el deporte federado.</li> <li>➤ Escasez de colaboradores, vallas publicitarias, delegados, voluntariado.</li> <li>➤ Poca información de los servicios deportivos en la Web del Club y el Ayto.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pliego de condiciones técnicas y administrativas poco definidas.</li> <li>➤ Poca comunicación y descoordinación entre Ayto y Club.</li> <li>➤ Pérdida de confianza y mala imagen en el pueblo</li> <li>➤ Dependencia económica del Ayto.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo estable de Técnicos e Instructores deportivos, titulados, con gran experiencia y mucha calidad.</li> <li>➤ Buena imagen externa ante Instituciones, Federaciones y otros clubes.</li> <li>➤ Competitividad calidad-precio.</li> <li>➤ Continuo crecimiento de número de deportistas en los últimos años.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aprovechar la Web del Ayuntamiento para publicitar nuestros servicios.</li> <li>➤ Con la remodelación de la sala fitness, mayor captación de abonados y usuarios.</li> <li>➤ Valorar la posibilidad de firmar un nuevo convenio con la Ikastola para gestionar el deporte escolar.</li> <li>➤ Continuar con la gestión integral de las instalaciones para poder seguir gestionando deporte federado.</li> </ul>

Esan bezala, herriarenganako zerbitzuaren irudia berreskuratzeko bidean, klubaren inguruko guztiak antolatua egon behar du eta horretan zentratuko da proiektuaren garapena. Azken finean, *Dirección por objetivos.. Aplicaciones a la pequeña y mediana empresa* argitalpenean zehazten den bezala, antolaketa ezak, langileriaren ezjakintasun eza dakar bakoitzaren lanpostuaren helburuekiko, funtzioekiko edota lanekiko eta honek prozedura, prozesu eta lan sistemak (burokrazia eta “papeleoa”) bilakatzen ditu helburu nagusia.

Ildo beretik, etorkizuneko antolamendu arazoak ekiditeko, París Rochek (2003) plangintza estrategikoa antolaketaren kultura definitzeko gakoa dela adierazten du, erakundearen identitate ezaugarrietan eragina duen lan egiteko modua dela alegia.

## 5. MUNDARRO K.E.-REN PLANGINTZA ESTRATEGIKOA

Mundarro K.E.-ren plangintza estrategikoa aurrera eramateko, moldaketa propioa proposatu da, lehen aipatu bezala eta Mestreren (2004) hitzak oinarri hartuz, plangintza estrategikoak tokian tokiko ezaugarrietara moldatu behar direlako.

Hasiera batean, diagnosiaren helburu nagusia, klubaren egungo egoera identifikatzea da. Horretarako, elkarteak izandako bilakaera aztertu behar da alde batetik eta egungo testuingurua eta egungo arazo zein beharrak identifikatu behar dira bestetik (Mestre 2004).

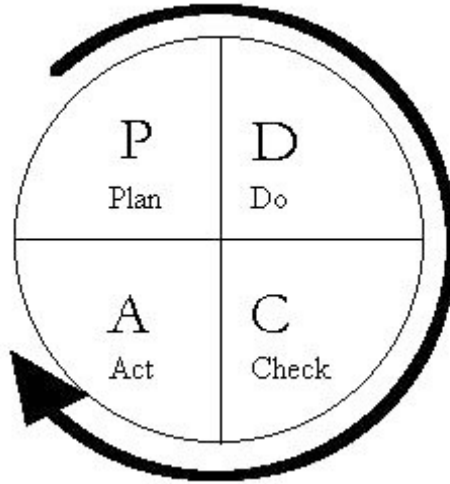
Bigarren fasean, planifikazioaren nondik norakoak zehaztu behar dira, lehentasunak eta helburuak ezarriz. Hauek, plan, programa eta proiektuen bitartez garatuko dira eta horretarako klubaren xedea, ikuspegia eta baloreak markatuta eta helburu orokor eta berariazkoak identifikatuak egon behar dira. Azken hauek, ezarritako xedea lortzera bideratuak egon behar dira (Mestre 2004).

Behin hau eginik, elkartearen martxan eragina duten kanpo eta barne ezaugarrien diagnostia burutu beharko da, eta ondorenean, batez ere AMIA analisia oinarri hartuta, ondorioak atera beharko dira, hauek, elkartearen uneko egoera ezagutzen ere lagunduko digutenak.

Oinarria finkaturik dagoela, hirugarren fasea jarri behar da martxan, hau da, proposaturiko proiektu guztiak abian jarriko dira, bakoitzak denboralizazio jakin bat edukiko duelarik eta azken pausurako ezinbestekoak diren Errendimendu Adierazle Giltzarriak ezarri beharko direlarik. Azkenik, ebaluazioa burutu behar da eta horretarako lehenago definitu diren Errendimendu Adierazle Giltzarriak aztertuko dira helburuen lorpena eman den jakiteko eta behar izanez gero moldaketak egiteko.

Gutxi gora behera PDCA zikloa (Plan, DO, Check, Act) da jarraitzen den eskema. Izan ere, lehenengo planifikatu (Plan) egiten da gero ekintza eta zereginak exekutatzeko (Do) dira eta azkenik buruturikoa ebaluatzen da (Check) ondorioak aztertuz eta helburu berriak jarritz (Act). Zikloa amaitu ostean, garrantzitsua da

prozesu, zerbitzu eta produktuen hobekuntza lortzeko hasieratik berriro ere ekitea prozesu berriari.



**Irudia 1: PDCA zikloa (Grima, Pozueta, Prat, Solé eta Tort-Martorell, 1997)**

Teoria alde batera utzirik, hurrengo lerroetan orain arte aipatutako prozesuaren datuak zehaztuko dira:

## ***5.1. Kanpo diagnosis***

### **5.1.1 ADIERAZLE GEOGRAFIKOAK**

Astigarragako udalerrria Gipuzkoako lurralde historikoaren ipar-ekialdean dago kokatuta, Buruntzaldea eskualdean. Kostaldetik 5 km-tara eta 11,96 km<sup>2</sup>-ko azalera eta 17,159 km-tako perimetroa ditu (EUSTAT ABENDUAK 29). Gaur egun, Urumearen ibai-ahotik Hernaniko herriraino luzatzen den hiri-lur eremua barne hartzen du eta lur sail zabal honen erdian kokatzen da herrigunea. Ekialdetik, Errenteriarekin egiten du muga, iparraldetik, Gipuzkoako hiriburua den Donostia du mugakide 5 km-tara eta Hegoaldetik berriki aipaturiko Hernani 3,5 km-tara, azken hau izanik udalerritik gertuen kokatzen den herria.



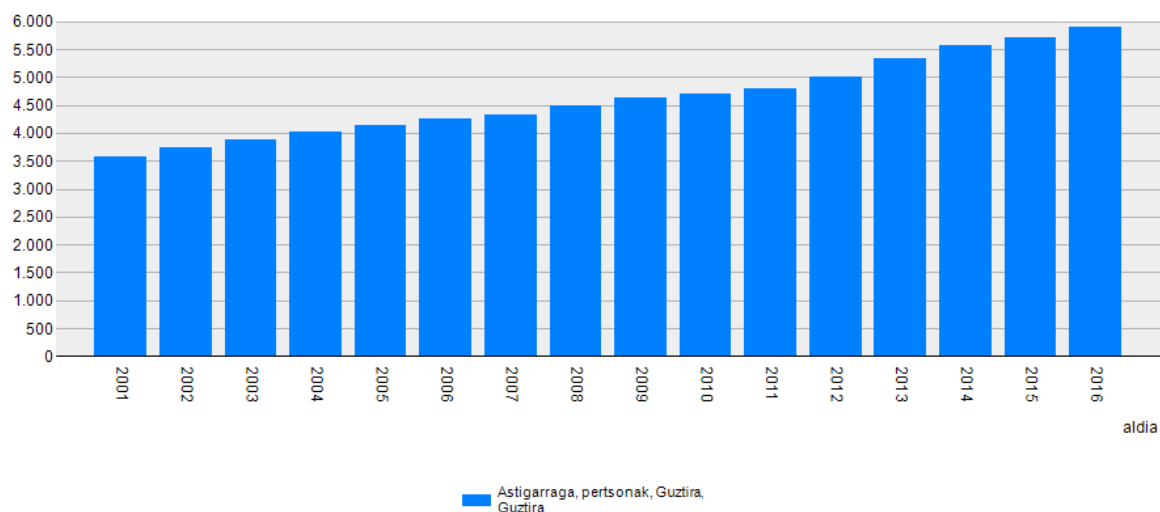
**Irudia 2: Astigarragaren kokapena**

Udalerriaren osotasuna kontuan hartuz, hainbat ezaugarri fisiko zein geologikoengatik, maldaz beteriko erliebea du Astigarragak bereizgarri honek, errepide ugariren erdian kokatzen duelarik. Urumea ibaiaren erriberan egoteak gainera, negutegiz eta batez ere industriad jositik dagoen ingurua ahalbidetzen du, baina Santiagomendi eta Txoritokieta mendian itzalpean egoteak ere, nekazaritza jardueraren iraunkortasuna ahalbidetzen du, baserriek, zelaiek eta batez ere sagastiek osatzen dutelarik paisaia.

Sagastiak aipatuta ezin azaldu gabe utzi sagardogintzaren esparrua. Astigarraga ezaguna bada, sagardoaren eta sagardotegien eraginagatik da, izan ere, historikoki eta datu zehatzik ez badago ere sagardo gehien ekoizten duen euskal udalerrria da, ekoizpen mailak herriari onura ekonomikoa handia suposatzen diolarik.

Populazioaren gehiengoa, herriaren erdigunean kokatzen den arren, azken urteetan asko zabaltzen ari da, sortzen ari diren auzo berrien poderioz. Galtzaur, Portutxo, Errekalde, Ergobia, Gurutzeta, Benta eta Santiagomendi auzoetan dago banatua eta auzo hauek gainera, biztanleriaren gorakada nabarmena eragin dute, azken 25 urteetan ia bikoiztera iritsiaz. Hau honela, 1991 (Ikusi 1. grafikoa) urtean 3.216

pertsona bizi ziren udalerria zen eta 2016. urtean 5.901 biztanleko (EUSTAT urtarrilak 16) udalerria izatera iritsi zen.



**Grafikoa 1: Astigarragako biztanleriaren bilakaera**

### 5.1.2. HORNIDURAK ETA EKIPAMENDUAK

#### a) Hornidura kulturalak:

Herriak, eksklusiboki erabilera kulturalera zuzendurik dagoen eraikuntza bat du, kultur etxea. Bertan, gaur egun kultur arloan dauden behar gehienak biltzen dira. Azken urteetan egindako galdeketa ezberdinek ondorioztatzen dutenez, eraikin hau ez da nahikoa herriaren beharrak asetzeko eta horregatik kultur etxe berriaren aurreproiektua egina dago jadanik. Bestalde, Musika eskolak ere badu bere espazio propioa, baina hau ere ez da nahikoa

#### b) Osasun hornidurak:

Udalerrriak, osasun zentro bakarra du biztanleria guztiarentzako. Azken urteetan eman den populazio igoeraren ondorioz, osasun zentroaren errefortzu bat aztertzen ari dira, instalakuntzen handitzea edota zerbitzuen zabaltzea oinarri hartuz.

#### c) Gizarte zerbitzuen hornidura:



Gaur egun, Astigarragan elkartzeehun egokia dago osatua gizarte zerbitzu eta laguntza-zerbitzuen inguruan. Sarearen barnean, babestutako etxeak, Zaharren egoitza eta zaharren asoziazioa daude.

Kasu honetan ere, biztanleriaren gorakadak zeresan handia izan du azken urteotan eta instalakuntzak txiki geratzen ari direnez, udalak ere lokal eta zerbitzuen hedapenean lanean dihardu.

d) Kirol ekipamendua:

Astigarragak hiru kirol instalakuntza nagusi ditu. Herriaren erdialdean kokatuak dauden Txomiñenea Udal Pilotalekua eta Probalekuaz gain Kiroldegia ere alde batetik eta kanpoaldean, erdigunetik kilometro ingurura dagoen Zarkumendegi belar artifizialeko futbol zelaia beste aldetik. Instalakuntza guztiak udal instalakuntzak dira eta guztiak Astigarrako Mundarro K.E.-k kudeatzen ditu.

Kirol instalakuntzen erabileraren kasuan, beste guztietan bezala, biztanleriaren igoerak ere eragin nabaria du, eta horregatik, dauden instalakuntzen moldaketak egiten ari da udala herriaren beharrak ase nahian.

Aipatu bezala, ia instalakuntza guztietan espazio falta dago, txikiak geratu dira eraiki zirenean herriak beste errealitate bat zuelako eta horrela adierazi zuten herritarrek 2013an egindako parte-hartze prozesuan (Ikusi 2.tTaula)

**Taula 2: Astigarragako herritarren iritziak azpiegituren inguruan.**

AZPIEGITURA / ZERBITZUA	BEHAR ETA ERRONKAK
<b>KULTUR ETXEA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Deskongestioa'</li> <li>• Lekua</li> <li>• Eraikin guztiak txiki geratu dira: eraiki asko ukitu beharrean eraikin batean zentralizatu. Dagoen lekuari- espazioari indar gehiago jarri.</li> <li>• Udalak lokal (estrategiko)ak behar ditu</li> </ul>
<b>SAGARDO ETXEA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herriak sinestea herriarekiko duen lotura</li> <li>• Lanketa egitea beharrezkoa sentimendu hori lantzeko</li> <li>• Lekua egokitu lan etnografikoa egin nahi bada</li> <li>• Erakargarriagoa egin</li> </ul>
<b>MUSIKA ESKOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leku falta</li> <li>• Aire egokitua jartzea</li> <li>• Intsonorizazioa (gela batena)</li> </ul>
<b>HAUR ESKOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leku falta</li> <li>• Handitzea, eta horretarako aukera bakarra lekuz aldatzea</li> <li>• Lekuaz aritzean ez gara barneko lekuz bakarrik ari</li> </ul>
<b>IKASTOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leku falta</li> <li>• Handitzea, dagoen lekuan</li> </ul>
<b>KIROLDEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leku falta</li> <li>• Azterketa bat lanak nondik hasi ikusteko. Kanpoko begiralea</li> <li>• Sarrerako terraza estali, lekua irabazi</li> <li>• Aire egokitua</li> </ul>
<b>FRONTOIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urarena konpondu</li> <li>• Ixtea (Hernaniko Atsegindegi modura)</li> </ul>

## 5.2. Barne diagnosis

### 5.2.1. KIROLDEGIAREN INGURUKO ESKARIA ETA ESKAINTZA

Azken urteetan, Astigarragan, aisiaren inguruko jarduera fisikoarekiko interesa piztu da eta beraz eskaera nahikoa ugaritu. Egunetik egunera, gero eta pertsona gehiago dira mota honetako jardueren aukeraketa egiten dutenak eta hau argi ikusten da alde batetik kiroldegiko bazkide kopuruaren (3. taula) etengabeko igoeran eta urtetik urtera kirol eta jarduera fisiko kanpaina ezberdinetan jaso diren parte hartze datuetan (4. taula).

**Taula 3: Astigarragako kiroldegiko bazkideen bilakaera**

Urteko bazkidetza							
Titularrak				Familia barruan			
2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
351	359	390	393	849	912	997	999

**Taula 4: Ikastaro kopuruaren bilakaera haur eta helduak kontuan hartuta**

HAURREN ikastaroak				HELDUEN ikastaroak				Ikastaroak GUZTIRA			
2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
2	3	5	5	34	33	34	35	36	36	39	40

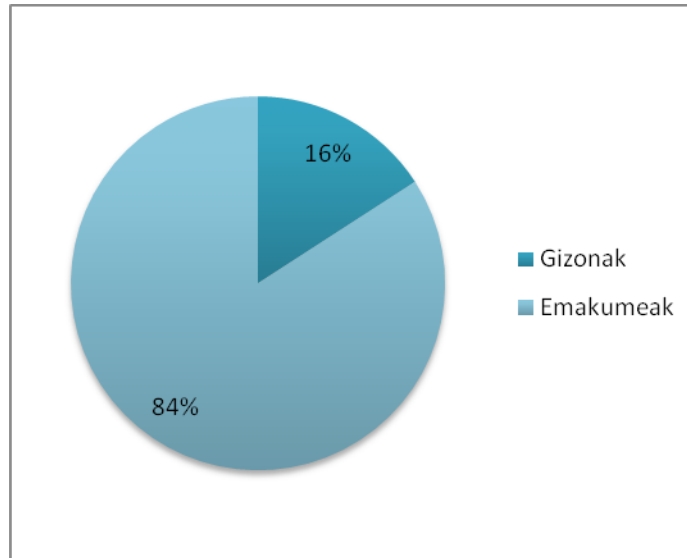
**Taula 5: Haur eta Helduen parte hartzea ikastaroetan**

HAUR kopurua				HELDU kopurua				Ikasleak GUZTIRA			
2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
23	46	48	58	319	346	348	419	342	392	396	477

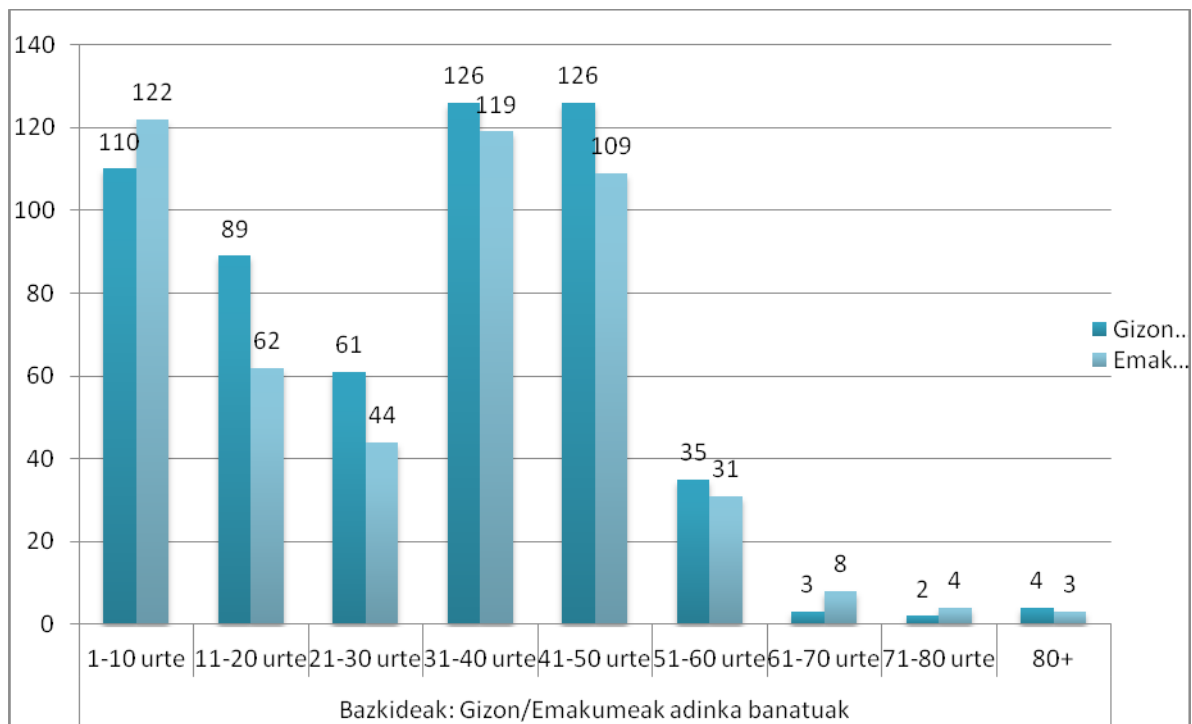
Datuek adierazten dutenez, norabidea ona da azken lau urteetan baina honek aldi berean etorkizunera begiratzeko beharra ere sortzen du, datuek beherakadarik ez edukitzeko gutxienez. Eskaintza egiterako garaian, hainbat faktore edukitzen dira kontuan, tendentzia berriak, herri mailan dagoen eskaria, gizartearen joera... eta 4. eta 5. taulek adierazten duten bezala ere, eskaintza eskariarekin batera gora joan da orokorrean azken urteetan. Hau honela, hau da gaur egun kiroldegiak duen ikastaroen eskaintza.

- Fit Pump
- Ziklo Indoor
- Pilates
- Aerobika
- HIIT
- Zumba
- Hipopresiboak
- Glidding
- 60+Gimnasia
- Judoa
- Bizkarra zainduz
- Jump Fit
- Bosu Extreme

Eskaintzak zerikusia izan dezakeen arren, ikasleak guztira kontuan izanik, deigarria da emakumeen eta gizonen artean dagoen ikaragarritzko aldea parte hartzeari dagokionean (Ikus 2. grafikoa) kontuan hartzen bada bazkide gehiago direla gizonezkoak emakumezkoak baino (Ikus 3. grafikoa).



**Grafikoa 2: Ikastaroetako Parte hartzaileak generoaren arabera**



**Grafikoa 3: Bazkideen banaketa generoa eta adinaren arabera**

## 5.2.2. MUNDARRO K.E.REN KIROLA

### 5.2.2.1.Eskola Kirola

Gaur egun, *Stand by* batean aurkitzen da klubaren eta eskola kirolaren arteko harremana. Orain gutxi arte lankidetzaz hitzarmena zegoen arren, herri eskola berriaren sorrerarekin batera pixkanaka harremanak hozten eta alde batera geratzen joan dira, baina ez da baztertzen berriro ere bultzada ematea harreman horiei. Izan ere, kirol hezkuntza, haurren hezkuntza urteetan bultzatu beharreko arloa dela irizten da klubetik eta horregatik, garrantzitsutzat hartzen du klubak kirol ohiturak irakastea, haurren garapenari egokitutako planteamenduak eginez.

### 5.2.2.2. Federatutako kirola

Astigarragako Kirola berrantolatzeko lehenago aipatutako akordioari (2002. urtekoa) esker, etorkizun handiko kirol egitura herrikoia sortzea lortu zen, 2010-2011 denboralditik aurrera are gehiago indartu zena La Salle Donostia ikastetxearekin sinaturiko hitzarmenari esker. Horren bidez, Astigarragako Kirol jardueraren kalitatea eta kantitatea nabarmen hobetu zen eta aldi berean Gipuzkoa mailan erakargarria den klub sendoa eratu zen.

Gaur egun kluba, futbol, saki baloi eta euskal pilotako federazioen partaide da eta federazio bakoitzean hainbat talde ditu (Ikus 6. taula). Talde horiek aztertuz gero, gaur egun klubean dauden kirolari federatuen kopurua identifikatu daiteke (Ikus 7. taula).

**Taula 6: Klubaren taldeak**

KIROLA		TALDEA
<b>FUTBOLA</b>		Erregional Preferentea
		1ª Erregionala
		Jubenilen Ohorezko maila
		Jubenilen 1. Maila
		Kadeteen Ohorezko maila
		Kadeteen 1. maila
		Infantilen 1. maila A
		Infantilen 1. maila B
		Infantil Txikiak
		Emakumezko Infantilak
		Alebin Maila
		Errendimenduzko Alebin maila
		Partehartzeko Alebin maila
		Futbol Eskola
<b>SASKIBALOIA</b>		Gizonezkoen Probintziako 1, maila
		Emakumezkoen Probintziako 1. maila
		Gizonezkoen Probintziako 2. Maila
		Gizonezko Jubenilak
		Emakumezko Jubenilak
		Gizonezko Kadeteak
		Emakumezko infantilak
<b>EUSKAL PILOTA</b>	<b>EZKER HORMA</b>	Nagusiak Eskuz binaka 3. maila
		Gomazko Paleta Nagusiak 3. Maila
		Gomazko Paleta Neska Jubenilak
		Kadeteak Eskuz Binaka 3. Maila
		1. urteko infantilak Eskuz binaka 2. maila
		1. urteko infantilak Eskuz Banaka
		2. urteko Alebinak Eskuz Binaka
	<b>TRINKETEA</b>	Nagusiak Eskuz Banaka 1 maila
		Nagusiak Eskuz Binaka 1. maila

**Taula 7: Klubeko lizentzia kopuruaren bilakaera**

Urtea	Futbola	Saski	Pilota	Xakea	Guztira
2010-2011	180	111	25	6	322
2011-2012	225	105	26	6	362
2012-2013	250	100	24	6	380
2013-2014	275	87	25	4	391
2014-2015	288	75	30	-	393
2015-2016	300	82	32	-	414
2016-2017	328	75	35	-	438

### 5.2.2.3. Federatu gabeko kirola, aisi kirola

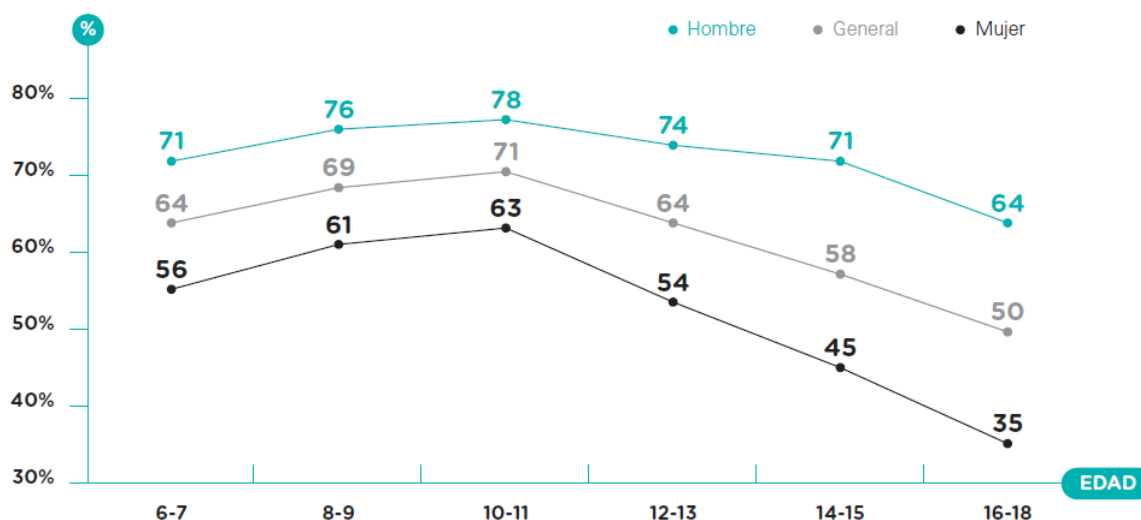
2002. urtean udalak finkatutako helburu orokorren ildotik, klubaren ekintza planak oinarri izan du herrian ariketa fisikoa eta kirola egitea, beti ere, eskola kirolaren alorrean zein kirol federatu eta aisialdikoaren ataletan.

Kirol zerbitzuen programan garatu eta gaur egun arte landu den ekintza planak honako helburuen alde egin du:

- Herritar guztien parte hartzea sustatu, kirol jardunetan ahalik eta astigartar gehienek har dezaten parte, adina, generoa edota egoera fisikoa dena delakoa izanda ere.
- Ohitura osasuntsuak sustatu gizarte ingurunean nagusitzen ari den gehiegizko lehiakortasunaren aurrean.
- Kirol jarduera aukera zabala eskaini gure herritarren eskaerari erantzun ahal izateko, bereziki gazteei eta adinekoei zuzendutako ekimenak.
- Elkarlanean aritu udalarekin, Arantzazuko Ama ikastolarekin zein herriko beste kultur erakundeekin herritarren aisialdian kirolak eta ariketa fisikoak ahalik eta leku gehien izan dezaten. Era horretan mugikortasun ezari aurre eginez eta bizi kalitate hobea lortuz.
- Kiroldegiak eskaintzen dituen zerbitzuei buruzko iritzi bilketak aldi oro egin erabiltzaileen artean. Era horretara eskakizun berriei erantzun, okerrak zuzendu eta etengabeko hobekuntzan jardun.
- Ikastaroen programazioa egin ahal izateko eredu iraunkorra ezarri eta ikastaro horien garapena erabiltzaileen eskakizunen arabera dela bermatu.

Guzti hau oinarri izanda, bi kanpaina ezberdin osatzen dira urtean zehar. Uda sasoiko kirol kanpaina Udaleko Kirol Saila eta Gipuzkoako Foru Aldundiarekin elkarlanean eta neguko (ikasturtearen iraupena) Kanpaina aldiz, beregain hartzen du guztiz. Bai bata zein bestean, lehenago aipaturiko herritar guztiei zuzendutako kirol jarduerak antolatzen dira kiroldegian.

Nabarmentzekoak dira 12 eta 18 urte arteko gaztetxoan artean ariketa fisikoa sustatzeko antolatzen diren ekintzak. Urte horietan oso ohikoa da kirol praktika gutxitzea (Ikus 4. grafika) eta ondorioz ugaltzen ari dira ariketa fisiko gabeziak eragindako patologiak.



**Grafikoa 4: Espainiar estatuko jarduera fisikoaren praktika adinaren arabera**

2008. urteaz geroztik, “Kirolari irekitako jardunaldietan” parte hartzen du klubak. Gipuzkoako Foru Aldundiak, herritar guztiek kirola doan egin dezaten antolatzen dituen jardunaldiak.

la sorreratik ere, herri mailako txapelketak antolatu izan dira, areto futbola, saski baloia, esku pilota, pala, txirrindularitza, xakea... baina azken urteotan praktika hau alde batera geratu da ezagutzen ez diren arrazoiak medio.

### 5.2.3. KALITATEA

Antolakuntza arloan, Mundarro elkarteak kirol elkarteen kudeaketa kalitatearen hobekuntza programan aitortza jaso zuen egiten den lanaren fruitu. Eusko Jaurlaritzak eta Foru Aldundiek eskaintzen duten 3K programaren baitan maila guztiak burutu eta goreneko garaikurra lortu zuen 2011. urtean. Honek plangintza estrategikoa egiterako garaian antolaketarako hainbat tresna eta lorturiko ezagutzen bidez bidea errazteko aukera zabaltzen du..



#### 5.2.4. EUSKARA

Astigarragako biztanleriaren erdia baino gehiago, %59,79 (EUSTAT 2011) alegia euskalduna dela kontuan hartuz gero, Euskararekiko duen konpromisoa ukaezina da. Bai kirol jardueraren kudeaketan bai eta langileen kontratazioan, teknikoaren ezaugarrietan zein kanpoko erakundeekiko harremanetan ere. Adibide gisa 2016. urtean udaletxea eta herriko beste eragile batzuekin elkarlanean *100da100 200 orduz euskaraz*, proiektuaren bultzatzaileetako bat izana.

#### 5.2.5. BALIABIDE EKONOMIKOAK

Lehenago ere aipatu den bezala, udaletxeak urtero Kanon bat ematen dio klubari instalakuntzen kudeaketarako. Horrez gain, kiroldegiak berak dituen zerbitzuen bidez ere diru-sarrerak lortzen ditu. Bazkideen kuotak, azpiegitura ezberdinen alokairua, ikastaroak, taberna...

Kirol arloan ere, diru-sarrerak hainbat lekutik iristen dira. Alde batetik, udalarekin kirol arloko lankidetzaren hitzarmena sinatzen da urtero eta honen bidez kirol alorrera zuzendutako diru laguntza jasotzen da. Bestalde, Real Sociedad de Fútbol S.A.D. taldearekin ere akordioa dago sinatua, jokalarienganako preferentziaren truke dirua ematen duelarik. Diru-sarrera hau ere eskusiboki kirol alorrera bideratua da. Azkenik, Kirol ekipazioetan eta instalakuntzetan edota karteldegian publizitatea agertzearen trukean, hainbat babesle ditu klubak.

#### 5.2.6. BESTE ERAKUNDEEKIKO HARREMANA

1982. urtean sortu zenetik, klubak ohiko parte hartzea eduki du Astigarragako Gizarte eta Kultur jardueretan. Urtero, bolondres, talde batek taberna jartzen du Santio ermitan egiten diren erromerietan (Santiago eguna uztailak 25, San Roke eguna abuztuak 16; Bazko astelehena)

2002. urtean Sagardun partzuergoa sortu zenetik ere, klubak parte hartze aktiboa du herriko beste hainbat kultur erakunderekin batera, bilerak, deialdiak eta ekintza ezberdinak antolatuz eta sortuz.

Halaber, azken urtetan ere, Astigarragak atzerriko hainbat herrialderekin (euren herrietan zein Astigarragan) egin izan dituen kultur topaketa zein ekintzetan parte hartu du. Hala nola, Alemaniako Wiestbaden eta Portugalgo Cabeceiras de Basto herriekin egindako topaketetan.

Lehenago ere aipatu den arren, udaletxearekin harreman estua dagoela nabarmendu behar da. Harremanak gora beheratsuak diren arren, bai Mundaroren aldetik bai udaletxetik ere, hitzarmenak luze jarraitzeko intentzioa azalerazten da beti, honek ematen duen ziurtasuna azpimarratuz.

### 5.3. Kirol erakundearen barne-kanpo diagnosis (AMIA)

Taula 8: AMIA analisia

Indarrak	Ahultasunak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tituludun, kalitate eta eskarmentu handiko kirol teknikari eta irakasle talde egonkorra (Jarduera Fisikoan lizentziatuak, ikastaroen titulu espezifikodunak eta lan esperientzia handiko taldea).</li> <li>• Ikastaro etako bezeroen asebetetze maila altua (urteroko galdeketen arabera).</li> <li>• Kanpora begirako irudi ona, instituzio, federakuntza, klub eta herri maila kontuan izanik.</li> <li>• Gure instalakuntzetara beste udalerrietako bezero eta kirolariak erakartzeko gaitasun handia.</li> <li>• Prezio eta kalitate arteko lehiakortasuna.</li> <li>• Giza baliabideek tendentzia berriekiko egokitzapen maila altua.</li> <li>• Azken urteetan, kirolarien etengabeko hazkundera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futbol zelaiaren kokapena, herriko erdigunetik urrun egoteak, garraio beharra sortzen du.</li> <li>• Kirol federatua kudeatzeko diru-laguntza eskasa.</li> <li>• Babesle urritasuna..</li> <li>• Kirol zerbitzu eta eskaintzen informazio eskasa, dela klubeko web orrian dela udaltxekoan.</li> <li>• Prezioen inguruko erabakiak hartzeko eskumen falta.</li> <li>• Kirol sail ezberdinekiko tratu eta trataera desorekatua.</li> <li>• Kirol sail gutxi.</li> <li>• Kudeaketako zereginen egutegi falta.</li> <li>• Giza baliabideen inguruko funtzioen zehaztapen falta.</li> <li>• Lanen arduradunen zehaztapen falta.</li> <li>• Emakumearen partaidetza urria kirol arloan.</li> </ul>
Aukerak	Mehatxuak
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klubaren eta udaltxearen web orria baliatzeko aukera zerbitzuen publizitatea egiteko.</li> <li>• Fitness aretoko birmoldaketaren ondorioz, harpidedun eta erabiltzaileen erakartzeko maila handiagoa aurreikusten da, irisgarritasuna, espazioa eta makina eskaintza zabalagoa lortuko delako.</li> <li>• Eskola kirola kudeatzeko hitzarmen berri bat sinatzeko aukera.</li> <li>• Emakumeen kirolaren hedapena esku baloi eta boleibol taldeekin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zehaztapen urria plegu tekniko eta administratiboen idatzian.</li> <li>• Udaltxea eta klubaren arteko komunikazio gabezia eta deskoordinazio orokorra.</li> <li>• Udaltxearekiko menpekotasun ekonomikoa erabatekoa da, diru-sarreraren % 55a ematen duten kanonaren esku baitago.</li> <li>• Eskola kirolaren inguruko hitzarmenaren gainbehera.</li> </ul>

#### 5.4. Diagnosiaren ondorioak

Atal honetan, orain arteko azterketaren ondorioak daude ikusgai.

Lehenago ere aipatu den bezala, argi utzi behar da 2013. urtean bidegabeko gertaera batzuen ondorioz zuzendaritza batzordea aldatu egin zela. Aldaketa hau, inflexio puntua izan zen erakundearen funtzionamenduri begira batez ere. Ordura arte guztia inertziaz egiten baitzen eta orduan hasi zen pixkanaka funtzionatzeko modua aldatu beharraz kontzientziaz. Hasiera gogorra izan zen arren, batez ere, finantzei buelta eman beharra zegoelako, pixkanaka aurrera egin eta helburuak lortzen joan dira.

Orain, zuzendaritza berriaren osaketak, ilusio eta gogo berriak sortu ditu klubaren barnean, gogotsu hasiko baitira gauzak aldatzeko jardunean. Nahiz eta argi duten oraindik ere lan asko dagoela egiteko pautak definituz, beraien inplikazioa erabatekoa dela argi utzi dute orain artekoan.

Une honetan klubak duen arazo nagusia, antolaketaren inguruan koka daiteke. Urteen poderioz, elkarteak handitzen joan den heinean, zereginak ere handitzen joan dira. Planteamendu konkreturik gabe, zeregin horiek zehaztutako irizpiderik gabe banatzen joan dira eta ondorioz funtzioak lausotu egin dira ere pixkanaka. Honek egunerokotasunean zailtasunak planteatzen ditu, koordinazioa zailtzearekin batera. Azkenean, nork zer egin behar duen ez jakiteak lan bat egin gabe geratzen denean ardura zeinena izan den ez jakitea dakar. Honek adibidez, AMIA taulan indar gisa sailkatua izan den *Tendentzia berriekiko giza baliabideen egokitzapen maila altua* kontzeptua ahultasun bihur dezake. Azken finean, hau eta antzeko lanak ez badira aurreikusten denborarekin atzean geratzeko arriskua baitute.

Antolamendu falta honek ere, kirol alorrean eragina du. Sail ezberdinekiko trataera desorekatua da erabat, ardurak banatu gabe egoteaz gain, unean uneko zuzendaritzaren tendentziaren arabera izan delako bakoitzak jaso duen tratua. Honetaz gain, kirolari kopurua urtetik urtera handituz joan den heinean (Ikusi 7. taula) kirol sailak gutxitu egin dira, garai bateko txirrindularitza saila eta Xake saila desagertu direlarik.

Finantzen inguruan, hobetzeko asko dagoela ikusten da, kirol federatuak bere burua autofinantziatzeko estuasunak baititu. Jasotzen diren diru laguntzak eskasak dira eta babesle gutxi izateak ere ez du egoera hobetzen. Krisi ekonomikoak zeresan handia izan du honetan, bai diru laguntzen aldetik bai eta babesleak lortzeko aukeren murrizketagatik. Gainera, kiroldegiaren zerbitzu eta eskaintzen prezioa udaletxeak markatzen du, prezio publikoak izanik, mozkin altuak lortzeko aukerarik uzten ez duelarik.

Hala ere, krisia atzean geratzen ari den honetan pixkanaka diru laguntzak igotzen joango dira eta babesleak lortzeko aukera berriak suertatuko dira ere, arlo honetan gorakada egongo dela aurreikusten da.

Gizartean oro har ematen den arazoa islatzen da Mundarro klubean ere. Emakumeek kirol federatuan parte hartze eskasa dute (une honetan 60 neska inguru daude). Hau ordea kiroldegiak eskaintzen dituen ikastaroekin kontrajarria da (Ikusi 2.grafikoa), izan ere alor honetan gizonak baino parte-hartze askoz handiagoa dute. Aldaketa guztiekin ordea, alor eta bide berriak sortzeko eta zaharrak moldatzeko bidean, beste erakundeekiko harremanak sendotzeko nahia antzematen da, eskolarekin hitzarmena berritzeko edota emakumeen kirola bultzatzeko adibidez.

Orain artekoak kontuan izanik, etorkizun oparoa izateko aukera ugari ditu klubak, bai giza baliabideen aldetik, bai baliabide material zein ekonomikoen aldetik ere. Dauden baliabide materialak hobeto aprobetxatzeko beharra ikusten da, adibidez publizitatea egiteko web orri propioa edo udaletxearena erabiltzea. Giza baliabideak kontuan hartuta, langileria profesionala edukitzeaz gain, aldaketa eta hobekuntzei irekia dago eta honek zuzenki eragina du burutzen diren zereginen kalitatean. Aldi berean gainera, kalitatea eskaintzen edota ematen den unetik, bezeroen asebetetze maila ere altua izango da bezero berriak erakartzeko ahalmena handitzearekin batera.

Laburbilduz, hauek dira ondorio nagusiak:

- Kluba, herriarena da, hau da, herritik eta herriarentzako sortua. Beraz, konfiantza berreskuratzeko antolaketa planteatu behar da.

- Kudeaketa arloan, gabezia handiak ditu klubak, zereginak zehaztu eta funtzio eta ardurak banatu beharra dagoelarik.
- Emakumeen kirol federatuak bultzatzea behar du.
- Instalakuntzak zaharkituak daude eraberritzeko beharra dute.
- Jada badauden marketing eta publizitate tresnen erabilera eskasa da eta aukera dago errentagarritasuna ateratzeko.

## 6. PROGRAMAZIOA

Ondorio nagusiak haintzat hartuz, bost plan planteatzen dira sail honetan, bakoitzak bere programak eta helburuak dituelarik.

### 1. Kudeaketa plana:

Barne antolaketa hobetzeko eta finkatzeko plana da, orain arte egindako azterketaren arabera argi geratu baita ezinbestekoa dela erakunde batek bere osotasunean funtzionamendu egokia izateko. Honen bidez, klubaren antolaketa definitzea bilatzen da, zereginak, funtzioak eta ardurak zehaztuz, giza baliabideen inguruko kontratazio berriei sarrera erraztea eta elkarteko langile orok formakuntza eguneratua eta egokia izateko baliabideak eskaintzea bilatzen da.

#### 1.1. Barne egitura programa:

##### HELBURUAK:

- Kudeaketa arloan arazoak ekidin eta langile bakoitzak bere funtzioak zeintzuk diren jakitea.
- Zuzendaritzen lana erraztea.
- Lanen banaketa uneoro argi egotea.

##### 1.1.1. Egituraren finkatze proiektua

Klubaren funtzionamendua eta antolaketa aurkezten dituen txostena egiteko proiektua da. Erakundearen organigrama azalduko du, dauden lanpostu ezberdinak eta bakoitzaren funtzio espezifikoak identifikatu behar ditu, honela une oro jakin daiteke zeinen ardura den zeregin bakoitza..

##### 1.1.2. Giza baliabideen kontratazio berrientzako sarrera-protokolo proiektua.

Elkartean langile berri bat sartzen den unean, berarekin egongo den harremana eta bere sarreraren nolakotasuna azaltzen dituen protokoloa sortzeko proiektua da. Langile berriek klubaren egunerokotasuna eta izaera

ezagutzeko balioko duen tresna, honela pertsona berriaren inplikazio goiztiarra lortuko delarik.

### 1.1.3. Zuzendaritzaren trantsizio txostenaren proiektua.

Zuzendaritzak aldatuz doazen heinean, aldaketa horiek erraztea helburu duen txostena da. 1.1.1. proiektuaren dokumentuaren sintesia izango da alde batetik eta zuzendaritzaren berriazko ezaugarriak, alderdi tekniko administratiboak, azalduko dituena bestetik. Honen bitartez gainera, zuzendaritza berria bilatu beharra dagoenean, hautagai berriak zirikatze baliagarria izango den tresna sortuko da ere.

## 1.2. Giza baliabideen formakuntza programa

### HELBURUAK:

- Langile adituak bermatzea.
- Langileriaren kalitatea bermatzea.
- Langileak tendentzia berrietara egokituak egotea.

### 1.2.1. Monitorea ez den langileriaren formakuntza proiektua

Langileriaren formakuntza maila altua den arren, dauden hutsuneak identifikatzeko eta tapatzeko aukera zabaltzen du proiektu honek. Lanean urte asko diharduten pertsonak daude klubean, honek dituen abantaila eta desabantailekin, beraz, euren titulazioa hobetze aldera eta kalitatezko langileria edukitze aldera egongo da bideratuta.

### 1.2.2. Monitoreen birziklatze proiektua

Jarduera fisiko eta kirolaren mundua egunero aldatzen doan esparrua da, beraz langileria eguneratua edukitzeko birziklatze plangintza bat sortzean datza. Honek lan kalitatea ziurtatuko du eta aldi berean klubarekiko atxikimendua handituko du konprometitutako langileak lortuz.



## **2. Azpiegituren eraberritze plana:**

Plan honek eduki dezakeen handicap handiena, edozein moldaketa egiteko garaian udaletxearen oniritziaren beharra da. Hala ere, ezinbesteko plana da etorkizunean herriaren jarduera fisikoa eta kirola kalitatezkoa izan dadin bermatzeko. Horretarako, azpiegituren egoeraren azterketa egingo da tokian tokiko birmoldaketak proposatu ahal izateko herritarren beharrak asetze aldera.

### 2.1. Kiroldegiaren eraberritze programa

#### HELBURUAK:

- Kiroldegia behar berriei egokitzea.
- Erabiltzaileen asebetetze maila altua bermatzea.
- Fitness salako zerbitzuaren kalitatea hobetu.

#### 2.1.1. Igerilekuaren estaltze proiektua.

Ia egin zenetik, herritarren artean dagoen sentsazioa da igerilekuak estalia beharko lukeela. Honen bitartez, estaldura aztertzeko orain urte batzuk egin zen txostena berreskuratu eta proiektu erreal bat egiteko aukera sortzen da. Honek herriari igerilekuaz urte osoan disfrutatze aukera emango dio, ez dago eta uda denboraldiaz kanpo igeri egiteko aukerarik herrian bertan. Era berean, adin eta maila desberdinetako ikastaroak antolatzea ahalbidetuko du. Honez gain, modalitate ezberdinak landuko dituen igeriketa taldea edota osasunera bideraturiko ikastaro ezberdinak (aquagym, aquarunning...) eskaintzeko aukera zabalduko dio klubari,

#### 2.1.2. Irisgarritasuna bermatzeko proiektua.

Kiroldegia zaharra izanik, irisgarritasun alorrean ere atzeratua geratu da, beraz, behar bereziak dituzten pertsonen baldintzetara egokituriko moldaketak egitea izango da proiektu honen zeregina.

### 2.1.3. Fitness salaren birmoldaketa proiektua

Fitness aretoa erakargarriagoa eta eraginkorragoa egiteko sortua da proiektu hau. Areto honek beti izan duen kokapenak eta zabalerak ez ditu gaur egungo beharrak asetzen, beraz, arazo honi irtenbidea bilatzeko proiektua da, espazioa, makina berrien erosketa eta irisgarritasuna kontuan harturik

## 2.2. Zarkumendegiko berritze programa

### HELBURUAK:

- Zarkumendegiko instalakuntzak eguneratzea eta hobetzea

### 2.2.1. Aldagela berrien proiektua

Aldagelak zaharberritzeko beharra dago, alde batetik erabilera handia dutelako eta zaharrak direlako eta bestetik hezetasun arazoak daudelako. Kirol arloan mugitzen diren kategoriak ikusita gainera, kalitate puntu minimoa ere bilatu beharra ikusten da.

### 2.2.2. Tabernaren legeztatze proiektua

Tabernaren sorreratik arazorik egon ez denez, aurrera jarraitu da beti baina, legez kanpo dagoen instalakuntza hau legeztatze beharra dago. Edozein arazo suertatuz gero arduradun nagusia kluba da beraz, funtzionatzen jarraitzeko burutu beharreko prozedura da.

### 2.2.3. Aparkalekuaren proiektua

Gaur egun, aparkatu daitekeen arren, zuloz beteriko aparkalekua da. Honek, asko itsusten du zelaiaren irudia eta kalitatezko zelaia izanik, aparkalekuak ere maila berean behar luke. Gainera, kirol eremu baten barruan egonik, lesioak suertatzeko aukera ekidin behar da.

## 2.3. Pilotalekuaren egokitze programa

### HELBURUAK:

- Pilotalekuaren azpiegitura arazoak konpontzea

#### 2.3.1. Aldagelen birmoldaketa proiektua

Azken urteetako erabileraren igoera ikusirik, kalitate aldetik puntu bat igo beharra dago, bai alokatzen duen jendeari begira, bai klubeko eta herriko pilotariei begira.

#### 2.3.2. Teilatu eta harmailen proiektua

Urtero suertatzen dira itoginak eta erabiltzaileak kexatu arte ikusten ez diren arazo ezberdinak. Kexak eta haserreak ekiditeko proposatzen da plangintza hau, egun dauden arazoak konpontzearekin batera.

## **3. Jarduera fisiko eta Kirolaren plana:**

### AZPI-XEDEAK:

- Klubak eskaintzen dituen jarduera ezberdinen onurez eta bizi ohitura osasuntsuen garrantziaz ohartaraztea herritar oro.

### 3.1. Sentsibilizazio programa. [herritarrei zuzendua](#)

#### HELBURUAK:

- Edozein kirol edo jardueraz disfrutatzen jakitea
- Jarduerak eman ditzaketen onurak erakustea jarduleei.

#### 3.1.1. Masterklas proiektua.

Ongizate eta wellness jardueretan aditua den irakasle talde baten bidez, doako jarduera eta kirol desberdinak praktikatzeko aukera izatea. Gaur egun ere egiten den arren, beste zeregin askotan bezala ez dago aurreikuspen edo plangintzarik, beraz, erronka hori izango da, urtero berritu beharreko plangintza estandarra sortzea alegia. Modu honetara, herritar gehiago erakartzeko aukera dago, plangintza erakargarriagoa eginez.

### 3.1.2. J.F.K. errezeta proiektua:

Azken urteetan jarduera fisikoa eta osasunaren inguruan dagoen tendentzia ikusita, jarduera fisikoa errezetatzeko baliabideak sortzeko aukera paregabea lor daiteke. Kirola eta jarduera fisikoaren eragin positiboak aprobetxatzeko anbulategiarekin elkarlanean egin beharrekoa proiektua da hain zuzen ere.

### 3.1.3. Txapelketa herrikoien proiektua:

Lehiakortasuna aprobetxatuz, edozein herritarrek jarduera fisiko edota kirol ezberdinak probatu eta praktikan jartzeko aukera eskaintzeko bidea irekitzen da proiektu honekin. Klubean bertan praktikatzen diren kirolak ezagutzeaz gain, beste kirol ezberdinak ezagutzeko parada lortuz gainera.

## 3.2. Kirol praktika garatzeko programa.

### HELBURUA:

- Herritarrek jarduera fisikoa egiteko aukerak zabaltzea
- Agente ezberdinen inplikazioa lortzea
- Jarduera fisikoa egin nahi duen pertsona ororen beharrak asetzea adin, genero edota kondizioa kontuan izan gabe, parte hartze altua lortuz.
- Fitnessak eskaintzen dituen jarduera ezberdinak ezagutaraztea.
- Praktikatzeko aukera ematea herritarrei.
- Fitness jarduerak gustuko dituzten herritarrek jarduera hauetaz gozatzea.
- Jarduera hauetan erreferenteak diren profesionalen bizipen eta ikastaroez disfrutatzea.

### 3.2.1. Lankidetzaren hitzarmen proiektua.

Historikoki egon diren eta dauden lankidetzaren hitzarmenak zaharrak dira eta urtetik urtera aldaketak aztertu gabe sinatzen direnak. Orain 10 urteko Astigarragaren beharrak eta gaur egungoak berdinak ez diren heinean, hitzarmen horiek berrikusi eta herriaren behar berrietara moldatuko dira, zeregin erreal eta lorgarriak finkatuz.

### 3.2.2. Kirol eskaintzaren proiektua.

Egungo kirol eskaintza era askotarikoa ez den arren, kirolari asko barne hartzen ditu. Hala ere, datuak erreparatuz, kirolari horien %50a IKUS da gutxi gora behera herrikoa, beraz, eskaintzaren inguruko hausnarketa burutu eta proposamen berriak egin beharko dira herritarren beharrak asetzeko, azken finean kluba herriari zor zaio eta.

### 3.2.3. "Emaki" proiektua

Emakumearen kirola sustatzeko proiektua. Horretarako kirol sail berrien lanketaz baliatuko da. Jada aurreikusirik dauden, eskubaloia eta boleibol taldeei, atletismoa, orientazioa edota beste kirol modalitate berriak batzeko aukera eta bidea aztertzeke proiektua.

## **4. FINANTZA PLANA**

Diru sarrerak ezinbesteko oinarriak dira klubaren funtzionamendurako, beraz, diru sarrerak nola igo aztertu behar da alde batetik eta daudenak nola hobeto kudeatu bestetik. Diru sarrerak handitzea eta gastuak murriztea.

### 4.1. Kanpo finantzak programa

#### HELBURUAK:

- Diru sarrera berriak bilatzea.

#### 4.1.1. Babesle berriak lortzeko proiektua

Kirol arloko materialen gastuak ordaintzeko babesleen aukera aztertzeke proiektua. Batez ere klubarentzat onura bilatuko duena nahiz eta babesleei ere erakargarria den zerbait eskaintzeko bidea aztertu beharko du, ez baita erraza gaur egun babesle berriak topatzea.

#### 4.1.2. Diru laguntzen proiektua

Dauden diru laguntzen kopurua handitzea eta Foru Aldundi, Eusko Jaurlaritza edota Espainiar gobernuke diru laguntzen deialdiak aztertzerak bideratutako proiektua.

#### 4.1.3. Bazkidetza proiektua

Mundarroko bazkide kopurua igotzera bideraturiko proiektu da. Egun dagoen eskaintza aztertu eta berri beharko duena, herritarren onurak ere kontuan izanik.

#### 4.2. Autofinantzaketa programa

HELBURUAK:

- Kanpoko diru sarrerekiko menpekotasuna gutxitzea.

##### 4.2.1. Errentagarritasun proiektua

Klubeko finantzen egungo antolaketa aldatzeko eta errentagarriagoa nola egin aztertzerako bideratua dagoen proiektua izango da.

### **5. Marketing plana**

Produktu edo jarduera batek aurrera egiteko, partaideak beharrezkoak dira eta partaideak lortzeko ezinbestekoa da informazioa iristea, beraz Klubaren inguruko informazioa aditzera emateko bideratua dagoen plana da.

#### 5.1. Publizitate programa

HELBURUA:

- Informazioa zabaltzeko bide berrien azterketa.
- Egungo publizitate bideen eguneraketa.

##### 5.1.1. Web orrien proiektua

Lehenengo klubeko web orriari goitik beherako aldaketa egiteko eta erakargarriagoa eta ikusgarriagoa bihurtzeko proiektua da. Udaletxearekin harremanetan jarri eta edukiak beraien web orrira ere moldatzeko azterketa burutuko da.

##### 5.1.2. Sare sozialen proiektua

Gaur egungo gizartean ia ezinbestekoa da sare sozialetan presentzia izatea irudia lortzeko jendarteari begira. Proiektu hau, sare sozial ezberdinen inguruko lanketa egitera bideratua egongo da, kontuak ireki eta eguneratuak mantentzeko asmoarekin.

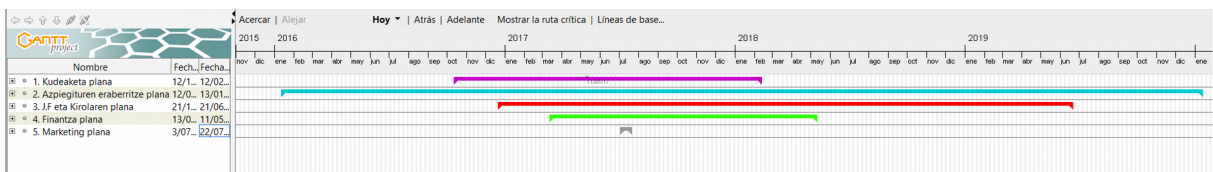
### 5.1.3. “Betiko” kanpainak proiektua

Proiektu hau, jada klubean erabiltzen diren publizitate bideak eguneratzeko eta hobetzeko da. Kalitatearen alorrean salto bat egitera bideratua egongo da, publizitate erakargarria eginez.

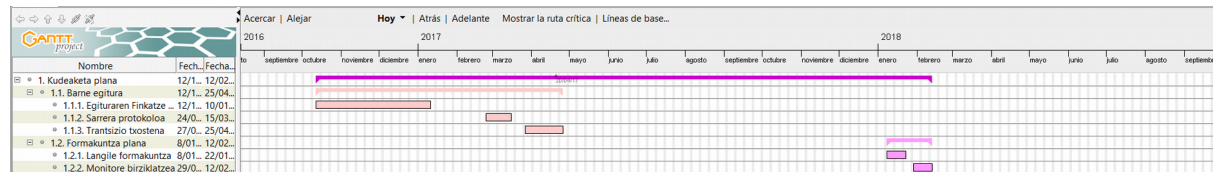
## 7. GAUZATZEA

Plangintza guztia idatzi ondoren, gauzatze fasea da ondorengoa, hau da, proiektu guztiak martxan jartzeari ekiten zaio. Horretarako, bakoitzaren zereginen zehaztapena, denboralizazioa eta arduradunak zehaztu beharra dago. Puntu honetan, aipatu beharra dago lehen ere esan den bezala, plangintza hau bere osotasunean amaitu denerako, jada martxan edota amaituta daudela horietariko batzuk (Ikus 9. eta 10. taulak). Hau honela, garrantzia proiektu guztiek duten arren, elkartetik elkarte beraren antolamenduari, hau da, *1.1 Barne egituraketa programari* eman zaio lehentasuna. Arrazoia oso sinplea da, zuzendaritza aldaketa eman behar denez, prozesu guztia egoera berriaren hasieratik martxan jartzea da aproposena, partaide berriek hasieratik ezagutu eta barneratuko baitute metodologia berria. .

**Taula 9: 5 planen denboralizazioa**



**Taula 10 Barne egitura programaren denboralizazioa**



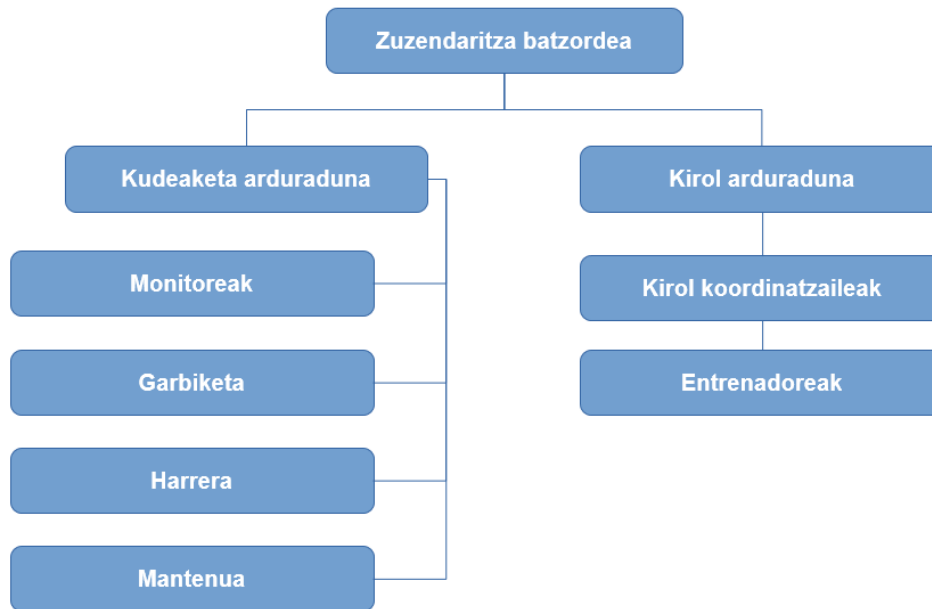
### 1.1.1. EGITURAREN FINKATZE PROIEKTUA

Lehen azaldu bezala, klubaren funtzionamendu orokorra aurkezten duen proiektua da honakoa. Organigrama orokorra eta une honetan erakundearen lanpostu guztiak identifikatu eta bakoitzaren funtzioak azaltzen dituen txostena da.



- Organigrama

### Irudia 3: Klubaren organigrama



### FUNTZIOAK

- Kudeaketa arduraduna:
  - Instalakuntzaren eskaintza kudeatu eta dinamizatu
  - Kirol ekintza eta ekitaldiak antolatu eta martxan jarri
  - Aisialdiko kirol ekintzetako begiraleen lana ikuskatu
  - Langileriaren kudeaketa: ordutegiak, planing-a, lan kontratuen kudeaketa.
  - Mantenu, garbiketa eta sarrera-kontrolako lanen gainbegiraketa
  - Mantenu, garbiketa eta jardueretarako baliabide materialen salerosketaren ardura
  - Administrazio-lanen kudeaketa
  - Klubarentzako baliabideen eskuraketa
- Kirol arduraduna
  - Taldeen eta fitxen izen emateak
  - Federazioen ordainketak
  - Kirol material eta arropa eskaerak

- Kirol memoria
  - Real Sociedad S.A. taldearekin hitzarmena negoziatu
  - Klubaren babesle nagusiarekin negoziaketa
  - Partiduetako kartelera egin eta banatu
  - Futboleko zozketen ardura
  - Gabonetako loteriaren banaketa eta antolaketa
  - Komunikabideetara bidaltzeko kronikak
  - Talde guztien jarraipena
- 
- Harrera:
    - Instalakuntzen irekiera eta itxiera
    - Erabiltzaileentzako arreta-zerbitzua instalakuntzan bertan eta telefonikoki
    - Burutzen diren ekintza guztien ezagupena, sustapena eta funtzionamendua hobetzeko
    - Zerbitzuen erreserbak eta kobratzeak (cobro) burutu
    - Izen-emateak jaso eta tramitatu, bazkide berrienak eta ikasleenak.
    - Erabiltzaileei instalakuntzaren jokaera-lerroa irudikatu eta zuzendaritzari iradokizun eta kexak transmititu.
    - Tabernaren zerbitzua
- 
- Instalakuntzen Mantenua:
    - Mantenu planak betetzea ikuskatu eta kontrolatu
    - Mantenuaren prebentzio plana bete, lanak egokituz eta burutuz.
    - Ondasun higigarri eta higiezinen inbentarioaren etengabeko kontrola
    - Autokontrol planaren jarraipena; betetzen dela egiaztatu eta instalakuntzen moldaketak egin indarreko arautegiak betetzeko
    - Igeltserotza, arotzeria metaliko, elektrizitate, iturgintza, lorezaintza eta mekanika lanak.
    - Edozein gertakariren aurrean, lehen esku hartzea egingo duen pertsona izango da. Larritasunaren arabera, konpondu edota gertakariaren berri zuzendaritzari emango diona.

- Instalakuntzen garbiketa:
  - Egunerokotasunean instalakuntzak garbi eta higiene-maila on batean mantentzeko ardura.
- Monitoreak:
  - Bainularien segurtasuna bermatu 2 igerilekuetan
  - Igerilekuko eremuan gerta daitezkeen istripuak artatu eta behar izanez gero larrialdi zerbitzuekin harremanetan jarri.
  - Ohartarazpenak eta aholkuak eman bainu hartzaileei segurtasuna eta jokabide desegokien inguruan.
  - Uraren tenperatura, ph-a, Kloroa eta bestelako datuen bilketa

## 8. EBALUAZIOA

Edozein prozesu edota plangintza estrategiko martxan dagoenean, jarraipen eta ebaluazio prozesu paraleloa behar du helburuak lortzen ari diren jakin ahal izateko. Ebaluazio hori jarrai eta aldez aurretik zehaztutakoa izango da (Mestre 2004).

Ebaluazioa ere, beste edozein prozesuk bezala aldi edo fase ezberdinak ditu, Bujandaren hhitzak haintza harturik 3 maila ezberdindu daitezke:

1. Ebaluazio jarraia
2. Urteko ebaluazioa
3. Amaierako ebaluazioa

Ebaluazio jarraiak, planteaturiko proiektu ezberdinen exekuzio maila zein den jakitea bilatzen du, denboralizazioa kontrolatzen duelarik, honela, programaturiko plan guztiek denboraldian bertan eduki behar dute jarraipena eta jarraipen hori aldizkako kontrolekin burutzen da. (Bujanda 2004)

Jarraipen hau egiteko, zuzendaritzak ikasturteka funtzionatuko du, klubaren ekintzek honela funtzionatzen dutelako. Beraz, urtean lau aldiz bilduko da proiektu bakoitzaren arduradunarekin, iraila hasieran, gabonen ostean, aste santua pasa ondorenean eta ekaina bukaeran.

Urteko ebaluazioa, zehaztutako denboraldi baten planaren ebaluazioa da eta denboraldi zehatz baterako planteaturiko helburu eta proiektuak ebaluatzen dira. Bi atal ezberdindu daitezke prozesu honetan, urteko plangintzan azaltzen diren proiektuen exekuzio maila alde batetik eta urteko plangintzan definitutako helburuen beteze maila bestetik. Beste era batera esanda, hasierako proposamenean definituriko proiektu guztien betetze maila eta bakoitzaren helburuen betetze maila aztertuko da (Bujanda 2004).

Hau, "Urteko plangintzaren ebaluazioa" txostenean azaleraziko du plan estrategikoaren arduradunak eta txosten horren arira egingo dira moldaketak, beti

ere behar izanez gero. Izan ere, lehenago aipatu dugun bezala plangintza estrategikoa ez da prozesu trinkoa.

Azkenik amaierako ebaluazioak Plangintza bere osotasunean ebaluatuko du eta planaren denboralizazioa amaitzen denean burutuko da. Urteko plangintzen antzera, honek ere bi atal ezberdintzen ditu. Planean proposaturiko proiektuen exekuzio maila alde batetik eta ezarritako helburuen betetze maila bestetik. Kasu honetan ere, hasierako proiektuak exekutatu diren edota bidean baten bat geratu den ebaluatuko da.

Denboraldi amaieran, proiektu bakoitzaren arduradunarekin bilduko da zuzendaritza eta honek txostenarene nondik norakoak azalduko dizkio zuzendaritzari. Bere ondorioen eta zuzendaritzaren azterketaren bidez, egin beharreko moldaketa egiteko plangintza estrategiko berriare sorreran.

## 9. ERREFERENTZIA BIBLIOGRAFIKOAK

- Baratti, A. (2001). *Organización y gestión de la planificación deportiva municipal*. Kolonbia: 25 orLarrauri Allica, F. (2001). Objetivos de la gestión municipal en el ámbito deportivo. *Deporte y actividad física para todos*, 2, 91-102 or.
- Bujanda, J. (2014). Plan estratégico 2010-2014. Federación Alavesa de Baloncesto.
- *Dirección por objetivos: Aplicaciones a la pequeña y mediana empresa*. Editorial diaz de santos.
- Gonzalez Molina, A. (2003). *Propuesta para el diseño de un modelo de planificación y organización del deporte escolar en Canarias* (Doktorego tesia). Las Palmas Kanaria Handikoko unibertsitatea. Las Palmas Kanaria Handikoa.
- Grima Cintas, P., Pozueta Fernández, L., Prat Bartés, A., Solé Vidal, I. & Tort-Martorell Llarbés, X. (1997). El ciclo PDCA como estrategia básica de los procesos de mejora continua. *Métodos estadísticos. control y mejora de la calidad* (1. ed., 20-21 or). Barcelona: Edicions UPC.
- Kaufman, R. A. (1973) *Planificación de sistemas educativos*. (2. ed, 17 Or) Mexico: Trillas
- Mestre Sancho, J.A. (2004). *Planificación deportiva: teoría y práctica*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Navajo Gómez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía práctica basada en valores*. Madrid: Narcea.
- París Roche, F. (2003). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.