

DOKTOREGO-TESI PROIEKTUAREN MEMORIA

**EFQM EREDUA ETA KUDEAKETARAKO
ADIERAZLEEN SISTEMAK
GIZARTE EKONOMIAKO ETA EKONOMIA
SOLIDARIOKO ERAKUNDEETAN:
IKASTOLEN KOOPERATIBA
ESPERIENTZIAREN KASUA**

Unai del Burgo García
Ekonomia Saila (UEU)

Baleren Bakaikoa Azurmendi
Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (UPV/EHU)

María Jesús Luengo Valderrey
Kudeaketaren Ebaluazioa eta Enpresa Berrikuntza Saila (UPV/EHU)

0. AURKIBIDEA

1.	Proiektuaren laburpen-fitxa -----	3
2.	Sarrera -----	6
3.	Helburuak-----	8
4.	Metodologia-----	10
5.	Ikerketa objektua -----	13
6.	Jakintza alorra -----	15
7.	Ikerketaren aurrekari pertsonala -----	16
8.	Literatura zientifikoaren egoera -----	18
9.	Ikerketaren egitura -----	20
10.	Ikerketaren garrantzia -----	21
11.	Aurreikusitako emaitzak -----	23
12.	Alor instituzionala -----	24
13.	Doktorego tesiaren zuzendaritza -----	24
14.	Emaizen gizarteratzea -----	25
15.	Ikerketaren gabeziak -----	26
16.	Etorkizunerako ikerketa ildoak -----	26
17.	Kronograma-----	30

1. PROIEKTUAREN LABURPEN-FITXA

- 1.1. **Agiri mota.** Doktorego-tesi proiektuaren memoria.
- 1.2. **Agiriaren data.** 2013/09/22.
- 1.3. **Doktore-gaia.** Unai del Burgo García¹, UEUko Ekonomia Saila².
- 1.4. **Doktorego-programa.** Gizarte Ekonomia eta Ekonomia Solidarioa Masterra 2013/2014³- Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)⁴, Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).
- 1.5. **Doktorego tesi-proiektuaren izenburua.** “EFQM eredua eta kudeaketarako adierazleen sistemak Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeetan: Ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua”.
- 1.6. **Sarrera.** Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen helburu ekonomiko-finantzarioak bermatzea ezinbestekoa da beren helburu sozialen lorpena ahalbideratzeko. Helburu sozio-ekonomiko horiek lortzeko, Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeek ohiko kudeaketa-prozesu enpresarialak garatu behar dituzte: planifikazioa, kudeaketaren kontrola eta erabakitze-prozesua. Prozesu guzti horiek modu arrazionalen gauzatzeko informazio egokia izan behar dute Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeek, hau da, beren kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko tresnak landu behar dituzte. Gure ustez, tresna horiek kudeaketarako informazio-sistemak dira. Hala ere, Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen helburuak multidimentsionalak izanik, beren kudeaketarako informazio-sistemek izaera multidimentsionala, holistiko edo integrala bera ere izan behar dute: aldagai ekonomiko-finantzarioak eta sozialak kudeatu behar dituzte modu orekatuan. Informazio-sistema formalizatuen artean, kudeaketarako adierazleen sistemak dira Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen “Kudeaketa Oreatua” bermatzeko tresnarik egokienak. Proposatzen dugun ikerketan, Gizarte Ekonomiako erakundeen “kudeaketa oreatua” ahalbideratzeko EFQM adierazle-sistemen baliagarritasuna aztertu nahi dugu, mota horretako erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko tresnen ikerketan sakonduz. Horretarako, enpirikoki, EFQM eredua aplikatu duen Ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua aztertuko dugu.
- 1.7. **Jakintza alorra eta ikerketaren objektua.** Enpresaren Ekonomiaren baitan arituko gara (planifikazioa, kudeaketaren kontrola eta erabaki-hartze prozesuak ahalbideratzeko informazio-sistemen esparruan), zehazki, Gizarte Ekonomiako

¹ Ikus <http://es.linkedin.com/pub/unai-del-burgo-garc%C3%ADa/63/a7/926>.

² Ikus <http://www.unibertsitatea.net/blogak/ekonomia/>.

³ Ikus http://www.gezki.ehu.es/p281-content/eu/contenidos/noticia/jornada_jardunaldiak/eu_master/adjuntos/triptico_GEZKI_EUSK.pdf.

⁴ Ikus <http://www.gezki.ehu.es/p281-home/eu/>.

eta Ekonomia Solidarioko erakundeei aplikatutako EFQM adierazle-sistemen erabileraren inguruan. Maila enpirikoan, EFQM adierazle-sistemen erabileran lkastolen kooperatiba-mugimenduak izandako esperientzia aztertuko dugu.

- 1.8. **Helburuak.** Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko informazio-sistema formalizatuak lantzea: zehazki, EFQM ereduan oinarritutako adierazleen sistemen diseinurako metodologia finkatzea.
- 1.9. **Metodologia.** Ikerketa bibliografiko deskribatzaile-baloratzaile zehatz batean oinarrituz, kasu baten azterketa gauzatuko dugu, metodologia enpiriko deskriptibatzaile, baloratzaile, preskriptibo, kuantitatibo eta kualitatibo baten bitartez.
- 1.10. **Aurreikusitako emaitzak.** Irakaskuntza arloko Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetuko duen adierazleen sistemak diseinatzeko metodologia finkatzea. Hortik abiatuta, Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeei aplikatzeko modukoak izango diren adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak identifikatzea.
- 1.11. **Ikerketaren garrantzia.** Ikerketa berritzailea proposatzen dugu, bai alorraren eta bai ikerketa-objetuen ikuspegitik. Ikerketaren garrantzia, bere emaitzen aplikagarritasun praktikoan datza, zehazki, hezkuntza arloko Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen kudeaketa sozio-ekonomikoa hobetzeko potentzialitatean.
- 1.12. **Ikerketaren gabeziak.** Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen aniztasuna dela eta, beren informazio-sistemen diseinurako proposatuko ditugun irizpideak orokorrak izango dira nahitanahiez. Beraz, hezkuntza arloko Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeei bakarrik aplikatiko zaie zuzenean ikerkuntza honen emaitza zehatzak. Guzti horrek gure ikerkuntzaren zehaztasun-maila kaltetu dezake.
- 1.13. **Etorkizuneko ikerketa-ildoak.** Ikerkuntza-proiektu honen gabeziak kontutan hartuta, etorkizunean gomendagarria litzateke ikerketarekin jarraitzea, baina lkastolen kasuaz haratagoko bestelako kasu zehatz eta mugatu batzuei aplikatuta, irizpide orokorrak proposatu beharrean, kasu bakoitzari aplikatzeko modukoa den metodologia zehatza proposatuz. Proposamen zehatza: Gizarte Ekimenezko Euskarazko Kultur-Industriaren kasua ikertzea.
- 1.14. **Alor instituzionala eta doktorego tesiaren zuzendaritza.** UPV/EHUren baitan sortutako Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI) erakundearen izenean egindako ikerketa izango da. GEZKIren egungo zuzendaria, Baleren Bakaikoa Azurmendi⁵ (UPV/EHUko Ekonomia Aplikatua I Saila) eta Bilboko Enpresa Ikasketen Unibertsitate-eskolan irakaslea eta ikertzailea den María Jesús Luengo Valderrey⁶ (UPV/EHUko Kudeaketaren

⁵ Ikus http://eu.wikipedia.org/wiki/Baleren_Bakaikoa.

⁶ Ikus <http://es.linkedin.com/pub/mar%C3%ADa-jes%C3%BAs-luengo-valderrey/19/785/74>.

Ebaluazioa eta Enpresa Berrikuntza Saila). Biak UEUko Ekonomia Saileko kideak dira.

- 1.15. **Gako hitzak.** Gizarte Ekonomia, Ekonomia Solidarioa, Hezkuntza, Ikastolak, Kudeaketa-Kontrola, Kontabilitatea, Kudeaketarako Informazio-Sistemak, Kudeaketarako Adierazleen Sistemak, EFQM eredia.
- 1.16. **ECON LIT gakoak.** J540, I290, M100, M410.
- 1.17. **Oharra.** Dokumentu honetan agertzen diren esteka guztiak 2013/09/22ko datarekin gainbegiratu ditugu.

2. SARRERA

“Neurketak ez du inoiz gaur egun bezalako garrantzirik izan. Druckerren ustez, atal gutxi dira enpresa baten kudeaketan neurketa bezain garrantzitsuak, eta gainera, neurketa gaur egungo kudeaketaren barnean atal ahulenetarikoa da”⁷.

Kudeaketaren ikuspegitik, edozein motatako erakundeen jarduera planifikatu, gauzatu eta kontrolatzeko eta azken finean, erakundearen edozein erabaki arrazoitzeko, **kudeaketarako informazio-sistema formalizatuak** erabiltzea komenigarria da. Gaur egungo testuinguru ekonomikoan⁸, kudeaketarako informazio-sistemek erakundeen aldagai finantzarioak eta ez finantzarioak kontutan hartu behar dituzte, erakundeen biziraupena eta etengabeko hobekuntza ziurtatzeko. Izan ere, epe luzera begira, aldagai finantzarioak ezezik, aldagai ez finantzarioak kontutan hartu behar dira bereziki. Aldagai ez finantzarioen artean, eskeinitako zerbitzuaren edo ekoiztutako ondasunen kalitatea nabarmen dezakegu.

Kudeaketarako informazio-sistema formalizatuen artean, **Kontabilitatea da sistemarik hedatuena**. Honako azpi-sistemez osatzen da Kontabilitatea⁹: finantza-kontabilitatea; kudeaketa-kontabilitatea (bi azpi-sistemaz osatuta dago: kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea); eta azkenik, zuzendaritza estrategikoaren kontabilitatea, non adierazle finantzarioen eta ez finantzarioen sistemak erabiltzen diren, bereziki “Balanced Scorecard” tresna. Hala ere, adierazleen sistemen artean bestelako ereduak ere aurki genitzake: kontabilitate sozialaren esparruan (erantzunkizun sozial korporatiboa kudeatzeko adierazleen sistemak¹⁰) eta Kudeaketaren Kalitatearen ereduen artean (eredu horiek kudeatzeko adierazleen sistemak).

⁷ Niven, P.R. (2002): *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 5. orr; (Cid, 2205: 140) lanean aipatua.

⁸ Lehiakortasun bortitzean oinarritutako ingurune ekonomiko aldakorra.

⁹ Erakunde bakoitzak, azpi-sistema bat bakarra edo gehiago erabili ditzake, bere kudeaketa mailaren edo bere profesionalizazioaren arabera.

¹⁰ Marketing-aren alorrean kokatu ohi bada ere, Kontabilitate Sozialak erakundeen kudeaketa-kontrolaren esparruan eragiten du. Ikusi: Durden, C. (2008): “Towards a socially responsible management control system”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, No. 5, pág. 671-694.

Ohiko erakunde pribatu-merkantilistekin alderatuta, **Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeek¹¹ izaera berezia dute**: helburu ekonomikoak tresna besterik ez dira helburu sozialak lortzeko¹². Izaera horri “**dualtasun sozio-ekonomikoa**” deituko diogu. Dualtasun horrek, GEES-en kudeaketarako informazio-sistemen ezaugarriak baldintzatzen ditu: mota horretako erakundeen informazio-sistemek derrigorrez kontutan hartu beharko dituzte, bai aldagai finantzarioak (kaudimena, likidezia, aurrekontuen desbideraketak...), bai aldagai ez finantzarioak (erabiltzaileen beharrezanaren asebetetzea, gizarteari egindako ekarpenak, bazkideen edo langileen partehartzea...). Aldagai ez finantzarioak neurtzeko adierazleek erakundearen helburu nagusien betetze mailari buruzko informazio egokia eman dezakete, beti ere, adierazle ekonomiko-finantzarioen garrantzia eta beharrezkotasuna alboratu gabe.

Azken finean, GEESE-en “dualtasun sozio-ekonomikoa” edo “helburu sozial eta ekonomikoen arteko oreka” modu arrazionalen eta formalean kudeatzeko, **adierazleen sistema integrala, holistikoa edo orekatua** diseinatzea beharrezkoa da, erakunde bakoitzaren beharrezan informatibo zehatzetara moldatuko dena: adierazle finantzario eta ez finantzarioen arteko oreka bermatuko duen kudeaketarako informazio-sistema. Horren bitartez lortuko dugu GEESE-en “**kudeaketa orekatua**”.

Bada ezaugarri horiek dituen informazio-sistematik, esate baterako, **Balanced Scorecard** adierazleen sistema estrategiko-multidimentsionala eta **EFQM bikaintasun-eredua kudeatzeko adierazleen sistema holistikoa**. Gure inguruan, EFQM ereduak du lehentasuna: Gizarte Ekonomiari dagokionez, nabarmena da eredu horrek Arrasateko Esperientzia Kooperatiboan duen eragina. Sektoreka, hezkuntza alorrean hedapen zabala du EFQM bikaintasun ereduak, batez ere, Ikastolen artean.

Proposatzen dugun ikerketan, **Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen “kudeaketa orekatua”¹³ ahalbideratzeko EFQM adierazle-sistemen baliagarritasuna aztertu nahi dugu, mota horretako erakundeen kudeaketa**

¹¹ Hemendik aurrera GEESE-ak.

¹² Ezaugarri hori erakunde publikoetan ere ematen da.

¹³ Hau da, Kudeaketa integrala edo holistikoa: helburu sozial eta ekonomikoen lorpena bermatuko duen kudeaketa-eredua.

ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko tresnen ikerketan sakontzeko asmoarekin¹⁴.

Edonola ere, ezin dugu ahaztu adierazleen sistemak bestelako informazio-sistemetan ere oinarritzen direla: zehazki, finantza-kontabilitatean eta ohiko kudeaketa kontabilitate ekonomiko-finantzarioan. Hori dela eta, gure ustez beharrezkoa da Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen kudeaketarako informazio-sistemen azterketa integrala gauzatzea, nahiz eta gure ikerketaren jomuga kudeaketarako adierazleen sistemak izan¹⁵.

Metodologikoki, nazioarte mailako produkzio zientifikoa aztertuko duen ikerketa bibliografiko deskribatzaile eta baloratzzailea oinarri bezala hartuta (ikerketaren oinarri teorikoa edo kontzeptu markoa), maila deskribatzaile-baloratzzaile-preskriptiboan, gure inguruko kasu berezi bat ikertuko dugu, orain arte Gizarte Ekonomiaren ikuspegitik aztertua izan ez dena (atal enpirikoa): **Ikastolen kooperatiba-mugimenduak erabilitako kudeaketarako informazio-sistemak, era horien artean, EFQM ereduaren adierazleen sistemak.**

3. HELBURUAK

Ikerketaren **helburu orokorra** honako hau da: Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko lanabesak lantzea, zehazki, EFQM ereduan oinarritutako informazio-sistema formalizatuak.

Helburu orokor hori honako **helburu eta azpi-helburu zehatzetan** operatibizatu dugu:

¹⁴ Ikus 1.3. helburua eta 2.3. helburua (3. atalean).

¹⁵ Ikus 1.2. helburua eta 2.2. helburua (3. atalean).

1. helburua	GEESE-en kudeaketarako informazio-sistemen literatura zientifikoa deskribatu eta baloratu.
1.1. helburua	GEES-aren kontzeptua deskribatu eta baloratu maila teorikoan.
1.2. helburua	GEESE-en kudeaketarako informazio-sistemak deskribatu eta baloratu maila teorikoan.
1.3. helburua	GEESE-en erakundeetan EFQM ereduak kudeaketarako informazio-sistema gisa duen erabilera deskribatu eta baloratu maila teorikoan.
2. helburua	Ikastolen kooperatiba mugimenduaren baitan EFQM adierazleen sistemak deskribatzea, Ikastolen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko duten gaitasuna baloratuz.
2.1. helburua	Ikastolen kooperatiba mugimenduaren kontzeptua deskribatu eta baloratu maila teorikoan.
2.2. helburua	Hezkuntza erakundeen kudeaketarako informazio-sistema formalizatuak deskribatu eta baloratu maila teorikoan.
2.3. helburua	Hezkuntza erakundeen baitan EFQM adierazleen sistemak deskribatzea, beren “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko duten gaitasuna baloratuz.
2.4. helburua	Ikastolen kudeaketarako informazio-sistema formalizatuak deskribatu, baloratu eta beren hobekuntzarako proposamenak egin.
2.5. helburua	Ikastolen kooperatiba mugimenduaren baitan EFQM adierazleen sistemak deskribatzea, Ikastolen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko duten gaitasuna baloratuz eta sistema horien hobekuntzarako proposamenak eginez.
3. helburua	EFQM ereduaren aplikazioan Ikastolek duten esperientzian oinarrituz, hezkuntza sektorean diharduten GEESE-en kudeaketarako adierazleen sistemen diseinurako metodologia proposatzea.
4. helburua	GEESE-en ezaugarri bereziak kontutan hartuko dituen kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak proposatzea.

4. METODOLOGIA

Ikerketa bibliografiko deskribatzaile eta baloratzailea oinarri teoriko bezala hartuta (kontzeptu markoa edo alde teorikoa), kasu zehatz baten ikerketa enpiriko-deskriptibo, -baloratzaile eta -preskriptiboa gauzatuko dugu, metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboa erabiliz (alde enpirikoa edo praktikoa).

- **Ikerketa bibliografiko deskribatzailea eta baloratzailea.** Horren bitartez, gure ikerketaren kontzeptu markoa edo alde teorikoa osotuko dugu (helburuak: 1., 2.1., 2.2. eta 2.3.). Gure ikergaiarekin lotutako zenbait gidaliburu aztertzeaz gain, honako prozedura erabiliko dugu produkzio zientifikoa arakatzeko:

- o Gizarte Ekonomiarekin lotutako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa konprobatuko dugu, 2000. urtetik 2013. urtera bitartean: CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España; Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa; REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos; Anuario de Estudios Cooperativos de la Universidad de Deusto; Revista Vasca de Economía Social; El Tercer Sector; Annals of Public and Cooperative Economics; The economics of nonprofit institutions; Chaiers de Crises (Quebec); Social enterprise journal; Revieu des Estudes cooperatives; mutuelles et associations; Journal of voluntary action research; Working paper of the Johns Hopkins University; Économie et solidarité (Quebec).
- o Kontabilitatearekin lotutako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa konprobatuko dugu, 2000. urtetik 2013. urtera bitartean: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA); Revista Española de Financiación y Contabilidad (AECA); la Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión; Técnica Contable; Partida Doble; Revista de Contabilidad (ASEPUC); Actualidad Financiera; la Revista de Contabilidad y Tributación Management Accounting Research; Journal of Management Accounting Research; Journal of Cost Management; Strategic Finance; Abacus; Accounting

and Business Research; Accounting, Auditing & Accountability Journal; Accounting, Organizations and Society; European Accounting Review; British Accounting Review; eta azkenik, Critical Perspectives in Accounting.

- Kalitatearen Kudeaketarekin lotutako aldizkari espezializatuen produkzio zientifikoa konprobatuko dugu, 2000. urtetik 2013. urtera bitartean: Quality Assurance in Education, International Journal of Educational Management, Managing Service Quality, International Journal of Quality & Reliability Management eta The TQM Journal.
- Horrez gain, zenbait datu baseen azterketa gauzatuko dugu: DIALNET, TESEO, CSIC, ABI-INFORM GLOBAL, ECON-LIT eta INGUMA.
- Zein irizpide erabiliko dugu metodologia zehatz honen bitartez identifikatutako aipamenak aukeratzeko? Aipamenen garrantzia (egileen edo aldizkariaren ospearen arabera), egokitasuna (gure ikerketa ildoarekin bat egiten dutenaren arabera) eta berritzaile-izaera (aipamenaren argitalpen dataren arabera).

- **Ikerketa enpiriko deskriptibo, baloratzailer eta preskriptiboa, metodologia kuantitatiboa eta kualitatiboa erabiliz** (alde praktikoa: 2.4., 2.5., 3. eta 4. helburuak).

- Induzkioa: proposatuko dugun ikerketan, errealitatea deskribatu nahi dugu, berau baloratu eta errealitate hori hobetzeko proposamenak egin. Beraz, gure ikerkuntza ez datza hipotesien kontrastean (metodo hipotetiko deduktiboa), baizik eta errealitatearen inguruko datuen bilketan eta datu horien azterketan ikuspegi induktibo batetik. Induzkioan oinarritutako metodologia deskribatzailea Kudeaketa-Kontabilitatearen alorrean erabili izan da, baita EFQM ereduaren aplikazioaren alorrean ere.

- Kasuaren azterketa: atal empirikoa garatzeko, gure inguruneko erakunde-talde baten azterketa aukeratu dugu, Ikastolen esperientzia.
- Metologia kuantitatiboa eta kualitatiboa. Errealitatea deskribatzeko, lehenik eta behin metodologia kuantitatiboa erabiliko dugu, gure ikergaiaren argazki orokorra izateko (deskripzioa eta balorazioa): gure ikerketa objektuari aplikatutako galdetegi egituratu baten¹⁶ emaitzen azterketa estatistikoa. Ondoren, metodologia kualitatiboa aplikatuko dugu, ikergaiaren inguruko ezagutzan sakontzeko (deskripzioa eta balorazioa): elkarrizketa pertsonalak, galdetegi egituratu baina ireki baten bitartez. Behin azterketa deskribatzaile eta baloratzaile bukaturakoan, fase preskriptiboan sartuko gara, hau da, proposamenak egiteko fasean. Horretarako, metodologia kualitatibo zehatza erabiliko dugu: gure proposamenak kontrastatzeko, Ikastolen zuzendari edo arduradunekin mintegi bat antolatuko dugu, Delphi metodoa erabiliz. Gauza bera 3. eta 4. helburuetan proposatutako metodologia eta irizpide orokorrak kontrastatzeko.

Gure ustez, edozein ikerketak **alde preskriptiboa** izan behar du, hau da, errealitatea hobetzeko helburua izan behar du: horren harira, ikertzaileak hobekuntza zehatzak proposatu behar ditu. Gure aldetik, gure helburu orokorra lortzeko, honako proposamenak egingo ditugu: Ikastolen kudeaketarako informazio-sistemak hobetzeko proposamenak (adierazleen sistemekin lotuta bereziki); Ikastolen esperientzian oinarrituta, hezkuntza arloko gainontzeko GEESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobe dezaketen adierazleen sistemen metodologia diseinatu; eta azkenik, GEESE-en kudeaketarako adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak proposatuko ditugu.

Hala ere, etengabeko hobekuntza errealek GEESE-etatik bertatik etorri behar dute (kasu honetan, Ikastolen kooperatiba mugimenduaren baitan bildutako erakundeen eskutik). Ikertzailea ez da aholkulari profesionala. Gure ustez, ikertzailea

¹⁶ Galdetegia diseinatzeko Delphi metodoa erabiliko dugu: horrela, gure ikerketa objektuari ondo egokitutako galderak aukeratu ditugu modu seguruan.

behatzailea da batez ere. Beraz, gure ikerketaren **alde deskribatzailea eta baloratzaila** gauzatzea (1. eta 2. helburua, hobekuntzarako proposamenak alde batera utzita) eta hortik lortutako material zientifikoa GEES-ko eragileen esku uztea, gure ikerketaren alor preskriptiboa baino garrantzitsuagoa, eraginkorragoa eta pragmatikoagoa izan daitekeela uste dugu. Horrela, eragileek beraiek landuko dituzte hobekuntza-proposamenak, beraiei transferitutako ezagutza akademikoan oinarrituta.

Beraz, gure lana **deskribatzailea-baloratzaila** izango da, **preskriptiboa baino gehiago**. Beraz, bildutako material zientifikoa gizarteratzea eta eragileei transferitzea erabateko garrantzia izango du, eragileek beraiek hobekuntza-estrategiak abian jartzeko. Hauxe da ikertzaile bezala izango dugun jarrera.

5. IKERKETA OBJETUA

Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeak (GEESE) izango dira gure ikerketaren objektu orokorra. GEESE-ak oso talde anitza da. Beraz, ikerketa bera garatu ahal izateko, gure ikerketa objektu orokorra nolabait zehaztu edo mugatu beharko dugu atal enpirikoan. Horrez gain, alor akademikotik haratago, ikerketak berak aplikagarritasun erreala edo praktikoa izan dezan, gure inguruneari hurbilpen enpiriko bat egingo diogu, kasu zehatz baten azterketa gauzatuz: **Ikastolen kooperatiba mugimenduaren esperientzia**. Zehazki, EFQM adierazle-sistemen baliagarritasunaren azterketa, informazio-sistema horiek Ikastolen kudeaketa orekatua ahalbideratzeko duten gaitasunaren arabera.

Ikastola mugimenduaren jatorria, XX. mendean izandako euskal kulturaren eta euskararen krisian kokatzen da. Sektore publikoak eta ohiko sektore pribatuak krisi honi aurre egiteko izan zuten ezgaitasunak bultzatu zuen hezkuntza erakunde berri horien sorrera eta garapena. Bi zutabe nagusi dira ikastolen hezkuntza mugimenduaren oinarri: alde batetik, beraien **izaera kooperatiboa eta partehartzailea**. Honen ondorioz, kooperatibaren izaera juridikoa erabiliz, gurasoek, eta zenbait kooperatiben kasuan langileek ere, parte hartze integrala dute ikastetxearen kudeaketan. Bestetik, euskararen eta euskal kulturaren inguruan

errotutako hezkuntza proiektua da Ikastolena, esparru administratiboan gainetik dagoena, erregioz gaindiko euskararen aldeko proiektua osatuz: beraz, **onura publikoko helburua** du ikastolen mugimenduak, hau da, hezkuntzari eta kulturari lotutako helburu soziala.

Gurez ustez, GEESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala aztertzerako orduan, Ikastolen esperientzia kooperatiboa oso interesgarria izan daiteke honako arrazoiengatik:

- **Izaera kooperatibo eta soziala:** helburu soziala duten irabazi asmorik gabeko kooperatibak dira. Euskal Autonomi Erkidegoan kokatutako Ikastolen kasuan, izaera hori legez aitortuta dago. Izan ere, onura publikoko aitormena duten gizarte ekimenezko kooperatiba elkarteak dira. Ikastolen izaera kooperatibo (antolakuntza eredua) eta soziala (irabazi asmorik gabeko eta onura publikoko helburuak) horrek beren kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala orekatzeko eta hobetzeko premia sorrarazten du.
- **Sektorea:** hezkuntza sektoreak berebiziko garrantzi estrategikoa du edozein gizartearen garapena ahalbideratzeko. Sektore horretan diharduten erakundeek helburu sozialak dituzte nahitaez. Eraitza ekonomiko-finantzarioez haratago, beren erabiltzaileen (ikasleak eta gurasoak) eta gizartearen asebetetzea bermatu behar dute. Hori dela eta, hezkuntza sektorea oso egokia da erakundeen kudeaketa orekatua hobetzeko tresnen testuinguru bezala.
- **Homogeneotasuna:** kooperatibismoaren printzipioei hertsiki jarraituz, ikastolek mugimendu bat osatu dute, beren artean sare antolatua osotuz. Ikastolak bigarren graduko kooperatiba batean elkartu dira: Euskal Autonomi Erkidegoko, Nafarroako Foru Komunitateko eta Iparraldeko (Akitaniako erregioan kokatuta) ehun bat ikastolek "Euskal Herriko Ikastolak" izeneko kooperatiba europearra sortu dute. Ikastolen mugimendua talde antolatua eta auto-koordinatua da eta beraz, homogeneoa. Homegeneotasun horrek guk proposatutako ikerketa errez dezake.

- **Kudeaketaren profesionalizazioa eta EFQM eredu**: 1990. hamarkadaren hasieran Ikastolek izandako arazo ekonomikoek beren kudeaketa ekonomiko-finantzarioaren profesionalizazioa bultzatu zuten. Kudeaketan izandako hobekuntza hori 2000. hamarkadan areagotu zen Kudeaketaren Kalitatearen esparruan abian jarritako ekimenekin, batez ere, EFQM ereduaren aplikazioarekin lotuta. Beren tamainagatik, kudeaketaren profesionalizazioagatik eta EFQM ereduaren ezarpenean metatutako esperientziagatik, Ikastolak ikergai egokiak dira guk proposatutako azterketa enpirikoa gauzatzeko.

Azkenik, Ikastolen mugimendua **ikergai berritzailea** da Gizarte Ekonomia eta Ekonomia Solidarioaren ikuspegitik. Ikastolek berebiziko garrantzia daukate Euskal Herriko mugimendu kooperatiboan. Are gehiago: euskal kulturgintzan protagonismo zentrala dutela esan genezake. Hala ere, Ikastolek hutsune nabaria daukate beren teorizazio kooperatiboaren inguruan: Ikastolen kooperatiba mugimendua batez ere pragmatikoa izan da, eta ez da behar bezala ikertua izan bere izaera kooperatibo eta sozialaren ikuspegitik. Hori dela eta, maila instrumentalean bada ere (atal enpirikoan), garrantzitsua da gure ikerketa-objetua Ikastolak beraiek izatea. Lehen pausu horrek Ikastolen kooperatiba mugimenduari buruzko ikerketa-ildo berriak zabal ditzake etorkizunean.

6. JAKINTZA ALORRA

Alde batetik, gure ikerketaren jakintza alorra, Ekonomia-Zientziaren barnean kokatzen da: **Kontabilitatea eta Enpresen Antolakuntza**. Zehazki, erakundeen **Kudeaketa-Kontrola eta Erabakitze-Prozesuak ahalbideratzeko Informazio-Sistema formalizatuak**: ohiko kontabilitate sistema ekonomiko-finantzarioak (finantza-kontabilitatea eta kudeaketa kontabilitatearen barneko kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea¹⁷) eta Zuzendaritza Estrategikoaren Kontabilitatearen barneko adierazleen sistema multidimentsionalak¹⁸ (Balanced Scorecard, EFQM

¹⁷ Azken bi horiek, ohiko Kudeaketa-Kontabilitatea osatzen dute (ezaugarria: izaera ekonomiko-finantzario hutsa).

¹⁸ Kudeaketarako adierazleen sistemak Kudeaketa-Kontabilitate "berrian" sartzen dira (ezaugarria: izaera multidimentsionala edo holistikoa).

ereduko eta kontabilitate sozialeko adierazleen sistemak). Azken talde hori (kudeaketarako adierazleen sistemak), eta zehazki, **EFQM adierazleen sistemak** dira gure ikerketaren jomuga.

Bigarren jakintza alorra, **Gizarte Ekonomia eta Ekonomia Solidarioa** izango da, hirugarren sektorea osatzen duten erakundeak: ohiko irabazi asmorik gabeko erakundeak (elkartek eta fundazioak), kooperatibak (irabazi asmorik gabeko kooperatibak barne¹⁹), lan-sozietateak eta azkenik, Ekonomia Solidarioarekin lotutako enpresa sozialak (esate baterako, muturreko adibide bat jarritz, praktikan irabazi asmorik gabekoak diren eta helburu sozialak dituzten ohiko kapital-sozietateak).

Bi jakintza alor horiek elkartuta (zehazki, EFQM adierazleen sistemak eta Gizarte Ekonomia eta Ekonomia Solidarioa), ikergai berritzaile baten aurrean gaudela uste dugu, hau da, hutsune zientifiko baten aurrean: **GEESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzario eta soziala hobetzeko tresnen lanketa**.

7. IKERKETAREN AURREKARI PERTSONALAK

Ikerketa-proiektu hau, doktore-gaiaren ibilbide akademikoaren zein profesionalaren ondorioa da²⁰:

- **maila akademikoan**: 2001etik aurrera, Gizarte Ekonomiaren eta Enpresa-Zientzien esparruan jorratutako ikasketak eta ikerketak. Honakoak nabarmenduko ditugu:
 - o 2002an Deustuko Unibertsitateko Kooperatiba Ikaskuntzen Institutuan egindako ikasketak (graduondokoa, zehazki, espezializazio-diploma): ikasketa horien bitartez, Gizarte Ekonomiaren inguruko formakuntza

¹⁹ Euskal Autonomi Erkidegoko Onura Publikoko Kooperatibak eta Gizarte Ekimenezko Kooperatibak.

²⁰ Ikertzailearen ibilbide akademiko-profesionala honako estekan aurki daiteke: <http://es.linkedin.com/pub/unai-del-burgo-garc%C3%ADa/63/a7/926>. Bertan, orain arte egindako ikasketak, ikerketak eta jarduera profesionalak ikusgai daude.

- jaso nuen. Ikasketa horietatik zenbait lan argitaratu nituen, Kooperatibismoaren baloreen²¹ eta finantzazioaren inguruan²².
- 2010ean UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa-Zientzien Fakultateko Finantza-Ekonomia I sailean lortutako Ikerkuntza Gaitasuna. Zehazki, “Kontabilitatean eta Finantza-Estrategietan Ikasketa Aurreratuak” doktorego-programan egindako lanek, memoria honetan proposatzen dugun ikerketaren aurrekari zuzenak dira. Lan horietatik edukian zabalena, doktorego-programaren alde praktikoaren lana: “La Contabilidad de Gestión en las cooperativas de enseñanza de Euskadi: fijación del marco conceptual”²³. Lan hori Ikerkuntza Gaitasunaren probrarako laburtu²⁴ genuen. Edonola ere, gure ikerketa-ildoaren abiapuntua, doktorego-programa horren baitan dago, baina 2008ko apirilean aurkeztutako lan batean²⁵ (“Kudeaketa-Kontabilitaterako tresna berriak” moduluan aurkeztuta). Aipatzekoa da, lan guzti horiek irakaskuntza-sektorearekin lotura²⁶ dutela.
 - Lan horiek, 2012an bukatutako Negozioen Kudeaketa Graduko bukaerako lanaren bitartez osatu ziren: “EFQM eredu eta Kudeaketa-Kontrola hezkuntza-erakundeetan. Kontzeptu markoa”²⁷.
- **maila profesionalen:** 2003ko apiriletik aurrera, UEUko kontabilitate eta administrazio arduradun bezala pilatutako esperientzia (10 urteko trebakuntza irabazi asmorik gabeko kudeaketa ekonomiko-finantzarioan). Udako Euskal

²¹ Ikus <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=858594>.

²² Ikus <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1090443>.

²³ Ikus <http://www.scribd.com/doc/131389818/La-Contabilidad-de-Gestion-en-las-cooperativas-de-ensenanza-de-Euskadi-fijacion-del-marco-conceptual-trabajo-fin-de-curso-doctorado>.

²⁴ Ikus www.scribd.com/doc/127749994/La-Contabilidad-de-Gestion-en-las-cooperativas-de-ensenanza-de-Euskadi-fijacion-del-marco-conceptual-Prueba-de-Suficiencia-Investigadora.

²⁵ Ikus <http://www.scribd.com/doc/127925743/Aplicabilidad-del-Cuadro-de-Mando-Integral-a-Las-Cooperativas-Sociales-una-propuesta-para-las-cooperativas-de-ensenanza-de-iniciativa-social-y-de-uti>.

²⁶ Ikus http://www.enpresa-donostia.ehu.es/p256-content/es/contenidos/informacion/euempss_revista/es_revista/adjuntos/indice_17.pdf.

²⁷ Ikus <http://www.unibertsitatea.net/otarrea/gizarte-zientziak/ekonomia/efqm-eredua-hezkuntza-erakundeetan-kudeaketa>. Ikerketa lan horretatik honako artikulua eratorri zen: http://www.uztaro.com/uztaro_artikulu/103/Hezkuntza-erakundeetan-kudeaketa-orekatua:-EFQM-ereduan-oinarritutako-Balanced-Scorecard-%C2%ABakademikoa%C2%BB_1333.html#!.

Unibertsitatea (UEU), onura publikoko aitormena duen elkarte (irabazi asmorik gabeko erakundea, beraz), Euskarazko Kultur-Industriaren eragile nabarmenetarikoa da, Ikastolak bezalaxe. 2002tik UEUko Ekonomia Saileko kidea naiz eta 2002ko ekainetik aurrera, saileko koordinatzailea (“sailburua”).

Doktorego-tesi proiektu honekin, **esparru profesionalaren eta akademikoaren uztarketa** lortuz, jauzi kualitatibo garrantzitsua eman nahi dut nire esperientzia akademikoan (ikertzaile moduan, batez ere alde metodologikoan sakonduz) eta profesionalean (sektoreko eragileen esperientziak ezagutuz eta baloratuz, eta sektoreari ekarpen praktiko bat eginez).

8. LITERATURA ZIENTIFIKOAREN EGOERA

Proposatzen dugun ikerketa-proiektuak bi jatorri argi ditu: alde batetik, jakintza alorrarekin lotutako produkzio zientifikoa eta bestetik, ikerketaren objektuarekin lotutakoa. Atal honek dokumentu garrantzitsuetara estekak edo link-ak ditu, batez ere doktoregaiaren aurreko ikerketa-lanetara. Ikerketa-lan horietan, proposatzen dugun gaiaren inguruko produkzio zientifiko zabala aurki daiteke.

Jakintza alorrari dagokionez (Gizarte Ekonomiari aplikatutako Kudeaketa-Kontrola), Mikel Cid Araiztegui²⁸ doktorearen “Kooperatiben kooperatiba orekatu baten bila: The Blended Scorecard” artikulua izan zen gure ikerketa-ildoaren abiapuntua²⁹. Mikel Cid-ek kooperatiben dualismo sozio-ekonomikoa onartuz, helburu ekonomiko eta sozialen arteko oreka kudeatu beharra azpimarratzen du. EFQM ereduaren eta Balanced Scorecard adierazleen sistemaren arteko aldea aztertu ondoren, Cid-ek “Blended Scorecard”³⁰ tresna garatzen du, Balanced Scorecard tresnan Printzipio Kooperatiboen neurketarako adierazleak integratuz. Horrela, kooperatiben kudeaketa orekatua lortu daitekeela azpimarratzen du Cid-ek. Cid-en ideia garatuz, Kudeaketa-Kontrolarekin, Kudeaketarako Informazio-Sistemekin eta Gizarte Ekonomiari

²⁸ Ikus <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarResult.do?ref=387897>.

²⁹ Cid, Mikel (2005), “Kooperatiben kudeaketa orekatu baten bila: The Blended Scorecard”, *Kooperatiben enpresa-ekonomia*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate, 135-150.

³⁰ Ikus <http://www.eteo.mondragon.edu/ocs/viewpaper.php?id=17&print=1&cf=1>.

aplikatutako informazio-sistemekin lotutako literatura zientifikoa bildu dut, batez ere, irakaskuntza-sektorearekin lotuta (ikus Ikerkuntza Gaitasunerako Proban aurkeztutako lanaren aipamen bibliografiak eta 1. eta 2. eranskinak³¹ eta Negozien Kudeaketa Graduaren bukaerako lana³²). Horien artean, lau autoreen lanak aipatuko nituzte: Pilar Soldevila³³, Felipe Blanco Ibarra³⁴, Robert S. Kaplan³⁵ eta Aitziber Mugarra³⁶. Bestetik, AECAk irabazi asmorik gabeko erakundeen esparruan egindako lana ere nabarmendu nahi genuke³⁷. Guzti horiek izan dira gure proposamenaren inspiratzaile nagusiak.

Ikerketaren objektuari dagokionez, Ikastolen esperientzia kooperatiboarekin lotuta, gure abiapuntu bibliografikoa, Adrian Zelaia Ulibarri³⁸ doktorearen “Kooperatibak

³¹ Ikus <http://www.scribd.com/doc/127749994/La-Contabilidad-de-Gestion-en-las-cooperativas-de-ensenanza-de-Euskadi-fijacion-del-marco-conceptual-Prueba-de-Suficiencia-Investigadora>.

³² Ikus <http://www.unibertsitatea.net/otarrea/gizarte-zientziak/ekonomia/efgm-eredua-hezkuntza-erakundeetan-kudeaketa>.

³³ Hona hemen gure tesi-proiektuarekin guztiz bat egiten duen lana: Soldevila García, Pilar (2000): *El Control de Gestión en las Organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios profesionales de España*, Tesis doctoral, Barcelona.

³⁴ Blanco Ibarra, Felipe (2008): *La Contabilidad de Costes y Analítica de Gestión para las decisiones estratégicas*, Ediciones Deusto, Barcelona. Blanco Ibarra doktoreak, Kudeaketa-Kontabilitateak aldagai ez finantzarioak kontutan hartu behar dituela nabarmetzen du, batez ere, erakundeen kudeaketa estratzeikoa kontrolatzerako orduan.

³⁵ Kaplan, Robert S. y Norton, P. Norton (1996): *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Harvard College.

³⁶ Aitziber Mugarra “Balantze Soziala”-ren kontzeptua, komunikazio tresna bezalaz gain, kooperatiben izaera sozio-ekonomikoa kudeatzeko tresna bezala ere garatu zuen. Ikusi: Mugarra Elorriaga, A. (1995): *Balance Social en Cooperativas*, doktorego-tesia, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo; Mugarra, A. eta Enciso, M. (1997): “Principio Cooperativo de Gestión Democrática: Análisis de las Garantías recogidas en la legislación, en los Estatutos e Indicadores Evaluativos para una Cooperativa de Mondragón”, *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria*, Kooperatiba Ikaskuntzen Institutua, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 229-249. orr.; Mugarra Elorriaga, A. (1998): “Proyecto Balance de Identidad Cooperativa”, *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria*, Instituto de Estudios Cooperativos, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 301-390. orr.; Mugarra Elorriaga, A. (2000): “Planteamiento de un Modelo de Balance Cooperativo: Aplicación a Mondragón Corporación Cooperativa”, *Kooperatiba Ikaskuntzen Urtekaria*, Kooperatiba Ikaskuntzen Institutua, Deustuko Unibertsitatea, Bilbo, 221-276. orr.; Mugarra Elorriaga, A. (2002): “El Balance Social para las Cooperativas de Iniciativa Social”, *Temas de Economía Social*, GEZKI (EHU), Donostia, 61-87. orr.; Mugarra Elorriaga, A. (2005a): “Memoria de sostenibilidad: una propuesta adaptada para las cooperativas de enseñanza en el País Vasco”, *CIRIEC-España, Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 53, 333-349. orr.; Mugarra Elorriaga, A. (2005b): “Gizarte Erantzunkizun Kooperatiboa eta Balantze Soziala Kooperatibetan”, *Kooperatiben enpresa-ekonomia*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate, 283-307 orr.

³⁷ AECA (2001): *La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin fines de Lucro*, Comisión de Contabilidad de Gestión, Documento nº 24, Madrid.

³⁸ Ikus http://www.inguma.org/egiledatuakgakoa.php?egile_gakoa=5845&hizkuntza=eu.

Euskal Herrian³⁹ lanaren 6. kapitulua “Hezkuntza-kooperatibak. Ikastolak” izan da. Bertan, Ikastolen inguruko teorizazio kooperatiboaren beharra aipatzen du Zelaiak. Horrez gain, Euskal Herriko Ikastolak kooperatiba europearrak eta Euskaltzaindiak argitaratutako “Ikastola mugimendua. Dabilen herria. Ikastola eredua 1960-2010”⁴⁰ lana izan da gure ikerketaren jarraipena ahalbideratu duena. Lan horretan, Ikastolek berrikuntza sozialean egindako funtzioa azpimarratzen da, beren onura publikoaren izaera nabarmenduz, baita EFQM ereduaren aplikazioan duten esperientzia aitortuz ere. Ikastolekin lotuta, Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria⁴¹ argitalpenaren 12. zenbakian artikulu bat argitaratuko dugu: “El movimiento cooperativo de las Ikastolas: su revisión conceptual desde la perspectiva de las empresas sociales”. Bertan, orain arte erabilitako bibliografia ikus daiteke, batez ere, hezkuntza-kooperatiben inguruan.

9. IKERKETAREN EGITURA

Aurretik zehaztutako aldagaiak molda ditzakegu, modu batean edo bestean (ikergaiaren eta jakintza alorraren dimentsioa murriztu edo zabaldu, esate baterako). Hala ere, ikerketaren behin-behineko egitura bat proposa dezakegu:

1. SARRERA.
2. ATAL TEORIKOA (I): GIZARTE EKONOMIA ETA EKONOMIA SOLIDARIOA.
3. ATAL TEORIKOA (II): GIZARTE EKONOMIAKO ETA EKONOMIA SOLIDARIOKO ERAKUNDEEN KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK.
4. ATAL TEORIKOA (III): EFQM EREDUA GIZARTE EKONOMIAKO ETA EKONOMIA SOLIDARIOKO ERAKUNDEETAN.
5. ATAL TEORIKOA (IV): IKASTOLEN KOOPERATIBA MUGIMENDUA.
6. ATAL TEORIKOA (V): HEZKUNTZA ERAKUNDEEN KUDEAKETARAKO INFORMAZIO-SISTEMAK.

³⁹ Ikus

<http://www.buruxkak.org/bilatu.html?bila=kooperatibak+euskal+herrian&submit.x=0&submit.y=0&kanpo=lzenburua>.

⁴⁰ Ikus http://www.euskaltzaindia.net/dok/iker_jagon_tegiak/74646.pdf.

⁴¹ Ikus http://www.gezki.ehu.es/p281-content/eu/contenidos/boletin_revista/gezki_publicaciones/eu_publici/revista_economia.html.

7. ATAL TEORIKOA (VI): EFQM EREDUA HEZKUNTZA ERAKUNDEETAN.
8. ATAL ENPIRIKOA (I): SARRERA: ERABILITAKO METODOLOGIAREN AZALPENA.
9. ATAL ENPIRIKOA (II): BILDUTAKO DATUAK (ATAL DESKRIBATZAILEA).
10. ATAL ENPIRIKOA (III): BILDUTAKO DATUEN BALORAZIOA (ATAL BALORATZAILEA).
11. ATAL ENPIRIKOA (IV): PROPOSAMENAK (ATAL PRESKRIPTIBOA).
12. ONDORIOAK.
13. AIPAMENAK.
14. ERANSKINAK.

HELBURUAK	KAPITULUAK
1.1. helburua	2. kapitulua
1.2. helburua	3. kapitulua
1.3. helburua	4. kapitulua
2.1. helburua	5. kapitulua
2.2. helburua	6. kapitulua
2.3. helburua	7. kapitulua
2.4. helburua	9, 10 eta 11. kapituluak
2.5. helburua	9, 10 eta 11. kapituluak
3. helburua	11. kapitulua
4. helburua	11. kapitulua

10. IKERKETAREN GARRANTZIA

Ikerketa honen garrantzia hiru alorretan nabarmendu dezakegu:

- **Ikerketaren objektua:** Ikastolen kooperatiba mugimendua ikergai berritzailea da Gizarte Ekonomiaren eta Ekonomia Solidarioaren ezagutza arloan. 5. atalean ikusi dugunez, Ikastolek teorizazio kooperatibo sakon baten beharra dute.

- **Ikerketaren jakintza alorra:** Gizarte Ekonomiaren esparruan, Finantza-Kontabilitatea izan ohi da Kontabilitatearekin lotutako ikergai bakarra. Kudeaketa-Kontabilitatea (Kudeaketa-Kontrolerako erabilitako kontabilitatea) Gizarte Ekonomiaren ezagutza alorretik kanpo gelditu ohi da⁴². Lan honen bigarren atalean aipatu dugun bezala, Gizarte Ekonomiako erakundeetan kudeaketarako informazio-sistemek ezaugarri bereziak dituzte. Informazio-sistemek eta kudeaketa-kontrolak berak erakundeen zuzendaritzan duten garrantzia kontutan izanda, interesgarria iruditzen zaigu alor hori Gizarte Ekonomiaren esparruan aztertzea.
- **ikerketa objektuari aplikatutako jakintza alorra:** gure ikerketa-proiektua interesgarria izan daiteke Ikastolentzat. Beren kudeaketarako informazio-sistemen inguruko ikerketak erabilgarritasun praktiko nabarmena izan dezake, batez ere egungo krisi ingurunean. Lehenik eta behin, ikerketa bibliografikoaren bitartez, Ikastolek beste ingurune batzuetako esperientziak ezagutuko dituzte. Ondoren, bildutako ezagutza zientifikoan, beren egungo egoeraren diagnosian eta gure proposamen zehatzetan oinarrituta, abian dituzten kudeaketarako informazio-sistemen hobekuntzak gauza ditzakete. Esan bezala, hobekuntza horiek garrantzitsuak dira gaur egungo testuinguru sozio-ekonomikoan: aurrekontu publikoen murrizketek eta, kasu batzuetan, barne-kontsumoaren murrizketak, Ikastolak beren helburu ekonomikoak lortze bidera zorrotz jokatzeraz derrigortzen dituzte. Hala ere, erakunde horien helburu nagusia soziala izanda, helburu ekonomikoekiko oreka bermatzera behartuta daude, beti ere helburu sozialak kaltetu gabe (hezkontzaren kalitatea). Hau da, kudeaketa orekatua gauzatzeko estrategiak martxan jarri behar dituzte. Horretarako, behar-beharrezkoak dira informazio-sistema garatuak izatea.

⁴² Eremu anglosajoiatan ordea, irabazi asmorik gabeko erakundeen kudeaketa-kontabilitatea sarritan aztertua izan den ikergaia da.

11. AURREIKUSITAKO EMAITZAK

Hurrenez hurren, honako emaitzak aurreikusten ditugu:

1. **Ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen deskribapen eta balorazio integrala gauzatzea, batez ere EFQM adierazleen sistemen inguruan:** lan horretatik, ezagutza zientifiko baliagarria sortuko dugu bai Ikastolentzat, bai Ikastolak bezalako erakundeetzat ere.
2. **Ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen hobekuntzak proposatzea, batez ere EFQM adierazleen sistemen inguruan:** hobekuntza-proposamen horiek baliagarriak izango dira Ikastolentzat, beraiena ez den bestelako ikuspegi desberdin bat eskeiniko baitiegu.
3. **Ikastolen esperientzian oinarrituta, irakaskuntza arloko GEESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetuko duen adierazleen sistemak diseinatzeko metodologia finkatzea.**
4. **Hortik abiatuta, GEESE-ei aplikatzeko modukoak izango diren adierazleen sistemak diseinatzeko irizpide orokorrak identifikatzea.** Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen “kudeaketa-orekatua, integrala edo holistikoa” ahalbideratuko duen informazio-sistemen ezarpenerako metodologia proposatuko dugu. Metodologia hori, azken batean, kudeaketarako adierazleen sistemekin egongo da lotuta, zehazki EFQM eredua kudeatzeko erabiltzen diren adierazleen sistemekin.

12. ALOR INSTITUZIONALA

Gure ikerketa-proiektua UPV/EHUko **Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)** erakundearen izenean gauzatzea proposatzen dugu: maila instituzionalean, gure ikerketa-proiektua eta GEZKI bera identifikatzea edo elkar lotzea oso garrantzitsua da, bai alor teorikoan, bai enpirikoan. Lan honen atal teorikoari dagokionez, bertan aukeratutako jakintza alorra (Gizarte Ekonomia), GEZKIren izateko arrazoia da. Atal enpirikoari dagokionez, beharrezkoa da nolabaiteko babes instituzionala izatea ikerketa enpirikoa egiteko (eragileekin kontaktuak egiteko eta ikerketa bera doktorego-tesia baino gehiago, eragin praktiko eta errealia izan dezakeen ikerketa bat bezala aurkezteko orduan) eta ikerketaren emaitzak gizarteratzeko. Horretarako, doktore-gaia GEZKIko kide izendatzea eskatzen dugu.

13. DOKTOREGO TESIAREN ZUZENDARITZA

Zuzendaritza bikoitza proposatzen dugu:

- GEZKIko kideren bat zuzendari nagusi bezala: zehazki, euskalgintzako erakundeak ezagutzen dituen ekonomilaria, Gizarte Ekonomiako erakundeen ikerkuntzan esperientzia luzekoa, batez ere alor metodologikoa eta proiektuaren baliagarritasun edo erabilgarritasun praktiko-soziala (ikerketaren ildo estrategikoa edo argazki orokorra) zainduko dituen. Pertsonarik egokiena: GEZKIren egungo zuzendaria, Baleren Bakaikoa Azurmendi⁴³ (UPV/EHUko Ekonomia Aplikatua I Saila⁴⁴).
- Kudeaketarako informazio sistemetan aditua den beste ikertzaile bat zuzendari-ordezko moduan, enpresa-zientzien ikuspegia izango duena: kontabilitatean, zehazki, adierazleen sistemetan (Balanced Scorecard) eta EFQM eredian ezagutza sakonak dituen. Pertsonarik egokiena: María Jesús Luengo Valderrey⁴⁵

⁴³ Ikus http://eu.wikipedia.org/wiki/Baleren_Bakaikoa.

⁴⁴ Ikus <http://www.eai.ehu.es/s0036-home1/eu>.

⁴⁵ Ikus <http://es.linkedin.com/pub/mar%C3%ADa-jes%C3%BAs-luengo-valderrey/19/785/74>.

(UPV/EHUko Kudeaketaren Ebaluazioa eta Enpresa Berrikuntza Saila; Bilboko Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola).

Biak UEUko Ekonomia Saila⁴⁶ taldeko kideak dira. Euskaingintzarekiko lotura hori garrantzitsua izango da etorkizuneko ikerketa ildoak jorratzeko.

14. EMAITZEN GIZARATERATZEA

Emaizen gizarteratzea, GEZKI (UPV/EHU) institutuaren eta UEUren bitartez gauza genezake:

- **Gizarte Ekonomiari dagokionez:** GEZKIren laguntza gure ikerketaren emaitzak gizarteratzea ezinbestekoa da, batez ere Gizarte Ekonomiaren esparruan (Gizarte Ekonomiarekin lotutako jardunaldi, mintegi, topaketa, kongresu edo hitzaldietan).
- **UEUri dagokionez:** GEESE-en artean ikerketaren emaitzak gizarteratzeko orduan, UEUk laguntza zuzena eskain dezake (ikastaro, mintegi edo hitzaldiak antolatuz, sektoreko erakundeak erakarriz). Horrez gain, GEZKIk UEUren bitartez gure ikerketaren argitalpena bideratu dezake, bai liburu bezala⁴⁷, bai euskaingintzako erakundeei bideratutako artikulu bezala⁴⁸. Horrez gain, doktorego-tesia UEUk eta Eusko Jaurlaritzaren Kultura Sailak bultzatutako TESIKER proiektuan ere integra daiteke⁴⁹.

⁴⁶ Ikus <http://www.unibertsitatea.net/blogak/ekonomia/>.

⁴⁷ Ikus <http://www.buruxkak.org/>.

⁴⁸ Ikus <http://www.uztaro.com/>.

⁴⁹ Ikus

http://www.ueu.org/berriak/ikusi/tesiker_euskarazko_doktorego_tesiak_bilatu_eta_irakurtzeko_bilatzailea_martxan_da.

15. IKERKETAREN GABEZIAK

Ikerketa-objektu orokorra oso zabala da: Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakudeak. Ikergaia zehaztu nahian, enpirikoki, Ikastolen kasua aztertuko dugu. Hala ere, lagin horren azterketatik eratorritako ezagutzarekin, Ikastolen kudeaketarako informazio-sistemen deskribapenez (aurreikusitako 1. emaitza) eta hobekuntzaz gain (aurreikusitako 2. emaitza), hezkuntza sektoreko GEESE-entzat diseinutako metodologia soilik proposa dezakegu (aurreikusitako 3. emaitza).

Beraz, doktorego-tesi honetan ezingo dugu GEESE mota guztientzat metodologia zehatza diseinatu. Aitzitik, GEESE-en aniztasuna dela eta, beren adierazle-sistemen diseinurako proposatuko ditugun irizpideak orokorrak izango dira nahitaez (aurreikusitako 4. emaitza). Horrek **aurreikusitako emaitzen zehaztasun-maila** kaltetzen du.

Ondorioz, etorkizunean gomendagarria litzateke dokumentu honetan finkatutako ikerketa ildoarekin jarraitzea, **hezkuntza sektoretik haratagoko GEESE-en kasu zehatzak aztertuz**.

16. ETORKIZUNERAKO IKERKETA ILDOAK

Doktorego-tesi honetan sortutako material zientifikoa oinarri teoriko orokor bezala erabil dezakegu etorkizuneko ikerketa zehatzagoak gauzatzeko, bai sektorearen aldetik, bai objektuaren aldetik ere.

Aurreko atalean proposatutakoarekin jarraituz, etorkizunean **Gizarte Ekimenezko Euskarazko Kultur-Industria (GEEKI)** osatzen duten erakundeen kudeaketarako informazio-sistemak aztertu nahiko genituzke. Erakunde talde heterogeneo hori Euskal Kulturgintza edo Euskalgintza izenez ere ezaguna da.

Guk **“Industria”** adiera erabiliko dugu, erakunde horien “unitate-ekonomiko” izaera nabarmentzeko. Hau da, GEEKIko erakundeak, “ondasun ukiezinen ekoizle

antolatuak” dira, azken finean, enpresak. Baina ez dira ohiko enpresa merkantilistak. Gizarte mugimenduetatik edo herri ekimenetik sortutako erakundeak dira: beraz, “**gizarte ekimenezko**” erakundeak dira, tokian tokiko beharrian sozialak asetzeko sortuak, gure kasuan, beharrian kulturalak eta hizkuntza/hezkuntzarekin lotutakoak. “**Euskarazko kulturgintza**” sendotzeko sortutako erakundeak dira.

Bestetik, GEEKIko erakundeen jarduera, **pertsonen partehartzean** oinarritzen da, bai lan antolaketaren aldetik (langileen inplikazio juridikoa, finantzarioa, pertsonala...), bai beren ekoizpenen jasotzaileen partehartzearen ikuspegitik ere. Ondorioz, GEEKIko erakundeek izaera partehartzailea dutela esan genezake.

Talde horren barruan **hainbat motatako erakunde juridikoak** sartzen dira, guztiak Gizarte Ekonomiaren barnekoak: kooperatibak (Ikastolak eta AEK), lan-sozietateak (Argia), fundazioak (Elkar eta Elhuyar), elkarteak (Udako Euskal Unibertsitatea), elkarten federazioak (Topagunea eta Kontseilua) eta azkenik (Gizarte Ekonomia kontzeptua malgutasunez ulertuta), helburu sozial argia duten eta praktikan irabazi asmorik gabekoak diren ohiko sozietate kapitalistak (Berria-Euskarazko Komunikazio Taldea eta bestelako fundazioek sortutako sozietate anonimoak eta erantzunkizun mugatuko sozietateak).

Ezaugarri guzti horietan oinarrituz (gizarte ekimena, partehartzea, izaera juridikoa...), GEEKI osatzen duten erakundeak **Euskal Herriko Gizarte Ekonomiaren barneko kasu berezia** direla ziur gaude. Gure ustez, **ikerketa-objektu berritzailea** da, izan ere, berari dagokienez, hutsune zientifiko baten aurrean egon gaitezke, batez ere, aipatutako objetua Gizarte Ekonomiaren ikuspegitik aztertuz gero. Izan ere, Lankiko ikerlarien saiakerak salbu⁵⁰, Euskal Kulturgintzako erakundeak ez ohi dira sartzen Euskal Herriko Gizarte Ekonomiaren inguruko azterketetan⁵¹.

⁵⁰ Naroa Olalde-k (ikus <http://www.lantalana.com/tag/naroa-olalde>), Emun Kooperatiba-ko kideak (ikus <http://www.emun.com/>), Jon Sarasua-ren gidaritzapean (ikus http://www.inguma.org/egiledatuakgakoa.php?egile_gakoa=5167&hizkuntza=eu) garatutako “**Gizarte Ekonomiaren Printzipioak Euskal Kulturgintzako Erakundeetan**” (ikus <http://www.unibertsitatea.net/otarrea/gizarte-zientziak/ekonomia/gizarte-ekonomiaren-printzipioak-euskal-kulturgintzako-erakundeetan>). Proiektu honen egitekoa Euskararen Gizarte Erakundeetan, euskara normalizatzeko lanean ari diren erakunde anitzetan, Gizarte Ekonomiaren printzipiorik dagoen edo ez aztertzea zen. Euskara eta euskal kulturaren lanean ari diren errealitateetan ere behin baino gehiagotan entzun izan dira filosofia partehartzailearen

GEEKI-az haratago, bestelako GEESE-ei ere aplika dakioke gure ikerketa ildoak: esate baterako, **adineko pertsonei bideraturiko zerbitzuak eskain dezaketen Gizarte Ekonomiako erakundeen kasua**, berriki UPV/EHUko GEZKI Institutuan aztertu dena⁵²; **REAS-ek abian duen Auditoria Sozialaren metodologia**⁵³; **Mondragon Korporazioaren baitan bildutako kooperatiben kudeaketarako informazio-sistemen azterketa** (industri-, kontsumo- eta finantza-kooperatibak bereziki, baina esperientziaren hezkuntza-sektoreko kooperatibak ahaztu gabe); Euskal Herriko bestelako esperientziak (esate baterako, ASLE⁵⁴ eta nekazal-sektorean ematen diren bestelako esperientziak⁵⁵).

Azkenik, Enpresaren Ekonomiatik edo Enpresa Zientzietatik haratago, doktorego-tesi honekin Ikastolen inguruko ikerketa lerro berri bat ireki nahi dugu: **Ikastolak Gizarte Ekonomiaren printzipioen arabera aztertuko dituen ikerketa lerro berria**. Zehazki, Gizarte Ekonomia eta interes orokorreko zerbitzuen eskaintzaren ikuspegitik, Ikastolen kasuan, hezkuntza- eta kultur-alorretan. Memoria honen 5. atalean aipatu dugun bezala, Ikastolek hutsune nabaria daukate beren teorizazio kooperatiboari dagokionez: Ikastolen kooperatiba mugimendua batez ere pragmatikoa izan da, eta ez da behar bezala ikertua izan bere izaera kooperatibo (esate baterako, pertsonen partehartzea edo kooperatiben arteko lankidetzaren esparruak) eta sozialaren ikuspegitik (esate baterako, berrikuntza eta aldaketa sozialaren alorra edo interes

inguruko ideiak, helburu sozialak lortzearen iparra eta irabazi asmorik gabeko filosofien aplikazioa. Beraz, Lankiko ikertzaileen lanaren zeregina, metodologia zehatz bat erabilia, euskal kulturgintza eta Gizarte Ekonomia uztartzea izango litzateke: azkenean euskal kulturgintza Gizarte Ekonomiaren eragile badela ondorioztatzen dute autoreek. Bere aldetik, Jon Sarasuak, Lanki Ikertegiko kideak, hanbait alditan defendatu du euskal kulturgintza eta Autoeraketa lotzeko ideia (ikus <http://www.unibertsitatea.net/blogak/ueu365/2011/07/13/jon-sarasua-euskarari-hauspoa-emateko-sortutako-erakunde-gehienak-autoeraketatik-sortuak-izandira/>).

⁵¹ Hizkuntzak, kulturak eta bi esparru horiekin lotutako hezkuntzak gizartearen garapenean duten eragina onartuta, Euskarazko Kultur-Industriak euskal gizartearen beharrak asetzeko erabili dituen estrategien garrantzia aitortu beharrean gaude, bereziki Gizarte Ekonomiaren ikuspegitik: gizartearen beharrak asetzeko gizartearen beraren auto-antolakuntzan (edo autoeraketan) oinarritutako herri-ekimena da Euskarazko Kultur-Industria. Horregatik, Euskal Herriko Gizarte Ekonomiaren zati garrantzitsua dela uste dugu eta horregatik, aitormen honetan datza proposatutako ikergaiaren garrantzia.

⁵² Ikus Enekoitz Etxezarreta Etxarriren Doktorego-Tesia: <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostratRef.do?ref=346311>.

⁵³ Ikus <http://www.auditoriasocial.net/index.php?idioma=eus>.

⁵⁴ Ikus <http://asle.es/>.

⁵⁵ Ikus <http://www.ehne.org/index.php?lang=eu>, <http://agroekologia.org/>, <http://www.ehlgbai.org/eu...>



orokorreko zerbitzu publikoak eskeintzeko ikastolen duten gaitasuna). Ondorioz, lan honetan maila instrumentalean (hau da, kasu enpiriko bezala) hasitako ikerketa lerroa etorkizunean sakondu behar dela uste dugu.

Agiri mota: doktorego tesi proiektuaren memoria
 Agiriaren data: 2013/09/22
 Egilea: Unai del Burgo Garcia
 Erakunde: Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)

17. IKERKETAREN KRONOGRAMA

	2013/04	2013/05	2013/06-10	2013/11-2014/01	2014/02-2014/03	2014/04-2014/07	2014/09-2015/06	2015/07-2015/09	2015/09-2016/04	2016/05-2016/06	2016/07
IKERKETAREN NONDIK NORAKOAK LANDU	hilabete										
IKERKETA GEZKI-ri PROPOSATU		hilabete									
PLANGINTZA DISEINATU			5 hilabete								
MASTER BUKAERAKO LANA				3 hilabete		4 hilabete					
MASTERRAREN ESPEZIALITATEA					2 hilabete						
TESIAREN MARKO TEORIKOA							10 hilabete	Marko teorikoaren egunetaketa	Marko teorikoaren egunetaketa	Marko teorikoaren egunetaketa	
ATAL ENPIRIKOAREN DISEINUA ETA PLANGINTZA								3 hilabete			
ATAL ENPIRIKOA GAUZATU									8 hilabete		
ONDORIOAK										2 hilabete	
DEFENTSA											hilabete