EUSKO JAURLARITZA
KULTURA ETA HIZKUNTZA POLITIKA SAILA

GOBIERNO VASCO
DEPARTAMENTO DE CULTURA Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA

Kirol federazio eta klub txikietan euskara planak diseinatzeko

ESKULIBURUA

MANUAL para diseñar un plan de euskera en federaciones y clubes deportivos pequeños

2024ko otsailean
Febrero de 2024

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

Proiektu honen ardura teknikoa
Emun Koop.E.k izan du

emun Euskara eta berrikuntza soziala

AURKIBIDEA

1. SARRERA / INTRODUCCIÓN 3

2. MARKO TEORIKOA / MARCO TEÓRICO 5

3. PROZESUA / PROCESO 8

4. LEHENENGO FASEA, DIAGNOSTIKOA / PRIMERA FASE, EL DIAGNÓSTICO 8

5. BIGARREN FASEA, HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA – SEGUNDA FASE, REFLEXIÓN ESTRATÉGICA 9

6. HIRUGARREN FASEA, DISEINUA / TERCERA FASE, DISEÑO 12

7. ERANSKINAK 14

7.1. Ezagutzan, erabileran, motibazioa eta erakundetzean eragiteko ekintzak / Acciones para incidir en el conocimiento, uso, motivación e institucionalización 15

7.2. AMIA egiteko galdera gakoak eta adibideak / Preguntas clave para el análisis DAFO y ejemplos 15

7.3. BISIO adibideak / VISIÓN ejemplos 18

7.4. Adierazle motak / Tipos de indicadores 19

7.5. Legedia / Legislación 20

Bibliografia 24

1. SARRERA / INTRODUCCIÓN

“Euskararen erabilera normalizatzeko behar-beharrezkoa da gaur erabiltzen ez den eremuetara iristea eta helburu hori lortzeko arlo ezberdinetan erein behar da euskararen hazia. Hori horrela izanik, aspaldi jarri zuten Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzako arduradunek (HPS) arreta hizkuntzak erabilera informala duen eremuetan, bereziki aisialdiaren esparruan… Ikerketek argi adierazten dute kirola dela EAEko gazteen sozializazio-eremu garrantzitsuenetakoa…”. Kirolean euskara sustatzeko plana 2021-2024, Eusko Jaurlaritza, Hizkuntza Politikarako Sailburuordetza (hemendik aurrera HPS).

Esparrua oso zabala da, kirol diziplina asko daude eta bakoitzaren baitan dagoen egitura ere handia da, Euskal Herri mailako Federazioetatik hasi eta herrietako klubetaraino. Horregatik, eta euskararen erabilera areagotzeko planak ahalik eta gehien zabaldu nahian, Kirol federazio eta klub txikietan euskara planak diseinatzeko Eskuliburu hau prestatu du HPSk.

Eskuliburu honetan edozein kirol federaziok edo klubek euskara sustatzeko planak kanpoko laguntza gutxirekin edo kanpoko laguntzarik gabe aurrera eramateko metodologiak eta tresnak ditugu. Metodologia eta tresna horiek aurrez Euskal Autonomia Erkidegoko 6 kirol entitaterekin pilotatu dira: Amorebieta Kirol Elkartea, Arabako eskubaloi Federazioa, C.D. Lantarón, Euskal Hockey Federazioa, Euskal Judo Federazioa eta Gipuzkoako Atletismo Federazioa.

Eskuliburua honela antolatu dugu: sarrera honen ostean, 2. atalean, eskuliburua osatzeko erabili dugun oinarri teorikoa azalduko dugu labur-labur; eta 2.1. azpiatalean, kirolaren eta euskararen artean gaur egun, lege aldetik, zer-nolako lotura-egoera dugun arakatuko dugu. Hurrengo ataletan hasierako euskara plana edo euskararen plan estrategikoa diseinatzeko proposatzen ditugun 4 faseak azalduko ditugu: diagnostikoa, hausnarketa estrategikoa, diseinua eta adierazleak.

"Para normalizar el uso del euskera es necesario llegar a ámbitos en los que hoy no se utiliza y para eso hay que sembrar el germen del euskera en diferentes áreas. Así, hace tiempo que los responsables de la Viceconsejería de Política Lingüística (VPL) centraron su atención en los ámbitos en los que la lengua tiene un uso informal, especialmente en el ámbito del ocio... Los estudios indican claramente que el deporte es uno de los ámbitos de socialización más importantes de la juventud vasca... ". Plan de promoción del euskera en el deporte 2021-2024, Gobierno Vasco, Viceconsejería de Política Lingüística (en adelante VPL).

El ámbito es muy amplio, hay muchas disciplinas deportivas y la estructura que hay dentro de cada una también es amplia, desde las Federaciones a nivel de Euskal Herria hasta los clubes de los pueblos. Por ello, y con el objetivo de difundir al máximo los planes para incrementar el uso del euskera, la VPL ha elaborado el presente Manual para el diseño de planes de euskera en las federaciones deportivas y clubes pequeños.

En este manual tenemos metodologías y herramientas para que cualquier federación deportiva o club lleve a cabo planes de promoción del euskera con poca o ninguna ayuda externa. Estas metodologías y herramientas han sido previamente pilotadas con 6 entidades deportivas del País Vasco: Amorebieta Kirol Elkartea, Federación Alavesa de Balonmano, C.D. Lantarón, Federación Vasca de Hockey, Federación Vasca de Judo y Federación de Atletismo de Gipuzkoa.

El manual está organizado de la siguiente manera: tras esta introducción, en el apartado 2 se explica brevemente la base teórica sobre la que se ha elaborado el manual; y en el apartado 2.1 se analiza la situación legal actual de relación entre el deporte y el euskera. En los siguientes apartados expondremos las 4 fases que proponemos para diseñar el plan inicial de euskera o plan estratégico del euskera: diagnóstico, reflexión estratégica, diseño e indicadores.

También disponemos de una herramienta para elaborar el manual, que incluye para cada fase las herramientas e instrucciones para su cumplimentación.

Eskuliburua osatzeko tresna bat ere badugu, fase bakoitzerako tresnak eta horiek betetzeko jarraibideak barnebiltzen dituena.

Egitasmoa 2023ko irailetik 2024ko martxora bitartean landu da eta haren ardura teknikoa Emun aholkularitzak izan du.

El proyecto se ha elaborado entre septiembre de 2023 y marzo de 2024 y su responsabilidad técnica ha sido de la consultora Emun.

2. MARKO TEORIKOA / MARCO TEÓRICO

Euskara plana euskararen presentzia eta erabilera handitzen lagunduko duen plana da, erakundearen neurrira egina, eta euskarari beste hizkuntzen artean bere tokia egiten lagunduko diona, bai orain, baita etorkizunean ere. Euskara plana erakundean ezartzea hizkuntzen kudeaketa egokia egitea da:

- Prozesua da: planifikatu > egin > baloratu > ekintza zuzentzaileak aplikatu.
- Adostua da: erritmoa, baliabideak… erakundeak erabakiko ditu.
- Progresiboa da: uneko egoeratik abiatuta, nahi den helbururaino.
- Zehar-lerroa da: erakunde osoari eragiten dio.

El plan de euskera es un plan que ayudará a aumentar la presencia y el uso del euskera, hecho a medida de la institución, y a hacer del euskera su lugar entre otras lenguas, tanto ahora como en el futuro. La implantación del Plan de Euskera en la institución supone una adecuada gestión lingüística:

- *Es proceso: planificar > hacer > valorar > aplicar acciones correctivas.*
- *Es consensuado: el ritmo, los recursos... los decidirá la institución.*
- *Es progresivo: partiendo de la situación actual, hasta el objetivo deseado.*
- *Es transversal: afecta a toda la organización.*

Eskuliburua Jose Maria Sanchez Carrión-ek (“Txepetxek”) definitu zituen ardatzetan oinarritzen da (Sánchez Carrión, 1987). Txepetxen arabera, hizkuntza batean gutxieneko konpetentzia izateko elkarreraginean dauden hiru zutabe edo “ontzi” hartu behar ditugu aintzat: motibazioa, ezagutza eta erabilera. Horrela, edozein hizkuntzaren biziberritzean eta normalizazioan hiru ardatz horiek landu behar dira, hiruretan nahikotasun maila ez bada lortzen ez baita normalizaziorik erdietsiko.

Motibazioa, ezagutza eta erabilera dira, beraz, hizkuntza baten bizi-kalitateari eragiten dioten hiru faktoreak: hasteko, hizkuntza ezagutu egin behar da (hiztegia, gramatika, fonetika…), bestela nekez erabil daiteke. Baina motibaziorik gabe, hizkuntza hori ikastea edota mantentzea ezinezkoa da. Esan gabe doa, ikasitako

La guía se basa en los ejes definidos por José María Sánchez Carrión, “Txepetx” (Sánchez Carrión, 1987). Según Txepetx, hay que tener en cuenta tres pilares o “cubos” que interactúan para tener una competencia mínima en una lengua: motivación, conocimiento y uso. Así, en la revitalización y normalización de cualquier lengua hay que trabajar estos tres ejes, ya que si en los tres no se alcanza el grado de suficiencia no se consigue la normalización.

La motivación, el conocimiento y el uso son, por tanto, los tres factores que afectan a la calidad de vida de una lengua: en primer lugar, hay que conocer la lengua (vocabulario, gramática, fonética...), de lo contrario es difícil de utilizar. Pero sin motivación, es imposible aprender o mantener ese idioma. Es obvio que hay que

hizkuntzak erabili egin behar direla, erabiltzen ez den hizkuntza ahaztu egiten baitzaio hiztunari.

3 faktore horiei 4. bat gehitu diogu: erakundetzea. Erakundetzea da euskara planaren kudeaketa enpresaren kudeaketa sisteman txertatzea, egindako urratsak eta hartutako erabakiak, “enpresarenak” izanik, denboran iraunkorrak izan daitezen. Hau da, lortutako erabilera finkatuz joango da eta atzerapausoak ekidingo dira.

Ikus faktore bakoitzean eragiteko aplikatu daitezkeen ekintzen adibidea eranskinetan.

Euskara plana abiatzeko, beraz, 4 arloei begirako urratsak eta helburuak zehaztuko dira. 4 ardatzok euskara-kirola markoa osatzen dute, laguntza-koadroa da eta kirol entitate baten ohiko jardun-eremuak irudikatzen ditu eta euskara non eta zertan erabili erakusten digu.

utilizar las lenguas aprendidas, ya que al hablante se le olvida la lengua que no se utiliza.

A estos 3 ejes se añade un 4º: la institucionalización. Institucionalizar es integrar la gestión del plan de euskera en el sistema de gestión de la empresa, de forma que los pasos dados y las decisiones adoptadas, al ser “de la empresa”, sean sostenibles en el tiempo. Es decir, se irá consolidando el uso alcanzado y se evitarán los retrocesos.

Ver ejemplo de acciones que se pueden aplicar para incidir en cada factor en los anexos.

Para poner en marcha un Plan de Euskera se definirán los pasos y objetivos de estos 4 ejes. Estos 4 ejes forman el marco euskera-deporte, un cuadro de ayuda que representa los ámbitos habituales de actuación de una entidad deportiva y nos enseña dónde y en qué utilizar el euskera.

EUSKARA KIROLA MARKOA - MARCO EUSKERA-DEPORTE

ARDATZAK/EJES

1. EUSKARAREN EZAGUTZA - CONOCIMIENTO DEL EUSKERA
1.1 Klubeko/Federazioko langileak - Personal del Club/Federación
1.2 Entrenatzaileak - Entrenadores/as
1.3 Federatu aurreko kirolariak - Deportistas pre-federados/as
1.4 Federatutako kirolariak - Deportistas federados/as

2. EUSKARAREN ERABILERA - USO DEL EUSKERA
2.1. Elkartearen irudia - Imagen de la asociación
2.2. Barne harremanak - Relaciones internas
2.3. Kanpo harremanak - Relaciones externas

3. ENTRENAMENDUAK - ENTRENAMIENTOS
3.1 Entrenatzaileak/ begiraleak - Entrenadores/as y monitorado
Kopuruak eta hizkuntza gaitasuna - Cifras y competencia lingüística
3.2 Federatu gabeko kirolariak eta taldeak - Deportistas y equipos no federados
Kopuruak, hizkuntza gaitasuna, euskaraz entrenatzen diren talde kopurua - Nº de grupos que entrenan en euskera, competencia lingüística
3.3 Federatutako kirolariak eta taldeak - Deportistas y equipos federados
Kopuruak, hizkuntza gaitasuna, euskaraz entrenatzen diren talde kopurua - Nº de grupos que entrenan en euskera, competencia lingüística

4. HIZKUNTZA KUDEAKETA - GESTIÓN LINGÜÍSTICA
4.1 Euskara plana izatea - Plan de euskera
4.2 Estatutuetan euskararen araua izatea - Mención al euskera en los estatutos
4.3 Euskararen ziurtagiria izatea - Certificados de euskera
4.4 Hizkuntza irizpideak zehaztuta izatea - Tener definidos los criterios lingüísticos
4.5 Lanpostuetako hizkuntza profila zehaztuta izatea - Tener definido el perfil lingüístico de los puestos de trabajo
4.6 Entrenatzaileen hizkuntza ezagutza jasotzea - Registrar el conocimiento lingüístico de los/as entrenadores/as
4.7 Entrenatzaile/Epaileentzako formazioa euskaraz eskaintzea - Ofrecer formación en euskera para entrenadores/as y jueces/as

Hauez guztiaz gain, ezin dugu ahaztu lege markoa. Ikus indarrean dagoen legedia eranskinetan

Además de todo esto, no podemos olvidar el marco legal. Ver legislación vigente en anexos

3. PROZESUA / PROCESO

Euskararen plan estrategikoa edo lehenengo euskara plana diseinatzeko, 3 urrats nagusi hauek egingo ditugu:

01. Euskararen DIAGNOSTIKOA egin

Helburua: non gauden ezagutzea.
Baliabideak: diagnostiko tresna (datuak jasotzeko tresna).
Metodologia: datu aitortuak jasoko ditugu, ahal bada, taldean. Beharrezkoa bada, neurketak eta behaketak egingo ditugu.
Emaitza: euskarak gure entitatean duen egoeraren argazkia eta erabilera portzentajeak.

02. HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA egin

Helburua: nora heldu nahi dugun adostea (BISIOA).
Baliabideak: hausnarketarako dinamikak eta txantiloiak.
Metodologia: lan saio bat, taldean, AMIA analisia eta interes-taldeen inguruko hausnarketa egiteko eta Bisioa eta erronka nagusiak adosteko.
Emaitza: euskararen Bisioa, erronka nagusiak eta estrategiak.

03. EKINTZA PLANA diseinatu

Helburua: zer egingo dugun zehaztea.
Baliabideak: helburuak definitzeko txantiloia, ekintzen menua, ekintza-plan eredua
Metodologia: lan saio bat edo bi, taldean.
Emaitza: hurrengo 3-4 urteetarako helburuak eta ekintza plana, epeak, arduradunak, baliabideak eta jarraipen eta ebaluazio sistema (adierazleak)

Para diseñar el Plan Estratégico del Euskera o del primer Plan de Euskera, realizaremos los 3 pasos principales:

01. Realizar el DIAGNÓSTICO del euskera

Objetivo: conocer dónde estamos. Recursos: herramienta de diagnóstico (herramienta de recogida de datos). Metodología: recogeremos datos reconocidos, preferentemente en grupo. Si es necesario, realizaremos mediciones y observaciones. Resultado: fotografía de la situación del euskera en nuestra entidad y porcentajes de uso.

02. Realizar la REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo: acordar dónde queremos llegar (VISIÓN).
Recursos: dinámicas y plantillas para la reflexión.
Metodología: una sesión de trabajo en grupo para el análisis DAFO y la reflexión sobre los grupos de interés y la puesta en común de la Visión y los principales retos. Resultado: Visión del euskera, principales retos y estrategias.

03. Realizar la REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo: definir qué vamos a hacer. Recursos: plantilla para la definición de objetivos, menú de acciones, modelo plan de acción Metodología: una o dos sesiones de trabajo en grupo.
Resultado: objetivos y plan de acción para los próximos 3-4 años, plazos, responsables, recursos y sistema de seguimiento y evaluación (indicadores)

4. LEHENENGO FASEA, DIAGNOSTIKOA / PRIMERA FASE, EL DIAGNÓSTICO

Lehenengo fase honetan euskarak gure entitatean duen egoeraren eta erabileraren erri jasoko dugu, euskara-kirola markoak proposatzen dituen ardatzen eta elementuen arabera: euskararen EZAGUTZA entitatean, ERABILERA irudian eta kanpo eta barne

En esta primera fase recogeremos la situación y uso del euskera en nuestra entidad, en función de los ejes y elementos propuestos por el marco euskera-deporte: CONOCIMIENTO del euskera en la entidad, USO en imagen y usos externos e

erabileretan, ENTRENAMENDUAK eta HIZKUNTZA KUDEAKETA.

Informazioa modu aitortuan jaso dezakegu, edo behaketak eta neurketak egin. Edozein kasutan, gomendagarria da taldean egitea eta taldean adostea arlo bakoitzeko egoera zein den.

Datuak era honetan jasoko ditugu:

%0 >> guztia gaztelaniaz bada; hau da, hartzaileak ez du ezer euskaraz jasoko

%25 >> gehiena gaztelaniaz bada; hau da, hartzaileak zertxobait euskaraz jaso dezake

%50 >> gutxi gorabehera erdia, euskaraz bada; hau da, hartzaileak erdia inguru euskaraz jaso dezake

%75 >> gehiena euskaraz (ere) badago, hau da, hartzaileak ia guztia euskaraz jasotzeko aukera dauka

%100 >> dena ele bietan edo euskaraz badago, hau da, hartzaileak informazio guztia euskaraz jasotzeko aukera dauka

internos, ENTRENAMIENTOS y GESTIÓN LINGÜÍSTICA.

Podemos recoger la información de forma declarada o realizar observaciones y mediciones. En cualquier caso, es recomendable hacerlo en grupo y acordar en grupo cuál es la situación en cada área.

Los datos se recogen de la siguiente forma:

0% >> si todo es en castellano, es decir, el receptor no recibe nada en euskera

25% >> si la mayor parte es en castellano; es decir, el receptor puede recibirlo algo en euskera

50% >> aproximadamente la mitad, si es en euskera; es decir, el receptor puede recibir aproximadamente la mitad en euskera

75% >> la mayor parte está en euskera (también), es decir, el receptor puede recibir casi todo en euskera

100% >> si todo está bilingüe o en euskera, es decir, el destinatario puede recibir toda la información en euskera

5. BIGARREN FASEA, HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA – SEGUNDA FASE, REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Bigarren fase honen helburua da euskararen egoeraren eta erabileraren diagnostikoko datuak oinarri izanda, entitateak euskararen erabilera areagotzeko egin dezakeenaren inguruan hausnartzea eta epe ertainera begirako helburu orokorra(k) adostea.

Horretarako, urrats hauek egingo ditugu: AMIA analisia egin, gizarteari egin diezaiokegun ekarpenaren inguruan hausnartu eta euskara planaren Bisioa eta erronka nagusiak adostu

El objetivo de esta segunda fase es reflexionar sobre lo que la entidad puede hacer para aumentar el uso del euskera a partir de los datos de diagnóstico de la situación y uso del euskera y acordar un objetivo (s) general a medio plazo.

Para ello seguiremos los siguientes pasos: realizar el análisis DAFO, reflexionar sobre la aportación que podemos hacer a la sociedad y acordar la Visión y los principales retos del Plan de Euskera

1.1. AMIA analisia

AMIA analisiaren helburua da une batean antzeman daitekeen egoera ebaluatzea, gero

1.1. Análisis DAFO

El objetivo del análisis DAFO es evaluar la situación que se puede detectar en un momento

erabakirik egokienak hartzen laguntzeko. Horretarako, entitatearen barruan zein kanpoan (herrian, inguruan…) dauzkagun aldeko eta kontrako faktoreak jasoko ditugu matrize xinple batean:

- Barruko aldeko faktoreak > indarguneak
- Barruko kontrako faktoreak > ahuleziak
- Kanpoko aldeko faktoreak > aukerak
- Kanpoko kontrako faktoreak > mehatxuak

Ikus galdera gakoak eta adibide batzuk [eranskinetan.]

Matrizea betetakoan, saiatuko gara faktoreak elkarren artean lotzen, indarguneak sendotu eta ahuleziak txikiagotzeko, aukerak aprobetxatuta eta mehatxuak murriztuta:

- Zer egin dezaket barruko indarguneak blindatzeko edota are gehiago indartzeko? Kanpoko aukeraren batek lagundu ahalko dit horretan?
- Zer egin dezaket barruko ahuleziak txikiagotzeko? Barruko indarguneren batek lagundu diezadake? Kanpoko aukeraren bat aprobetxatu dezaket?
- Kanpoko zein aukerak lagunduko dit nire entitatean euskararen erabilera areagotzen? Nola, zer egingo dut horretarako?
- Kanpoko zein mehatxu zaindu edo ekidin behar dut? Nola egingo dut?

1.2. Gizarteari ekarpena

Aurrez ere aipatu dugu ikerketek argi adierazten dutela kirola dela EAEko gazteen sozializazio-eremu garrantzitsuenetakoa. Baita eskolan euskaldundutako gazte belaunaldi berrien eskolaz kanpoko jarduera nagusia ere. Ondorioz, kirola da euskararen erabilera sustatzeari begira eskola eta kalearen arteko zubi lana egin dezakeen esparrua.

Honengatik, garrantzitsua da gure kirol entitateak ingurunean duen inpaktuaren inguruan eta gizarteari egiten dion ekarpenaren inguruan hausnartzea, baita euskararen erabilerari dagokionez ere.

Horretarako, Euskaliten Kudeaketa aurreratuaren ereduak proposatzen dituen 2. eta 4. elementuetan jarriko dugu arreta berezia:

2. elementua: BEZEROAK (kirolariak, federatuak, bazkideak…). Gure zerbitzu edo produktuen hartzaileen hizkuntza beharrak identifikatu behar dira, haiekiko harremanetan eta eskaintzen zaizkien zerbitzuak diseinatu eta ematerakoan kontuan izateko.

4. elementua: GIZARTEA. Gure entitateak gizartearekin duen konpromisoari

para luego ayudar a tomar las decisiones más adecuadas. Para ello, recogeremos en una matriz sencilla los factores favorables y adversos que tenemos tanto dentro como fuera de la entidad (municipio, entorno...):

- Factores internos > fortalezas
- Factores adversos internos > debilidades
- Factores externos > oportunidades
- Factores adversos externos > amenazas

Ver preguntas clave y algunos ejemplos en [anexos.]

Una vez completada la matriz, trataremos de interrelacionar los factores para reforzar las fortalezas y minimizar las debilidades, aprovechando las oportunidades y reduciendo las amenazas:

- *¿Qué puedo hacer para blindar o reforzar aún más las fortalezas internas? ¿Me puede ayudar alguna opción externa?*
- *¿Qué puedo hacer para reducir las debilidades internas? ¿Me puede ayudar algún punto fuerte interior? ¿Puedo aprovechar alguna oportunidad exterior?*
- *¿ Qué opción externa me ayudará a incrementar el uso del euskera en mi entidad? ¿Qué voy a hacer para eso?*
- *¿Qué amenazas externas debo vigilar o evitar? ¿Cómo voy a hacerlo?*

1.2. Aportación a la sociedad

Ya hemos mencionado anteriormente que los estudios indican claramente que el deporte es uno de los ámbitos de socialización más importantes de la juventud vasca. También la principal actividad extraescolar de las nuevas generaciones de jóvenes euskaldunizados en la escuela. En consecuencia, el deporte es el ámbito que puede servir de puente entre la escuela y la calle de cara a fomentar el uso del euskera.

Por ello, es importante reflexionar sobre el impacto de nuestra entidad deportiva en el entorno y su contribución a la sociedad, así como sobre el uso del euskera.

Para ello, prestaremos especial atención a los elementos 2 y 4 que propone el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit:

Elemento 2: CLIENTES (deportistas, federados, socios...). Hay que identificar las necesidades lingüísticas de los destinatarios de nuestros servicios o productos para tenerlas en cuenta en sus relaciones con ellos y en el diseño y prestación de los servicios que se les ofrecen. Elemento 4: SOCIEDAD. Al compromiso de

hizkuntzarekiko konpromisoa ere gehitu behar diogu.

1.3. Bisioa eta erronkak

Erakunde aurreratu batek argi izan behar du zein den bere eginkizuna (misioa), nora iritsi nahi duen (bisioa) eta zer landu behar duen bisio hori lortzeko (estrategia). Bisioak entitatearen nortasuna definitzen laguntzen du. Aurrerago, oro har 5-10 urteko epean, Gure entitatea izatea espero dugunaren deskribapena da.

Bisioak galdera hauei erantzuten die:

- Non jarri nahi dugu arreta, zein interes taldetan?
- Non egon nahi dugu, zein egoeratan, 5-10 urte barru?
- Zer egingo dugu ikuspegi hori lortzeko?
- Zergatik da garrantzitsua hori lortzea?

Eta hurrengo ezaugarriak izan behar ditu:

- Argia eta zehatza: joan harira, idatzi 3-5 esaldi.
- Etorkizunari begirakoa: adostu non egon nahi duzun.
- Iraupen jakinekoak: 5-10 urtetan lortzeko modukoa.
- Helburuetan oinarritutakoa: helburu eta adierazle neurgarriekin lotu (erronkak).
- Anbiziosoa baina errealista: amets egin baina zuhur jokatu.
- Abstraktoa: xehetasunetara heldu gabe, lortu nahiko zenuketen horren deskribapen orokorra egin.

Ikus Bisioaren adibide batzuk eranskinetan.

Bisioari begira, erronkak identifikatuko ditugu.

Erronka aldaketa da; hau da, helburuekin alderatuta, erronka egungo egoeratik urrun samar nabari dugu eta aldaketa esanguratsuak eskatuko dizkio gure entitateari.

Egungo egoera oinarri izanda eta etorkizunerako adostu dugun Bisiora heltzeko, aldaketa nabarmenenak zein ardatz eta elementutan egingo ditugun erakutsiko digute erronkek.

Epeari dagokionez, epe ertain-luzera begira lortzekoak izango dira eta askotan Bisioari jarri diogun epearekin bat etorriko dira.

Erronkekin lotuta, eta haiei begira, zehaztuko ditugu, hurrengo fasean, helburuak; hauek, epe motzerako, 1-2 urterako zehaztuko ditugu.

nuestra entidad con la sociedad debemos añadir también el compromiso con la lengua.

1.3. Visión y retos

Una organización avanzada debe tener claro cuál es su misión (misión), adónde quiere llegar (visión) y qué debe trabajar para lograr esa visión (estrategia). La visión ayuda a definir la identidad de la entidad. Se trata de una descripción de lo que esperamos que sea nuestra entidad más adelante, generalmente en el plazo de 5-10 años.

La visión responde a las siguientes preguntas:

- *¿Dónde queremos centrarnos, en qué grupos de interés?*
- *¿Dónde queremos estar, en qué situación, dentro de 5-10 años?*
- *¿Qué vamos a hacer para conseguirlo?*
- *¿Por qué es importante conseguirlo?*

Debe reunir las siguientes características:

- *Clara y concisa: concreción, escribe 3-5 frases.*
- *Mirando al futuro: acordar dónde queremos estar.*
- *De duración determinada: alcanzable en 5-10 años.*
- *Basado en objetivos: relacionarlo con objetivos e indicadores medibles (retos).*
- *Ambiciosa pero realista: soñar pero ser prudente.*
- *Abstracta: sin llegar a detalles, hacer una descripción general de lo que se quiere conseguir.*

Puedes ver algunos ejemplos en los anexos.

De cara a la visión, identificaremos lor retos.

El RETO es cambio; es, decir, con respecto a los objetivos, el reto estará bastante lejos de la situación actual y va a pedir cambios significativos a nuestra entidad.

Sobre la base de la situación actual y para llegar a la visión que hemos acordado para el futuro, los retos nos marcarán en qué ejes y elementos vamos a realizar los cambios más significativos.

En cuanto al plazo, se diseñará un plazo medio-largo que en muchos casos coincidirá con el plazo que hemos fijado en la fase de visión.

En la siguiente fase concretaremos los objetivos específicos que a corto plazo vamos a definir para 1-2 años.

6. HIRUGARREN FASEA, DISEINUA / TERCERA FASE, DISEÑO

Hirugarren fase honen helburua da entitatean euskararen erabilera areagotzeko 4-5 urterako plan estrategikoa zehaztea.

Horretarako aurreko urratsean adostu dugun Bisioa gogoratuko dugu, gogoan izateko NORA joan nahi dugun, eta ondoren, zehaztutako noranzkora joateko erronkak, estrategiak eta ekintzak zehaztuko ditugu, NORAnzko horretara ZER eginez eta NOLA eginez identifikatu beharko dugulako.

Eredu asko daude plan estrategikoa diseinatzeko. Edozein erabiltzen dugula ere, kontuan izan behar dugu betiere plan estrategikoa ez dela helburua, tresna baizik, *nora* joan nahi dugun adieraziko diguna eta bidea egiten lagunduko diguna.

Hizkuntza Politikarako Sailburuordetzak 2021ean landu zuen Kirolean euskara sustatzeko plana 2021-2024. Kirola hain eremu zabala izanda, zehatz planifikatu zituzten plan estrategikoaren atalak. Eredu hau erabili zuten:

- Bisioa
- Arlo giltzarriak eta azken helburuak
- Eremu estrategikoak
- Helburu estrategikoak eta ekintza plana
- Mapa estrategikoa
- Aginte taula estrategikoa eta planaren jarraipena

Ikus Kirolean euskara sustatzeko plana 2021-2024 hemen

El objetivo de esta tercera fase es definir un plan estratégico para aumentar el uso del euskera en la entidad a 4-5 años. Para ello recordaremos la Visión que hemos acordado en el paso anterior, para tener presente DÓNDE queremos ir, y a continuación definiremos los retos, estrategias y acciones para ir hacia el sentido definido, ya que tendremos que identificar QUÉ y CÓMO hacerlo.

Hay muchos modelos para diseñar el plan estratégico. Sea cual sea su uso, debemos tener siempre presente que el plan estratégico no es un objetivo, sino un instrumento que nos indique a dónde queremos ir y nos ayude a recorrer el camino.

La Viceconsejería de Política Lingüística elaboró en 2021 el Plan de Promoción del Euskera en el Deporte 2021-2024. Siendo el deporte un ámbito tan amplio, planificaron con detalle los diferentes apartados del plan estratégico. El modelo utilizado fue el siguiente:

- *Visión*
- *Áreas clave y objetivos finales*
- *Ámbitos estratégicos*
- *Objetivos estratégicos y plan de acción*
- *Mapa estratégico*
- *Cuadro de Mando Estratégico y Seguimiento del Plan*

Ver Plan de promoción del euskera en el deporte 2021-2024 aquí.

6.1. ADIERAZLEAK ZEHAZTU

Plan estrategikoaren diseinuaren amaieran, jarraipena egiten lagunduko diguten adierazleak zehaztuko ditugu.

Adierazleak neurri kualitatiboak edota kuantitatiboak dira eta erronkak / helburuak neurtzeko balio dute; lortzen ari garen emaitzen gaineko informazioa ematen digute. Aldi berean, proiektu bat nola garatzen ari den jakiteko elementuak dira. Prozesu edo jarduera baten bilakaera eta emaitza ahalik eta modurik objektiboenean neurtzen eta baloratzen lagunduko diguten datu-multzoak lortuko ditugu horrela.

Proiektuen planifikazioa, jarraipena zein ebaluazioa egoki burutzeko, bai eta emaitzak hobetu ahal izateko erabaki egokiak hartzeko ere, garrantzitsua da adierazle egokiak aukeratzea eta diseinatzea.

Adierazleen izaera askotarikoa da, neurtu nahi dugun alderdiaren araberakoak baitira eta euren artean egokitu eta konbinatu daitezke, informazio zehatza eta erabilgarria izateko. Ikus adierazle mota ohikoenak eranskinetan

Adierazle on batek bete beharreko ezaugarriak ahalik eta zehatzen adieraztea garrantzitsua da, emaitzen jarraipena eta ebaluazioa modu eraginkorrean egiteko. Horrez gain, adierazle bakoitzak zenbait aldagai definitu behar ditu, adierazlearen zehaztasuna, erabilgarritasuna eta eraginkortasuna bermatzeko.

Ondorengo taulan jaso ditugu adierazle on batek bete beharreko ezaugarriak eta bakoitzean zehaztu beharreko aldagaiak:

6.1. DEFINIR LOS INDICADORES

Al final del diseño del Plan Estratégico se definirán los indicadores que nos ayudarán a realizar el seguimiento.
Los indicadores son medidas cualitativas y/o cuantitativas que sirven para medir los retos/objetivos y nos proporcionan información sobre los resultados que estamos obteniendo. Al mismo tiempo, son elementos para saber cómo se está desarrollando un proyecto. De esta forma obtendremos conjuntos de datos que nos ayudarán a medir y valorar de la forma más objetiva posible la evolución y el resultado de un proceso o actividad.

Para la correcta planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos, así como para la toma de decisiones adecuadas que permitan mejorar los resultados, es importante seleccionar y diseñar los indicadores adecuados.

La naturaleza de los indicadores es muy variada, ya que dependen del aspecto que queremos medir y se pueden adaptar y combinar entre ellos para tener información precisa y útil. Ver tipos de indicadores más comunes en anexos.

Es importante que un buen indicador exprese con la mayor precisión posible las características a cumplir para realizar de forma eficaz el seguimiento y la evaluación de los resultados. Además, cada indicador debe definir una serie de variables que garanticen la precisión, utilidad y eficacia del indicador.

En el siguiente cuadro se presentan las características que debe cumplir un buen indicador y las variables a especificar en cada uno de ellos:

Ezaugarria Característica	Deskribapena Descripción	Aldagaiak Variables
Zehatza *Concreto*	Adierazlea argi eta zehatz definituko dugu (erantzuteko azkartasuna, gogobetetze maila…) interpretazio anbiguorik gabe. *Definiremos el indicador con claridad y precisión (rapidez de respuesta, grado de satisfacción...) sin interpretaciones ambiguas.*	Unitatea (zenbakia, ehunekoa edo beste unitate batzuk). *Unidad (número, porcentaje u otras unidades).*
Neurgarria *Medible*	Adierazleek neurgarriak izan behar dute, datuak edo informazioa modu objektiboan neurtu ahal izateko. Neurgarritasunak jarraipen eta ebaluazioa errazten ditu. *Los indicadores deben ser medibles para poder medir datos o información de forma objetiva. La medibilidad facilita el seguimiento y la evaluación.*	Datuen iturria, neurketa metodoa, lagina. *Fuente de datos, método de medición, muestra.*
Lorgarria *Alcanzable*	Adierazleak errealista izan behar du, eskuragarri dauden baliabideekin lortu daitezkeenak. *El indicador debe ser realista, alcanzable con los recursos disponibles.*	Atalaseak edo helburuak (gutxienez edota gehienez, kopuru zehatza, e.a.). *Umbral u objetivo (mínimo/ máximo, cantidad exacta, etc.).*
Garrantzitsua *Importante*	Adierazleak proiektuaren helburuekin eta emaitzekin zuzenean lotuta egon behar dute. Garrantzitsuak izan behar dute, proiektuaren arrakasta edo porrota neurtzeko. *Los indicadores deben estar directamente relacionados con los objetivos y resultados del proyecto. Deben ser importantes para medir el éxito o fracaso del proyecto.*	Adierazleak nola lagunduko digun helburua neurtzen. *Cómo el indicador nos ayudará a medir el objetivo.*
Denboran eraginkorra Eficaz en el tiempo	Adierazleak denboran zehar jarraitu eta ebaluatu ahal izateko egokiak izan behar dute, proiektuaren edo programaren aurrerapena neurtzeko. *Los indicadores deben ser adecuados para poder seguir y evaluar en el tiempo, para medir el avance del proyecto o programa.*	Neurketa aldia (hilero, hiruhilero, urtero, e.a.). *Periodo de medición (mensual, trimestral, anual, etc.).*
Eskuragarria eta errentagarria. Asequible y rentable	Adierazleak informazio eskuragarria erabiliz jaso behar dira. Edota, berariaz jaso behar baditugu, bildutako informazioak hori lortzeko egindako ahalegina justifikatu behar du. *Los indicadores deben recogerse utilizando información accesible. O, si vamos a recogerlos expresamente, la información recabada debe justificar el esfuerzo realizado para conseguirlo.*	Datuak nondik jasoko ditugun. *De qué fuente vamos a recoger los datos.*

7. ERANSKINAK

7.1. Ezagutzan, erabileran, motibazioa eta erakundetzean eragiteko ekintzak / Acciones para incidir en el conocimiento, uso, motivación e institucionalización

EZAGUTZA

Langileei euskara ikasteko edota hobetzeko aukerak eskaintzeko ekimenak: euskara eskolak, trebakuntza saioak, lanpostuko laguntzak… Euskaltegietara joateko erraztasunak edo saioak zentroan bertan.
Erakundetzeari begira: lanpostuen hizkuntza beharrak zehaztu, langileen hizkuntza gaitasuna jasotzeko eta eguneratuta izateko sistema ezarri, formazio beharrak identifikatu eta plana diseinatu...

CONOCIMIENTO

Iniciativas para ofrecer oportunidades de aprendizaje y/o mejora del euskera al personal: clases de euskera, sesiones formativas, ayudas en el puesto de trabajo... Facilidades para acudir al euskaltegi o clases en el propio centro
De cara a la organización: determinar las necesidades lingüísticas de los puestos de trabajo, establecer un sistema de registro y actualización de la competencia lingüística del personal, identificar las necesidades formativas y diseñar el plan…

ERABILERA

Euskararen erabilera areagotzeko ekimenak: lankideen artean euskara erabiltzeko ekimenak (ahobizi-belarriprest…), lan tresnak euskaraz jarri eta erabileran trebatu, bileretan euskaraz egiteko aukerak identifikatu eta aplikatu, erakundearen eta interes taldeen arteko harremanak aztertu eta euskara txertatzeko urratsak egin, idatzizko ereduak (euskaraz edo ele bietan) sortu eta erabili…
Erakundetzeari begira: arlo desberdinetan euskara txertatzeko irizpideak edota jarraibideak adostu eta aplikatu, jarraipena egin (auditoretzak, neurketak, ebaluazioak), ekintza zuzentzaileak zehaztu…

USO

Iniciativas para para incrementar el uso del euskera: iniciativas para utilizar el euskera entre los compañeros y compañeras de trabajo (ahobizi-belarriprest...), adaptar herramientas de trabajo para poder utilizarlas en euskera, identificar y aplicar las posibilidades de uso del euskera en las reuniones, analizar las relaciones entre la institución y los grupos de interés y dar pasos para su incorporación, crear y utilizar modelos escritos (en euskera o en ambas lenguas)…
En cuanto a la institucionalización: consensuar y aplicar criterios lingüísticos en las diferentes áreas y realizar el seguimiento (auditorías, mediciones, evaluaciones), concretar acciones correctoras…

MOTIBAZIOA

Langileen euskararekiko atxikimendua indartzeko ekimenak, euskara planean parte hartu eta euskara ikastera, hobetzera edota erabiltzera motibatzeko. Zuzeneko motibazioa lantzeko ekimenak izan daitezke (hausnarketa saioak) edota zeharkakoak (kanpainak, lehiaketak…)
Erakundetzeari begira: errekonozimendu ekintzak, komunikazioa…

MOTIVACIÓN

Iniciativas para reforzar la motivación del personal hacia el euskera, para incidir en su implicación, motivación y uso. Pueden ser iniciativas de motivación directa (sesiones de reflexión) o indirecta (campañas, concursos…).
De cara a la institucionalización: actos de reconocimiento, comunicación…

ERAKUNDETZEA

Erakundearen hizkuntza politika idaztea: arlo desberdinetan euskara erabiltzeko irizpideak. Tresnak eta baliabideak. Egitura (euskara batzordea eta beste) Euskara plana erakundearen sisteman txertatu. Plan estrategikoa eta kudeaketa plana. Arduradunak eta lidergoa

INSTITUCIONALIZACIÓN

Redacción de la política lingüística de la entidad: criterios de uso del euskera en los diferentes ámbitos. Herramientas y recursos. Estructura (comisión de euskera y otros).
Integrar el plan de euskera en el sistema de la organización. Plan estratégico y plan de gestión. Responsables y liderazgo.

7.2. AMIA egiteko galdera gakoak eta adibideak / Preguntas clave para el análisis DAFO y ejemplos

KANPO ANALISIA

ANALISIS EXTERNO

Kanpoko faktoreen analisia egiterakoan, gure entitatetik kanpo (herrian, gizartean, administrazioetan, beste kirol batzuetan, beste kirol elkarte eta/edo federazioetan…) ematen ari diren ekintzak, gertaerak eta joerak jasoko ditugu eta aukera eta mehatxu moduan sailkatuko ditugu.

Aukerak

Gure inguruan zer gertatzen ari den eta zer izan daitekeen guretzat lagungarri.

- Zein joera ematen ari dira gaur egun gizartean, jendearen ohituretan, bizitza estiloetan, euskararen erabileran?
- Euskarari dagokionez, zer ekimen dituzte martxan gure inguruan administrazioek, kirol elkarte eta federazioek, bestelako eragileek (euskara elkarte, ikastetxe…)?

Mehatxuak

Gure inguruan zer ari den gertatzen, bereziki zaindu beharrekoa, guretzat oztopo edo zailtasun izan daitekeelako. Mehatxu hauek garaiz antzemanez gero saihestu ala aukera bihurtu ditzakegu.

- Gure entitatean euskara gehiago erabiltzeko zer oztopo edo zailtasun izan ditzakegu gure herrian edo inguruan, beste kirol elkarte edo federazioekin… ?
- Zer ohitura edo joera berri antzematen ditugu, euskara gehiago erabiltzeko zailtasun izan ditzakegunak?
- …

A la hora de realizar el análisis de los factores externos, recogemos las acciones, acontecimientos y tendencias que se están dando fuera de nuestra entidad (ciudad, entorno, sociedad, administraciones, otros deportes, federaciones...) y los clasificaremos como oportunidades y amenazas.

Oportunidades

Qué está pasando en nuestro entorno y qué nos puede ayudar

- *¿Qué tendencias se están dando hoy en día en la sociedad, en las costumbres de la gente, en los estilos de vida, en el uso del euskera?*
- *En cuanto al euskera, ¿qué iniciativas tienen en nuestro entorno las administraciones, las asociaciones y federaciones deportivas, otros agentes (asociaciones de euskera, centros educativos...)?*
- *…*

Amenazas

Qué está sucediendo en nuestro entorno, qué puede ser un obstáculo o una dificultad para nosotros. La detección precoz de estas amenazas nos permite evitarlas o convertirlas en oportunidades.

- *¿Qué obstáculos o dificultades podemos tener para aumentar el uso del euskera en nuestra entidad, en nuestro entorno, con otras asociaciones o federaciones deportivas...?*
- *¿Qué nuevos hábitos o tendencias que pueden dificultar el uso del euskera hemos detectado?*

BARRUKO ANALISIA

Barne analisian indargune eta ahuleziak aztertzen dira, aurreko fasean egindako diagnostikoak eta haren irakurketak lagunduko digu horiek identifikatzen (euskararen ezagutza, erabilera, langileen eta kirolariek jarrerak eta motibazioak, zuzendaritza…).

Indarguneak

Gure helburuak lortzen lagunduko diguten diezaguketen barne ahalmenak eta indarguneak dira.

- Zer egiten dugu ondo? Zer baloratzen digute ondo gure bazkide eta erabiltzaileek?

ANALISIS INTERNO

En el análisis interno se analizan las fortalezas y debilidades. El diagnóstico realizado en la fase anterior y su lectura nos ayudará a identificarlas (conocimiento del euskera, uso, actitudes y motivaciones del personal y de los/as deportistas, dirección...).

Fortalezas

Son puntos fuertes internos y fortalezas que nos pueden ayudar a conseguir nuestros objetivos.

- *¿Qué hacemos bien? ¿Qué nos valoran bien nuestros/as socios/as y usuarios/as?*

- Euskararen markoaren zein ardatzetan gaude indartsu? Aukerarik ematen al digu honen beste ardatz batzuetan ere hobetzeko?
- …

Ahulguneak

Barruko mugak dira, gure helburuak lortzeko ditugun ahalmenak oztopatu ditzaketenak.

- Zer hobetu behar dugu?
- Euskararen markoaren zein ardatzetan gaude ahul? Beste zer ardatzetan eragin diezaguke ahulgune horrek?
- …

- *¿En torno al euskera, qué ejes tenemos fortalezidos? ¿Cuáles nos permiten mejorar e incidir en otros ejes?*
- …

Debilidades

Son limitaciones internas que pueden obstaculizar nuestras capacidades para alcanzar nuestros objetivos.

- *¿Qué debemos mejorar?*
- *¿En qué ejes sentimos debilidad? ¿Y en qué otros ejes nos puede afectar esta debilidad?*
- …

Adibideak / Ejemplos

Indarguneak / Fortalezas	**Ahuleziak / Debilidades**
˜ Zuzendaritzak euskararen aldeko jarrera dauka ˜ Euskara gure entitatean sustatzeko lantaldea gaude Eentrenatzaile guztiek edo gehienek dute euskaraz hitz egiteko gaitasuna. ˜ ... *La dirección tiene una actitud favorable al euskera. Contamos con un equipo de trabajo para promocionar el euskera en nuestra entidad. Todas o la mayoría de las personas entrenadoras tienen capacidad para hablar en euskera.*	˜ Zuzendaritzak ez du euskararen (oso) aldeko jarrerarik ˜ Langile eta boluntario askok ez dute euskaraz ulertzen ˜ … *La dirección no muestra una actitud (muy) favorable hacia al euskera. Muchos/as trabajadores/as no entienden euskera.*
Aukerak / Oportunidades	**Mehatxuak / Amenazas**

- Kirolean euskararen erabilera sustatzeko egitasmoak ugaritzen ari dira - Eusko Jaurlaritzak dirulaguntzak ematen ditu kirolean euskara sustatzeko proiektuak garatzeko - EKFB euskara planak garatzen ari da Euskal Federazioetan - Belaunaldi berriak, gehiago edo gutxiago, euskararen ezagutzarekin datoz, entrenatzaileak, kirolariak… *Se están multiplicando los proyectos para fomentar el uso del euskera en el deporte. El Gobierno Vasco concede subvenciones para desarrollar proyectos de promoción del euskera en el deporte. La UFDV está desarrollando planes de euskera en las federaciones vascas. Las nuevas generaciones, más o menos, vienen con conocimiento de euskera…*	- Eskolatik kanpo gaztelera erabiltzeko ohitura dute gazteek - Euskara ez da kirolaren hizkuntza - Zenbait oztopo daude kirol-ekitaldiak euskaraz egiteko: epaileen ezagutza maila esate baterako - Erreferenteak diren kiroletan euskal erreferente gutxi - Kirol-esparruaren finkotasun eza, entrenatzaile gazteek arin ihes egiten dute *Fuera de la escuela los/las jóvenes utilizan el castellano. El euskera no es la lengua del deporte. El euskera no tiene mucho reflejo/espacio en los medios de comunicación; Existen ciertas barreras para que los eventos deportivos se realicen en euskera: el nivel de conocimiento de los/as árbitros, por ejemplo. Hay pocos/as referentes vascos/as en los deportes de referencia. Falta de continuidad, mucho movimiento entre los entrenadores..*

7.3. BISIO adibideak / VISIÓN ejemplos

EUSKARA ETA KIROLA, BISIOA, adibide batzuk
EUSKERA Y DEPORTE, VISIÓN, algunos ejemplos

- XXXen filosofiarekin bat eginez, euskaraz bizitzeko giroa eta erosotasuna sortzea, bai laneko harremanetan, bai kanpora begira, eta horretan gizartearekiko erreferentzia mantentzea eta garatzea.
- *Crear, de acuerdo con la filosofía de XXX, un clima de comodidad en euskera, tanto en las relaciones internas como hacia el exterior, manteniendo y desarrollando referentes sociales.*

- XXX euskal kirolean eta euskal gizartean, euskararen sustapenean eta erabileran erreferente izatea, selekzio eta federazioetan euskararen ezagutzan eta erabileran eragiteko eta motibatzeko lider eta bidelagun izanez.
- *Ser referente en la promoción y uso del euskera en el deporte y en la sociedad vasca xxx, liderando y acompañando el conocimiento y la motivación del euskera en las selecciones y federaciones.*

- Kirol taldea eredu eta eragile izatea euskara kirol jardunean txertatuta, kanpoko nahiz barruko harremanetan.
- *Lograr que el club sea un modelo y un agente integrador del euskera en la práctica deportiva, tanto en las relaciones externas como internas.*

- XXX federazioa kanpora eta barrura begira erreferente izatea, euskaraz lan eginez, motibazioa sustatuz eta euskararen erabilera bultzatuz.
- *Que la Federación xxx sea un referente externo e interno, trabajando en euskera, fomentando la motivación y potenciando el uso del euskera.*

- Etorriko diren olatuen erreferente izan nahi horretan, euskarak gure kirolaren sasoiaren ispilu izan behar du. Denon inplikazioa beharrezkoa izango den heinean, guztion trebetasunak jarriko gaitu olatuaren aparrean.
- *En el objetivo de convertirse en referente de las nuevas generaciones, el euskera debe reflejarse en nuestro deporte. En la medida en que es necesaria la implicación de todos, cada aportación sumará.*

- XXX Federazioak euskararen lanketan lider izan nahi du, euskararen garapena sustatuz, motibazioa bultzatuz eta elkarlanean oinarrituz.

- *La Federación xxx pretende liderar el trabajo en euskera, fomentando su desarrollo, su motivación y basándose en la colaboración.*

- Kirolak eta futbolak hizkuntzaren transmisiorako duen garrantziaz kontziente izanik eta XXX gizarte eragile den heinean, bere erreferentzialtasuna, lidergotza eta eredugarritasuna erabiltzea, euskararen erabilera sustatu eta ahalbidetzeko, kanpo eta barne harremanetan, partidetan eta entrenamenduetan.
- *Siendo conscientes de la importancia del deporte y del fútbol para la transmisión de la lengua, XXX como agente social, utilizará su referencialidad, liderazgo y ejemplaridad para fomentar y posibilitar el uso del euskera en las relaciones externas e internas, partidos y entrenamientos.*

7.4. Adierazle motak / Tipos de indicadores

Adierazleen izaera askotarikoa da, neurtu nahi dugun alderdiaren araberakoak baitira. Hona hemen adierazle mota ohikoenak:

1. Emaitzari erreparatzen diotenak: emaitza espezifikoak neurtzen dituzte, proiektuak edo programak entitatean izan duen eragin zuzena adieraziz. Adibidez, formazioaren kasuan, ikasleen errendimendu akademikoa eta, euskararen erabileraren kasuan, erabilerak izan duen bilakaera.
2. Prozesuko adierazleak: hauek jardueren garapena eta eraginkortasuna neurtzen dituzte. Adibidez, prestakuntza-saio kopurua edo proiektuan parte hartu duten pertsona kopurua.
3. Kalitate adierazleak: proiektuaren edo programaren kalitatea neurtzen dute, emaitzen edo prozesuen kalitatea islatuta. Adibidez, bezeroen gogobetetzea edo zerbitzuaren erantzun-denbora.
4. Efizientzia adierazleak: errekurtsoak erabiliz lortutako emaitzen eraginkortasuna neurtzen dute, hau da, kostu-eraginkortasuna. Adibidez, emaitza bakoitzeko kostua edo jarduera bakoitzeko denbora.
5. Eragin adierazleak: proiektuak epe ertain edo luzean izan duen eragin soziala, ekonomikoa edo ingurumenekoa neurtzen dute. Eragin-adierazleak emaitza-adierazleak baino zabalagoak dira eta aldaketa estrukturalak edo jasangarriak islatzen dituzte.

La naturaleza de los indicadores es variada en función del aspecto que queremos medir. Los tipos de indicadores más comunes son:

1. *Indicadores de resultado: miden los resultados específicos, indicando el impacto directo del proyecto o programa en la entidad. Por ejemplo, en el caso de la formación, el rendimiento académico del alumnado y, en el caso del uso del euskera, la evolución del uso.*
2. *Indicadores de proceso: miden el desarrollo y la eficacia de las actividades. Por ejemplo, el número de sesiones formativas o el número de personas que han participado en el proyecto.*
3. *Indicadores de calidad: miden la calidad del proyecto o programa, reflejando la calidad de los resultados o procesos. Por ejemplo, la satisfacción de los clientes o el tiempo de respuesta del servicio.*
4. *Indicadores de eficiencia: miden la eficacia de los resultados obtenidos mediante la utilización de recursos, es decir, la eficacia de coste. Por ejemplo, el coste por resultado o el tiempo por actividad.*
5. *Indicadores de impacto: miden el impacto social, económico o ambiental del proyecto a medio o largo plazo. Los indicadores de impacto son más amplios que los indicadores de resultados y reflejan cambios estructurales o sostenibles.*

Adierazle hauek proiektuaren helburuak eta testuingurua kontuan hartuta egokitzen eta konbinatzen dira, informazio zehatza eta erabilgarria izateko, era horretan jarraipena, ebaluazioa eta erabaki-hartzea errazteko.

Estos indicadores se adaptan y combinan teniendo en cuenta los objetivos y el contexto del proyecto para disponer de información precisa y útil que facilite el seguimiento, la evaluación y la toma de decisiones.

7.5. Legedia / Legislación

BOE 39/2022, Ley del deporte

- Herritarrek kirola egin ahal izango dute (…) *hizkuntza-aniztasuna errespetatuz*.
- Espainiako federazioek antolatutako lehiaketak beste hizkuntza koofizial bat dagoen autonomia-erkidegoetan egiten direnean komunikazio egokia egin beharko dute.
- Espainiako kirol-federazioen estatutuak, bai eta haien aldaketak ere, Kirol Kontseilu Gorenak berretsi ondoren, Kirol Erakundeen Estatuko Erregistroan inskribatuko dira, eta Estatuko Aldizkari Ofizialean argitaratu ondoren jarriko dira indarrean. Halaber, estatutuak federazioaren webgunean egongo dira ikusgai, hizkuntza ofizial guztietan.
- Federazio-arauak etengabe egongo dira eskuragarri federazioaren webgunean, hizkuntza ofizial guztietan eta autonomia-estatutuek aitortutako hizkuntza guztietan.
- (…) Aipatzen diren estatutuak eta arauak Kirol Erakundeen Estatuko Erregistroan inskribatuko dira, eta liga profesionalaren webgunean argitaratzen direnean sartuko dira indarrean. (…) Nolanahi ere, argitalpena ziurtatuko duen beste edozein bitarteko erabili ahal izango da, modu iraunkorrean irisgarria izango da eta Estatuko hizkuntza ofizial guztietan egingo da.

BOE 39/2022, Ley del deporte

- *La ciudadanía podrá hacer deporte (…) respetando la diversidad lingüística.*
- *Cuando las competiciones organizadas por las federaciones españolas se celebren en Comunidades Autónomas donde exista otra lengua cooficial, deberán realizar una comunicación adecuada.*
- *Los estatutos de las federaciones deportivas españolas, así como sus modificaciones, una vez ratificados por el Consejo Superior de Deportes, serán inscritos en el Registro Estatal de Entidades Deportivas, que entrarán en vigor tras su publicación en el «Boletín Oficial del Estado». Asimismo, los estatutos estarán disponibles en la página web de la federación en todas las lenguas oficiales.*
- *Las normas federativas estarán permanentemente disponibles en la página web de la federación, en todas las lenguas oficiales y en todas las lenguas reconocidas por los Estatutos de Autonomía.*
- *(…) Los estatutos y normas a que se refiere se inscribirán en el Registro Estatal de Entidades Deportivas y entrarán en vigor cuando se publiquen en la página web de la liga profesional. (…) En todo caso, podrá utilizarse cualquier otro medio que asegure la publicación, será permanentemente accesible y se hará en todas las lenguas oficiales del Estado.*

2/2023 Legea, martxoaren 30ekoa, Euskadiko jarduera fisioaren eta kirolarena

- Jarduera fisikoa eta kirola baliatu beharko da euskaren erabilera sustatzeko tresna gisa herritarrek euskara erabiltzeko duten eskubidea bermatuz eta euskara ezagutza eta erabilera bultzatuz.
- Neurriak hartu behar dira, bereziki, emakumeen kirolean, kirol egokituan eta *kirolean euskara sustatzeko programetan*.
- Neurri orokorren eta berezien artean, eskumenen barruan eta baliabideen arabera, genero ikuspegia eta *euskararen erabilera txertatuta* izan beharko da.
- Gobernantza onari eta jarduera fisikoari eta kirolari dagokienez, EAEko administrazio publikoek, beren eskumenen barruan, herritarrek jarduera fisikoa eta kirola egitean euskara erabil dezaten sustatzera bideratu beharko dute beren gobernu-ekintza.
    - EAEn bi hizkuntza ofizial daudela azpimarratzen da eta euskararen erabilera normalizatzeko 1982ko legea eta horren eragina edo ondorioa ekartzen da gogora. Era berean, zehazten da EAEko kirol federazioen hizkuntza ofizialak euskara eta gaztelania direla.
- Kirol federazioek beren estatutu-eta propioen bidez arautu behar dute beren funtzionamendua/egitura, hurrengo printzipioei jarraiki: *euskararen sustapena*, genero-ikuspegia, demokrazia oinarri, desgaitasuna duten pertsonen inklusioa...
- Kirol federazioek bi hizkuntza ofizialak erabili behar dituzte gutxienez: federazio-lizentzietan, estatutu, araudi eta zirkularretan, lehiaketa karteletan, federazio organoen deialdietan, gobernu eta administrazio organoen bilkura aktetan.
- Kirol ziurtagiriak interesdunak aukeratzen duen hizkuntza ofizialetan egin behar dira.
- Kirol federazioek hizkuntza normalizazioko planak landu, onartu eta gauzatu beharko dituzte aldian behin, federazioaren barne-jardueretan nahiz herritarrei zuzendutako jardueretan euskararen erabilera normala pixkanaka bermatzeko. Betetzen ez badute, dirulaguntzak jasotzeko gaitasunik gabe geratu ahalko dira federazioak, dagokion deialdiaren arauek hala ezartzen badute.
    - EAEko organo euskaldunek eta foru organoek kirol federazioen barruan hizkuntza normalizazio egokia lortzeko beharrezkoak diren baliabideak eta laguntza tekniko

Ley 2/2023 de la actividad física y el deporte del País Vasco

- *Se deberá utilizar la actividad física y el deporte como herramienta para fomentar el uso del euskera garantizando el derecho de la ciudadanía a utilizar el euskera y fomentando el conocimiento y uso del euskera.*
- *Se deberán tomar medidas especialmente en el deporte femenino, en el adaptado y en los programas de promoción del euskera.*
- *Entre las medidas generales y especiales, dentro de las competencias y en función de los recursos, se deberá incluir la perspectiva de género y el uso del euskera.*
- *En materia de buena gobernanza y de actividad física y deportiva, las administraciones públicas vascas, en el ámbito de sus competencias, deberán orientar su acción de gobierno a promover el uso del euskera en la práctica de la actividad física y el deporte por parte de la ciudadanía.*
    - *Se subraya la existencia de dos lenguas oficiales en la CAPV y se recuerda la ley de 1982 de normalización del uso del euskera y su incidencia o efecto. Asimismo, se especifica que las federaciones deportivas vascas tienen como lenguas oficiales el euskera y el castellano.*
- *Las federaciones deportivas deben regular su funcionamiento/estructura a través de sus propios estatutos, de acuerdo con los principios de promoción del euskera, perspectiva de género, democracia, inclusión de personas con discapacidad, etc.*
- *Las federaciones deportivas deberán utilizar al menos las dos lenguas oficiales: licencias federativas, estatutos, reglamentos y circulares, carteles de competición, convocatorias de órganos federativos, actas de sesiones de órganos de gobierno y administración.*
- *Los certificados deportivos se expedirán en las lenguas oficiales que elija la persona interesada.*
- *Las federaciones deportivas deberán elaborar, aprobar y ejecutar periódicamente planes de normalización lingüística para garantizar de forma progresiva el uso normal del euskera tanto en sus actividades internas como en las dirigidas a la ciudadanía. En caso de incumplimiento, las federaciones podrán quedar inhabilitadas para la concesión de subvenciones cuando así lo*

egokia eman beharko dizkiete kirol federazioei.

- Eskola adineko jarduera fisikoko eta kiroleko programak eta jarduerak: programek euskara erabilera sustatu beharko dute ikasleen kirol jardunaren esparruan.
- Programek euskararen erabilera sustatu beharko dute unibertsitate ikasleen kirol jardunaren esparruan.
- Eskola adineko jarduera fisikoa eta kirola: programek kirol jardunean euskararen erabilera sustatu beharko dute.
- Unibertsitateko jarduera fisikoa eta kirola: programek kirol jardunean euskararen erabilera sustatu beharko dute.
- Lanbide Heziketako eta batxilergoko jarduera fisikoa eta kirola: programek kirol jardunean euskararen erabilera sustatu beharko dute.
- Prestakuntza eta informazio programak sustatu beharko dira kirol federatuaren, eskola adineko kirolaren eta unibertsitate kirolaren arloan, bai eta lehiarik gabeko beste kirol adierazpen batzuen arloan ere. Programa horien eskaintzan, euskarari emango zaio lehentasuna, batez ere 18 urtetik beherakoentzako programetan.
- Kirol ekitaldien leihatila bakarra (…): zuzendaritzak ekitaldiak antolatzeko zerbitzuak ematen dituzten erakundeen eta pertsonen datu basea egingo du eta protokoloa ere bai, izapideak errazteko eta ingurumen-inklusio-genero-*hizkuntza arloko* irizpideak bermatzen direla ziurtatzeko.
- Une oro bermatuko da ikuskatua izaten ari den pertsonak berak hautatako hizkuntzan arreta jasotzeko duen eskubidea.
- Kirol kluben onura publikoaren deklarazioa: araudiz ezarritako hizkuntza normalizazioko baldintzak betetzea.
- *Bermatzen da Jarduera Fisikoaren Euskal Agentziaren Zerbitzuarekin, Jarduera Fisikoaren eta Kirolaren Euskal Kontseiluarekin eta arau honetan aurreikusitako gainerako organoekin harremana duten pertsonek aukeratzen duten hizkuntza ofiziala erabiltzeko eskubidea benetan baliatu ahal izango dutela, eta organo horiek aukeratutako hizkuntzan arreta emateko betebeharra izango dutela. Horretarako, behar diren neurriak hartuko dituzte, bereziki, dagozkien organoetako kide izateko izendatuko diren pertsonek bi hizkuntzak behar bezala ezagutzen dituztela baloratzea. Halaber, organo horiek bi hizkuntzak erabiliko dituzte Euskal Autonomia Erkidegoko beste edozein administrazio publikorekiko harremanetan.*

establezcan las normas de la correspondiente convocatoria.

- Los órganos vascos y forales de la C.A.P.V. deberán proporcionar a las federaciones deportivas los recursos necesarios y la asistencia técnica adecuada para lograr una adecuada normalización lingüística en el seno de las federaciones deportivas.

- *Programas y actividades de actividad física y deportiva en edad escolar: los programas deberán fomentar el uso del euskera en el ámbito de la práctica deportiva del alumnado.*
- *Los programas deberán fomentar el uso del euskera en el ámbito de la práctica deportiva del alumnado universitario.*
- *Actividad física y deporte en edad escolar: los programas deberán fomentar el uso del euskera en la práctica deportiva.*
- *Actividad física y deporte universitario: los programas deberán fomentar el uso del euskera en la práctica deportiva.*
- *Actividades físicas y deportivas de Formación Profesional y Bachillerato: los programas deberán fomentar el uso del euskera en la práctica deportiva.*
- *Deberán promoverse programas de formación e información en materia de deporte federado, deporte en edad escolar, deporte universitario y otras manifestaciones deportivas no competitivas. En la oferta de estos programas se dará prioridad al euskera, especialmente en los programas dirigidos a menores de 18 años.*
- *Ventanilla única de eventos deportivos (…): la dirección elaborará una base de datos de entidades y personas que prestan servicios para la organización de eventos y un protocolo que facilite la tramitación y asegure la garantía de criterios de inclusión, ambiente, lengua y género.*
- *Se garantizará en todo momento el derecho de la persona auditada a ser atendida en la lengua elegida.*
- *Declaración de utilidad pública de los clubes deportivos: cumplimiento de los requisitos de normalización lingüística establecidos reglamentariamente.*
- *Se garantiza que las personas que tengan relación con el Servicio de la Agencia Vasca de Actividad Física, con el Consejo Vasco de Actividad Física y Deporte y con los demás órganos previstos en esta norma podrán ejercer efectivamente el derecho a utilizar la lengua oficial que elijan, y que dichos órganos tendrán la obligación de atender en la lengua elegida. A tal efecto, adoptarán las medidas necesarias, en particular, la valoración del conocimiento de ambas*

- Ikuskatua izaten ari den kirol pertsonari hautatutako hizkuntzan arreta jasotzeko duen eskubidea bermatu beharko zaio.

lenguas por parte de las personas designadas para formar parte de los órganos correspondientes. Asimismo, dichos órganos utilizarán ambas lenguas en sus relaciones con cualquier Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
- *Deberá garantizarse el derecho de la persona deportiva que esté siendo inspeccionada a ser atendida en la lengua elegida.*

8/2022 LEGEA, ekainaren 30ekoa, Euskal Autonomia Erkidegoan jarduera fisikoaren eta kirolaren arloko lanbideetan sartzeari eta jarduteari buruzkoa

- Kirolak eragina du osasunean, hezkuntzan, lan-merkatuan, kontsumitzaile eta erabiltzaileengan, *euskararen erabileran*, ingurune naturalean eta abarretan.
- Euskal Autonomia Erkidegoko Jarduera Fisikoaren eta Kirolaren arloko Profesionalen Erregistroa sortzen da, zeina publikoa izango baita, kirolaren arloko eskumena duen sailari atxikita geldituko baita eta, horren bidez, kontsumitzaileen eta erabiltzaileen eskubideak ahalik eta ondoen defendatze aldera, ondorengo apartatuetan adierazitako informazioa emango baitu, euskaraz eta gaztelaniaz, modu argi, doako eta elektronikoki eskuragarrian. Araudi bidez ezarri beharko dira erregistroaren egitura, zereginak eta publizitate- eta funtzionamendu-araubidea.
- Herritarren hizkuntza-eskubideak bermatzea helburu hartuta eta zerbitzua euskaraz emango dela ziurtatzeko, lege hau indarrean sartu eta jarduera fisikoaren eta kirolaren arloko lanbideetan lehen aldiz sartzeko herri-administrazioek ematen dituzten zerbitzu publikoen esparruan, gutxienez B2 hizkuntza-gaitasun maila ere egiaztatu beharko da, funtzio publikoaren araudian beste gaitasun-mailarik ezartzen ez denean eta dagozkion indize soziolinguistikoek hala eskatzen dutenean, nahitaez bete beharreko indarrean dagoen araudiari jarraiki.
- Eusko Jaurlaritzan kirol-arloko eskumena duen sailak bermatuko du prestakuntza-ekintzak euskaraz eta gaztelaniaz egin ahal izatea, bai eta euskararen erabileraren normalizazioa ere, arau honen xede den jarduera fisikoaren eta kirolaren arloko lanbideen jardunaren eremuan, batez ere haurrei eta gazteei dagokienez.
- Xedapen honetan ezarritako epea bete eta bi urtera arte, Eusko Jaurlaritzak laguntza-programak ezarriko ditu lege honek eragindako pertsonei euskararen doako

LEY 8/2022, de 30 de junio, de acceso y ejercicio de las profesiones de la actividad física y del deporte en la Comunidad Autónoma del País Vasco

- *El deporte influye en la salud, la educación, el mercado laboral, las personas consumidoras y usuarias, el uso del euskera, el medio natural, etc.*
- *Se crea el Registro de Profesionales de la Actividad Física y del Deporte de la Comunidad Autónoma del País Vasco, que tendrá carácter público y quedará adscrito al departamento competente en materia de deporte, a través del cual, para la mejor defensa de los derechos de las personas consumidoras y usuarias, facilitará la información que se indica en los apartados siguientes, en euskera y castellano, de forma clara, gratuita y electrónicamente accesible. Reglamentariamente se establecerá la estructura, funciones y régimen de publicidad y funcionamiento del registro.*
- *Con el fin de garantizar los derechos lingüísticos de la ciudadanía y asegurar la prestación del servicio en euskera, en el ámbito de los servicios públicos que, a la entrada en vigor de esta ley, prestan las administraciones públicas para el primer acceso a las profesiones de actividad física y deportiva, se deberá acreditar, al menos, el nivel de competencia lingüística B2, cuando no se establezca otro nivel de competencia en la normativa de función pública y así lo exijan los correspondientes índices sociolingüísticos, de obligado cumplimiento.*
- *El departamento del Gobierno Vasco competente en materia de deporte garantizará que las acciones formativas puedan realizarse en euskera y castellano, así como la normalización del uso del euskera en el ámbito de las profesiones de la actividad física y del deporte objeto de esta norma, especialmente en relación con la infancia y la juventud.*
- *Hasta transcurridos dos años desde el cumplimiento del plazo establecido en esta disposición, el Gobierno Vasco establecerá*

irakaskuntza bermatzeko, eta euskara-ikastaroetan izena emanda dutenei ikastaro horiek amaitu arte luzatuko zaie epea.

programas de ayudas para garantizar la enseñanza gratuita del euskera a las personas afectadas por esta ley, ampliando el plazo hasta la finalización de los cursos para las personas inscritas en los cursos de euskera.

Bibliografia

Euskalit & Eusko Jaurlaritza (2021). Kudeaketa aurreratua eta hizkuntzen kudeaketa. Integraziorako gida. Eusko Jaurlaritzako Argitalpen Zerbitzu Nagusia. https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/gestion_linguistica/eu_def/adjuntos/WEB-KUDEAKETA-AURRERATUA.pdf

Eusko Jaurlaritza (2022). Kirolean euskara sustatzeko plana. Eusko Jaurlaritzako Argitalpen Zerbitzu Nagusia. https://www.euskadi.eus/eusko-jaurlaritza/-/kirolean-euskara-sustatzeko-plana-2021-2024/

Eusko Jaurlaritza (2022). 8/2022 LEGEA, ekainaren 30ekoa, Euskal Autonomia Erkidegoan jarduera fisikoaren eta kirolaren arloko lanbideetan sartzeari eta jarduteari buruzkoa. *legegunea, Euskal araudiaren ataria.* https://www.legegunea.euskadi.eus/eli/es-pv/l/2022/06/30/8/dof/eus/html/webleg00-contfich/eu/

Eusko Jaurlaritza (2023). 2/2023 LEGEA, martxoaren 30ekoa, Euskadiko jarduera fisikoaren eta kirolarena. *legegunea, Euskal araudiaren ataria.* https://www.legegunea.euskadi.eus/eli/es-pv/l/2023/03/30/2/dof/eus/html/webleg00-contfich/eu/

Gobierno de España (2022). Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. BOE, Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-24430

Sánchez Carrión, J. M. (1987). Un futuro para nuestro pasado. *Claves de la recuperación del euskara y teoría social de las lenguas*. https://ojs.ehu.eus/index.php/ASJU/article/view/8593