

MASTER BUKAERAKO LANAREN MEMORIA

**GIZARTE EKONOMIAKO ETA EKONOMIA
SOLIDARIOKO ERAKUNDEEN KUDEAKETA
EKONOMIKO-FINANTZARIOA ETA SOZIALA
HOBETZEKO LANABESAK: EFQM EREDUAN
OINARRITUTAKO ADIERAZLEEN SISTEMAK.
MARKO TEORIKOA**

Unai del Burgo García
Ikertzaile Nagusia

Baleren Bakaikoa Azurmendi
Ikerketaren Zuzendaria



Gizarte Ekonomia eta Ekonomia Solidarioa Masterra 2013/2014
Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)
Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU)

0. AURKIBIDEA

1.	Proiektuaren laburpen-fitxa -----	3
2.	Sarrera -----	4
3.	Helburuak -----	6
4.	Metodologia -----	6
5.	Ikerketa objetua eta jakintza alorra -----	8
6.	Ikerketaren aurrekari pertsonala -----	8
7.	Literatura zientifikoaren egoera -----	9
8.	Ikerketaren egitura -----	10
9.	Ikerketaren garrantzia -----	10
10.	Aurreikusitako emaitzak -----	11
11.	Ikerketaren gabeziak -----	11
12.	Etorkizunerako ikerketa ildoak -----	12
13.	Kronograma -----	13

1. PROIEKTUAREN LABURPEN-FITXA

- **Agiri mota.** Master Bukaerako Lanaren memoria.
- **Agiriaren data.** 2013/11/05.
- **Masterra.** Gizarte Ekonomia eta Ekonomia Solidarioa Masterra 2013/2014¹- Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)², Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).
- **Ikertzaile Nagusia.** Unai del Burgo García³, UEUko Ekonomia Saila⁴.
- **Ikertaren zuzendaria.** Baleren Bakaikoa Azurmendi, GEZKiko kidea (UPV/EHU).
- **Master Bukaerako Lanaren izenburua.** “Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko lanabesak: EFQM ereduan oinarritutako adierazleen sistemak. Marko Teorikoa”.
- **Gako hitzak.** Gizarte Ekonomia, Ekonomia Solidarioa, Kudeaketa-Kontrola, Kontabilitatea, Kudeaketarako Informazio-Sistemak, Kudeaketarako Adierazleen Sistemak, EFQM eredia.
- **ECON LIT gakoak.** J540, I290, M100, M410.
- **Oharra.** Dokumentu honetan agertzen diren esteka guztiak 2013/11/05eko datarekin gainbegiratu ditugu.

¹ Ikus http://www.gezki.ehu.es/p281-content/eu/contenidos/noticia/jornada_jardunaldiak/eu_master/adjuntos/triptico_GEZKI_EUSK.pdf.

² Ikus <http://www.gezki.ehu.es/p281-home/eu/>.

³ Ikus <http://es.linkedin.com/pub/unai-del-burgo-garc%C3%ADa/63/a7/926>.

⁴ Ikus <http://www.unibertsitatea.net/blogak/ekonomia/>.

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”⁵.

Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakunde⁶ helburu ekonomiko-finantzarioak bermatzea ezinbestekoa da beren helburu sozialen lorpena ahalbideratzeko. Izan ere, GEESE-k nolabaiteko **dualtasun sozio-ekonomikoa** dute. 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 erakundeek. Horretarako, **kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko lanabesak** landu behar dituzte. Gure ustez, tresna horiek **kudeaketarako informazio-sistemak** dira.

Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakunde⁷ helburuak multidimentsionalak izanik, beren kudeaketarako informazio-sistemek izaera multidimentsionala, holistiko edo integrala bera izan behar dute: aldagai ekonomiko-finantzarioak eta sozialak kudeatu behar dituzte modu orekatuan. Informazio-sistema formalizatuen artean⁷, kudeaketarako adierazleen sistemak izan daitezke Gizarte

⁵ 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.

⁶ Hemendik aurrera GEESE-ak.

⁷ Kudeaketaren ikuspegitik, edozein motatako erakundeen jardura planifikatu, gauzatu eta kontrolatzeko eta azken finean, erakundearen edozein erabaki arrazoitzeko, kudeaketarako informazio-sistema formalizatuak erabiltzea komenigarria da. Gaur egungo testuinguru ekonomikoan, kudeaketarako informazio-sistemak erakunde⁷ aldagai finantzarioak eta ez finantzarioak kontutan hartu behar dituzte, erakunde⁷ 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 ekoizitako ondasunen kalitatea nabarmen dezakegu. Kudeaketarako informazio-sistema formalizatuen artean, Kontabilitatea da sistemarik hedatuena. Honako azpi-sistemez osatzen da Kontabilitatea: 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

Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen **“Kudeaketa Orekatua”**⁸ bermatzeko tresnarik egokienak. Ikertzaile bezala, gure azken helburua **adierazleen sistema integrala, holistikoa edo orekatua** diseinatzea da, erakunde mota bakoitzaren beharrian informatibo zehatzetara moldatuko dena: adierazle finantzario eta ez finantzarioen arteko oreka bermatuko duen kudeaketarako informazio-sistemak. **Zein kudeaketa ereduan oinarrituko gara gure adierazle-sistema holistikoa diseinatzeko?**

Kudeaketa eredu aurreratuen artean, EFQM ereduak du lehentasuna gure ingurune hurbilean: kooperatibismoari dagokionez bederen, nabarmena da eredu horrek Arrasateko Esperientzia Kooperatiboan duen eragina. Sektoreka, hezkuntza alorrean hedapen zabala du EFQM bikaintasun ereduak, batez ere, Ikastolen artean. **EFQM ereduan oinarritutako adierazle-sistemak⁹ izan daitezke Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko lanabes aproposak?**

Proposatzen dugun ikerketa teorikoa izango da: metodologia bibliografiko deskribatzaile-baloratzaile baten bitartez, hau da, literatura zientifikoa harakatzuz eta baloratuz, Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko EFQM ereduan oinarritutako adierazle-sistemen baliagarritasuna aztertu nahi dugu. Horrela, Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko tresnen ikerketan sakonduko dugu, etorkizuneko ikerketa enpiriko baten oinarri teorikoak finkatuz.

korporatiboa kudeatzeko adierazleen sistemak) eta Kudeaketaren Kalitatearen ereduaren artean (eredu horiek kudeatzeko adierazleen sistemak).

⁸ Ikus Cid, Mikel (2005), “Kooperatiben kudeaketa orekatu baten bila: The Blended Scorecard”, *Kooperatiben enpresa-ekonomia*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate, 135-150.

⁹ 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.

3. HELBURUAK

Ikerketaren **helburu orokorra** honako hau da: literatuta zientifikoa arakatuz, **Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko** erakundeen “kudeaketa orekatua” ahalbideratzeko EFQM ereduan oinarritutako adierazle-sistemen baliagarritasuna aztertu nahi dugu maila teorikoan edo bibliografikoan, etorkizunean mota horretako erakundeen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko tresnen ikerketa enpirikoan sakontzeko asmoarekin.

Azken finean, GEESE-etan EFQM ereduak kudeaketarako informazio-sistema gisa duen erabilera deskribatu eta baloratu nahi dugu maila teorikoan, ondoren, marko teoriko hori erabiliz etorkizunean ikerketa-enpiriko bat gauzatzeko. Beraz, ikerketa-proiektu honen helburua erabat instrumentala da, etorkizuneko ikerketa enpiriko baten oinarri teoriko bezala erabiliko baitugu

4. METODOLOGIA

GEESE-etan EFQM adierazleen sistemen erabilera eta “kudeaketa orekatuarako potentzialitatea” enpirikoki aztertzeko oinarri teoriko sendoak behar ditugu. Horregatik, Master Bukaerako Lan honetan, ikerketa teorikoa gauzatuko dugu, hau da, **ikerketa bibliografiko deskribatzailea eta baloratzzailea**. Honako prozedura erabiliko dugu produkzio zientifikoa arakatzeko:

- 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; Reviu des Estudes cooperatives; mutuelles et

associations; Journal of voluntary action research; Working paper of the Johns Hopkins University; Économie et solidarité (Quebec).

- 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).

5. IKERKETA OBJETUA ETA JAKINTZA ALORRA

Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeak (GEESE) izango dira gure **ikerketaren objektua**. GEESE-ak oso talde anitza da¹⁰ eta horrek gure ikerketa bibliografikoaren zehaztasun maila murriz dezake (ikus 12. atala).

Jakintza alorrari dagokionez, gure ikerketa Ekonomia-Zientziaren barnean kokatzen da, zehazki, Enpresa Zientzietan edo Enpresaren Ekonomian: Kontabilitatea eta Enpresen Antolakuntzaren baitan, erakundearen planifikazio- eta kudeaketa-kontrola eta erabakitze-prozesuak ahalbideratzeko informazio-sistema formalizatuak aztertuko ditugu. Horien barnean, EFQM adierazleen sistemak izango dira gure ikerketaren jomuga¹¹.

6. IKERKETAREN AURREKARI PERTSONALAK

Ikerketa-proiektu hau, ikaslearen ibilbide akademikoaren¹² zein profesionalaren¹³ ondorioa da¹⁴ eta aurrerago ikusiko dugun bezala (12. atala: etorkizuneko ikerketa

¹⁰ Hirugarren sektorea osatzen duten erakundeak: ohiko irabazi asmorik gabeko erakundeak (elkartekak eta fundazioak), kooperatibak (irabazi asmorik gabeko kooperatibak barne: Euskal Autonomi Erkidegoko Onura Publikoko Kooperatibak eta Gizarte Ekimenezko Kooperatibak), lan-sozietateak eta azkenik, Ekonomia Solidarioarekin lotutako enpresa sozialak (esate baterako, muturreko adibide bat jarriz, praktikan irabazi asmorik gabekoak diren eta helburu sozialak dituzten ohiko kapital-sozietateak).

¹¹ Hauek dira kudeaketarako informazio-sistema formalizatuak: (1) ohiko kontabilitate sistema ekonomiko-finantzarioak: finantza-kontabilitatea eta kudeaketa kontabilitatearen barneko kostuen kontabilitatea eta aurrekontuen kontabilitatea (azken bi horiek, "ohiko" Kudeaketa-Kontabilitatea osatzen dute). (2) Zuzendaritza Estrategikoaren Kontabilitatearen barneko adierazleen sistema multidimentsionalak: Kudeaketarako adierazleen sistemak Kudeaketa-Kontabilitate "berrian" sartzen dira (Balanced Scorecard, EFQM ereduko eta kontabilitate sozialeko adierazleen sistemak).

¹² 2001etik aurrera, Gizarte Ekonomiaren eta Enpresa-Zientzien esparruan jorrotutako ikasketak eta ikerketak. Ikus

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?t=unai+del+burgo&db=1&td=todo>;
<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#!>;
<http://www.unibertsitatea.net/otarrea/gizarte-zientziak/ekonomia/efqm-eredua-hezkuntza-erakundeetan-kudeaketa#!>.

¹³ 2003ko apiriletik aurrera, UEUko kontabilitate eta administrazio arduradun bezala izandako esperientzia. Udako Euskal Unibertsitatea (UEU-www.ueu.org), onura publikoko aitormena

ildoak), doktorego-tesi proiektu baten marko teorikoaren kapitulu garantzitsu bat da. Proiektu honekin, eta berau doktorego-tesi batean integratuz, **esparru profesionalaren eta akademikoaren uztarketa** lortu nahi dut, jauzi kualitatibo garrantzitsua emanez nire esperientzia akademikoan (ikertzaile moduan, batez ere alde metodologikoan sakonduz) zein profesionalean (sektoreko eragileen esperientziak ezagutuz eta baloratuz, eta sektoreari ekarpen teoriko bat eginez).

7. LITERATURA ZIENTIFIKOAREN EGOERA

Mikel Cid Araiztegui¹⁵ doktorearen **“Kooperatiben kooperatiba orekatu baten bila: The Blended Scorecard”** artikulua izan zen gure ikerketa-ildoaren abiapuntua¹⁶. Mikel Cid-ek kooperatiben dualismo sozio-ekonomikoa onartuz, helburu ekonomiko eta sozialen arteko oreka kudeatzearen beharra azpimarratzen du. EFQM ereduaren eta Balanced Scorecard adierazleen sistemaren arteko aldea aztertu ondoren, Cid-ek “Blended Scorecard”¹⁷ tresna garatzen du, Balanced Scorecard-en Printzipio Kooperatiboen neurketarako adierazleak integratuz. Horrela, kooperatiben kudeaketa orekatua lortu daitekeela azpimarratzen du Cid-ek.

Cid-en lana abiapuntu bezala hartuta, lan honen helburua da, hain zuzen ere, **GEESE-ei aplikatutako EFQM adierazle-sistemen literatura zientifikoaren egoera finkatzea.**

duen elkartea da. Beraz, 10 urteko trebakuntza daukat irabazi asmorik gabeko erakunde kudeaketa ekonomiko-finantzarioan. Bazkide moduan, 2002tik UEUko Ekonomia Saileko kidea naiz eta 2002ko ekainetik aurrera, saileko koordinatzailea (“sailburua”).

¹⁴ 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.

¹⁵ Ikus <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=387897>.

¹⁶ Cid, Mikel (2005), “Kooperatiben kudeaketa orekatu baten bila: The Blended Scorecard”, *Kooperatiben enpresa-ekonomia*, Mondragon Unibertsitatea, Arrasate, 135-150.

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

8. IKERKETAREN EGITURA

1. SARRERA.
2. GIZARTE EKONOMIA ETA EKONOMIA SOLIDARIOA. KONTZEPTUAK, ERAKUNDEAK ETA KUDEAKETA ALORREKO BEREZITASUNAK.
3. EFQM EREDUA. HURBILPEN KONTZEPTUALA KUDEAKETA-KONTROLAREN IKUSPEGITIK.
4. GIZARTE EKONOMIAKO ETA EKONOMIA SOLIDARIOKO ERAKUNDEAK ETA EFQM EREDUA. IKERKETA BIBLIOGRAFIKOA.
5. ONDORIOAK.
6. AIPAMENAK.
7. ERANSKINAK.

9. IKERKETAREN GARRANTZIA

Ikerketa-objetua eta jakintza alorra elkartuta (EFQM adierazleen sistemak Gizarte Ekonomian eta Ekonomia Solidarioan), ikergai berritzaile baten aurrean gaudela uste dugu, hau da, hutsune zientifiko baten aurrean: **GEESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzario eta soziala hobetzeko tresnen lanketa.**

Gizarte Ekonomiaren eta Ekonomia Solidarioaren esparruan, Finantza-Kontabilitatea izan ohi da Kontabilitatearekin lotutako ikergai bakarra (esate baterako, kooperatiben kontabilitatea eta irabazi asmorik gabeko erakundeen kontabilitatea, hots, elkarreana eta fundazioena). Kudeaketa-Kontabilitatea eta are gehiago, Zuzendaritza Estrategikorako Kontabilitatea, GEES-ren ezagutza alorretik kanpo gelditu ohi da¹⁸. Memoria honen bigarren atalean aipatu dugun bezala, Gizarte Ekonomiako erakundeetan kudeaketarako informazio-sistemek ezaugarri bereziak dituzte: informazio-sistemek eta kudeaketa-kontrolak berak erakundeen zuzendaritzan duten

¹⁸ Eremu anglosajoietan ordea, irabazi asmorik gabeko erakundeen kudeaketa-kontabilitatea sarritan aztertua izan den ikergaia da, batez ere, adierazleen sistemak.

garrantzia kontutan izanda, interesgarria iruditzen zaigu alor hori Gizarte Ekonomiaren eta Ekonomia Solidarioaren esparruan aztertzea.

Bestetik, ikerketa teoriko honen garrantzia, **etorkizuneko ikerketa enpiriko baten marko teorikoaren zati garrantzitsu bat izatean** datza.

10. AURREIKUSITAKO EMAITZAK

Laugarren atalean finkatutako metodologiari jarraituz, **GEESE-ei aplikatutako EFQM adierazle-sistemen literatura zientifikoaren egoera finkatzea** aurreikusten dugu, hau da, etorkizuneko ikerketa enpiriko baterako **marko teorikoa** finkatzea.

Hala ere, gerta daiteke gaiaren inguruan literatura zientifiko urria izatea. Ondorioz, guk geuk sortu beharko dugu jakintza zientifiko hori aipatutako ikerketa enpirikoaren bitartez.

11. IKERKETAREN GABEZIAK

Memoria honetan proposatu dugun **ikerketa erabat teorikoa** da eta ondorioz, ez da ikerketa definitiboa edo behin-betikoa. Behin-behineko fase bat da (marko teorikoa). Beharrezkoa ikusten dugu ikerketa-ildo honekin jarraitzea (GEESE-en kudeaketa ekonomiko-finantzario eta soziala hobetzeko tresnen lanketa) etorkizunean abian jarri beharreko ikerketa-enpiriko batekin.

Ikerketa-objektu orokorra oso zabala da: Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakudeak. Horrek aurreikusitako emaitzen zehaztasun-maila kaltetzen du. Hori dela eta, etorkizunean gomendagarria litzateke ikerketa-objektu hori zehaztea edo murriztea, adibidez, ikerketa-enpirikoa gauzatzean ikerketa-lagin txikiago bat aukeratzu (demagun, GESE-en barneko talde mugatu bat).

12. ETORKIZUNERAKO IKERKETA ILDOAK

Memoria honetan proposatzen dugun ikerketa-bibliografikoaren bitartez eta ikasleak aurretik egindako beste ikerketa-teorikoetan oinarrituz¹⁹, Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeek kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eta soziala hobetzeko adierazleen sistemak diseinatzeko metodologia orokorra proposatu nahi dugu, EFQM ereduari oinarrituta. Horretarako, Ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua aztertu nahi dugu. Azterketa enpiriko hori lehen urrats bat izango da aipatutako metodologia orokorra diseinatzeko eta beste erakunde mota zehatz batzuetara aplikatzeko.

Ikerketa hori ikaslearen doktorego-tesia izango da. Bere izenburua: **“EFQM eredia eta Kudeaketarako Adierazleen Sistemak Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeetan: Ikastolen kooperatiba esperientziaren kasua”**. Doktorego-tesi proiektuaren memoria UEUren www.unibertsitatea.net atariko Otarrea dokumentuen biltegien duzue: <http://www.unibertsitatea.net/otarrea/gizarte-zientziak/ekonomia/efqm-eredua-eta-kudeaketarako-adierazleen-sistemak#!>.

Gure ustez, ikerketa enpiriko horren bitartez, memoria honen 11. atalean identifikatutako gabeziak gaintzen ditugu. Bestetik, kontutan izan behar dugu Master Bukaera Lan hau tesiaren 4. kapituluak izango dela (**marko teorikoaren III. atala: “EFQM eredia Gizarte Ekonomiako eta Ekonomia Solidarioko erakundeetan”**).

¹⁹ 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#!>; <http://www.unibertsitatea.net/otarrea/gizarte-zientziak/ekonomia/efqm-eredua-hezkuntza-erakundeetan-kudeaketa#!>. Aldizkarietan argitaratutako artikulua: http://www.uztaro.com/uztaro_artikuluak/103/Hezkuntza-erakundeek-kudeaketa-orekatua:-EFQM-ereduan-oinarritutako-Balanced-Scorecard-%C2%ABakademikoa%C2%BB_1333.html#! eta http://www.enpresa-donostia.ehu.es/p256-content/es/contenidos/informacion/euempss_revista/es_revista/adjuntos/indice_17.pdf#!.

Agiri mota: Master Bukaerako Lanaren memoria

Agiriaren data: 2013/11/05

Egilea: Unai del Burgo García

Jasotzailea: Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua (GEZKI)

13. MASTER BUKAERAKO LANAREN KRONOGRAMA

	2013/10	2013/11	2013/12- 2014/01	2014/04- 2014/05	2014/06	2014/07	2014/09
I. IKERKETAREN PLANGINTZA DISEINATU: doktorego-tesi proiektuaren plangintza eta master bukaerako lanaren plangintza zehaztu.	hilabete						
II. IKERKETA BIBLIOGRAFIKOA: lan zientifikoaren arakatzea eta bilketa.		hilabete					
III. IKERKETA BIBLIOGRAFIKOA: lan zientifikoaren azterketa.			2 hilabete	2 hilabete	hilabete		
IV. IKERKETA BIBLIOGRAFIKOA: lan zientifikoaren edukien sailkapena eta erredakzioa.				2 hilabete	hilabete		
V. IKERKETA BIBLIOGRAFIKOA: ondorioak eta azken zuzenketak.						hilabete	
VI. MASTER BUKAERAKO LANAREN DEFENTSA							hilabete