



**INSTITUCIONALIZACIÓN
del ENFOQUE de GÉNERO
en una ENTIDAD DEPORTIVA :
- GUÍA de APERTURA y
DESARROLLO del PROCESO -**



■
Bizkaiko Foru
Aldundia
Ahalduñ Nagusiaren
Kabinetea

■
Diputación Foral
de Bizkaia
Gabinete del Diputado General



Bizkaia

En el empeño sincero por conseguir una sociedad “en forma” y
cargada de valores,
se necesitan todas las manos posibles .
Hombres y mujeres, mujeres y hombres . . .
Piedra a piedra, al unísono . . .
De igual a igual.

2004.





DEPORTE FEDERADO y ENFOQUE de GÉNERO

Deporte y género, como actividades sociales de interés general, evolucionan inexorablemente de la mano del conocido como “entorno turbulento”, en la terminología empresarial, cobrando por ello una creciente importancia pública. A saber :

- Por la incipiente práctica deportiva a todos los niveles (jóvenes, tercera edad, personas de toda condición económica y social)
- Por los recursos económicos destinados a las mismas, lo que conlleva la adopción de criterios de gestión más exigentes y rigurosos
- Por su carácter mediático actual
- Por su consideración de “bienes sociales protegidos”, fomentados y valorados por todos los estamentos sociales.

Desde el ámbito de las Federaciones Deportivas, en su consideración de “entidades sin ánimo de lucro, productoras de servicios deportivos y agentes colaboradores de la Administración”, el enfoque de género como herramienta esencial de su management, necesita de un modelo de implementación claro y sencillo que permita a los gestores :

- El conocimiento previo de los conceptos básicos a la hora de abordar un proceso de institucionalización del enfoque de género.
- La disposición y manejo adecuados de una guía de desarrollo que permita una correcta ejecución del proceso.

La guía de apertura y desarrollo del proceso concebida desde ASFEDBI, siguiendo el método socrático o mayerútica, no pretende solucionar sus problemas de implantación, sino convertirse en una referencia eficaz, para que cada entidad llegue por si misma a los objetivos previstos.

INSTITUCIONALIZACIÓN : Conceptos básicos

Institucionalización

Proceso a través del cual las prácticas sociales se hacen suficientemente regulares y continuas como para formar parte del devenir cotidiano (Levy, 1996).

Cultura organizacional

El conjunto de conocimientos, ideas, relaciones sociales, normas y valores compartidos por las personas que integran una organización.

Institucionalización del enfoque de género

Requiere trabajar a tres niveles distintos:

- 1.- El nivel sustancial: Políticas y objetivos
- 2.- El nivel estructural: Procedimientos y mecanismos
- 3.- El nivel cultural: Creencias, actitudes y valores de sus integrantes.

Para que se produzca la integración de las consideraciones de género, la organización debe tener:

- 1.- Flexibilidad
 - 2.- Una actitud abierta ante las nuevas ideas
 - 3.- Voluntad de cambiar
 - 4.- Voluntad de incorporar las aportaciones de los diferentes sectores de la población
- No se puede olvidar que pueden darse conflictos y resistencias porque cuestiona frontalmente las relaciones de poder entre los hombres y las mujeres.

➤ **1.- Nivel sustancial: Políticas y objetivos**

Institucionalizar el enfoque de género supone, en primer lugar, incorporarlo en las concepciones políticas globales y en los objetivos de la organización, elaborando una propuesta estratégica en términos de equidad de género.

➤ **2.- En el nivel de las estructuras: Procedimientos y mecanismos**

“Procedimientos institucionales: actividades diarias, la rutina asociada con distintos momentos del ciclo del programa o proyecto de una organización, y las normas que gobiernan las acciones dentro o entre organizaciones e individuos” (Levy, 1996).

Institucionalizar la perspectiva de género a este nivel implica desarrollar los mecanismos operativos que aseguren que las distintas visiones, necesidades e intereses de las mujeres y los hombres son atendidos por la organización. Ello supone, entre otras actividades:

- 2.1.- Investigar y crear herramientas conceptuales y analíticas sensibles al género e incorporarlas a los manuales, guías, formatos y procedimientos de la planificación, el monitoreo y la evaluación de programas y proyectos.

2.2.- Contratar personal especializado para trabajar en las cuestiones de género y/o formar en estos temas al conjunto de la institución.

2.3.- Introducir criterios de contratación, selección y promoción del personal, de modo que se favorezca la presencia equitativa de los sexos en todas las áreas y niveles de la organización.

2.4.- Promover la utilización de metodologías participativas para asegurar que los intereses de las mujeres son formulados y forman parte de la agenda de la organización.

2.5.- Poner en marcha mecanismos que garanticen la participación de las mujeres en el debate de temas sustantivos y la toma de decisiones institucionales.

Con ello se pretende generar :

- Una mayor sensibilización del personal respecto a la perspectiva y metodologías de género.
- La construcción de discursos y prácticas institucionales más coherentes con la meta de equidad de género.

Para conseguir la incorporación de las cuestiones de género en la dinámica cotidiana de la institución es preciso:

- Disponer de personal o departamentos especializados en el trabajo de género.
- Incorporar requerimientos de género en cada puesto de trabajo y esperar que todo el personal desarrolle estrategias para llevarlos adelante.

➤ **3.- En el nivel cultural: Creencias, actitudes y valores de sus integrantes**

El conjunto de símbolos, lenguajes y prácticas compartidas, así como los valores y creencias profundamente arraigadas en una organización, constituyen la vertiente cultural de la institucionalización (Newman, 1995). Esto significa que se hace necesario emprender cambios en el ámbito de las creencias, valores, actitudes y comportamientos de sus integrantes.

Ejemplos :

- La capacitación de género como proceso continuo y no como una actividad “de un día”.
- Involucrar a quienes toman las decisiones y dirigen las organizaciones.
- La equidad de género tiene implicaciones en el campo de la formación del personal (asistencia a seminarios, talleres y publicaciones internas para mejorar la comprensión de estos temas), de los análisis y publicaciones internas y hacia fuera de la organización (boletines y campañas específicas)....

Mecanismos para integrar el enfoque de género

1.- Capacitación de género:

Proceso de generar conciencia sobre las dimensiones, perspectivas o implicaciones que una actividad tiene en cuanto a las relaciones entre mujeres y hombres.

Proceso de transformación personal y colectiva :

Pretende que los nuevos conocimientos adquiridos en torno a las cuestiones de género conlleven un cambio en las actitudes de quienes integran la organización.

Características :

1.1.- Proceso educativo continuo, que no se limita al evento concreto de formación sino que requiere un seguimiento y actualización permanente de la reflexión personal y colectiva.

1.2. La propuesta formativa debe ser desarrollada por todas las áreas de la organización, desde la dirección hasta el personal administrativo y voluntariado. Debería realizarse dentro del horario laboral por ser una necesidad organizativa y laboral.

1.3.- No es formación sobre mujeres y/o para mujeres sino que trata sobre las mujeres y los hombres y sobre sus relaciones de poder. Esta consideración hace imprescindible que los hombres se capaciten en cuestiones de género.

2.- Políticas de acción positiva para las mujeres:

Programa de acción destinado a establecer la igualdad de oportunidades en los hechos, mediante medidas que permitan contrarrestar o corregir las discriminaciones en la organización.

3.- Ubicación de la responsabilidad central de los temas de género

La responsabilidad de echar a andar las políticas de género y hacer accesibles los recursos para cambiar las prácticas de la organización, descansa en la dirección aunque debe estar presente a todos los niveles y en todas las áreas.

4.- Voluntad política, compromiso y recursos

La institucionalización requiere de una clara apuesta. Si no hay apuesta este tema será secundario.

TAREAS

1.- Pautas de comportamientos diferentes que se van a dar

2.- Enumerar los pasos del proceso / plantear las actividades que se van a desarrollar para conseguir la institucionalización

3.- Cambios en la organización interna de las Federaciones

FASES del PROCESO de INSTITUCIONALIZACIÓN

1ª.- Apertura del proceso

- 1.1. Reflexión y análisis previo de la entidad deportiva**
- 1.2. Compromiso corporativo**
- 1.3. Diagnóstico organizativo**

2ª.- Planificación del proceso

2.1. Programación

2.1.1. Definición de objetivos

2.2. Implantación

2.2.2. Despliegue de objetivos

2.3. Evaluación

2.3.1. Análisis de los resultados

2.3.2. Formulación de recomendaciones

3ª.- Definición in itinere de la institucionalización del enfoque de género

**PROCESO
de implantación
del enfoque de
género**

LIDERAZGO

APERTURA del PROCESO

- Reflexión y análisis
- Compromiso corporativo
- DIAGNÓSTICO



PLANIFICACION

LIDERAZGO

PERSONAS

RECURSOS

PROCESOS

PLANIFICACION



- Análisis preliminar
- Revisión del nivel cultural
- Análisis y matriz DAFO
- Definición de OBJETIVOS



- Despliegue de OBJETIVOS
- INDICADORES



RESULTADOS

- Análisis de resultados
- Mejora continua



Definición in itinere de la institucionalización (niveles básicos)

PROCESO de IMPLANTACIÓN del ENFOQUE de GÉNERO

1º.- Apertura del proceso

1.1.- Reflexión y análisis previo de la entidad deportiva

Quizás nos ayuden las palabras de Lester Thurow, para hacer de la **reflexión de la entidad**, el punto de inflexión que nos haga visibilizar, un cambio necesario.

Lester nos habla sin querer de deporte. De una modalidad atlética un tanto singular y desigual - La carrera con hándicap - :

“ Imaginemos una carrera en la que a algunos corredores se les ha asignado una pesada carga porque pertenecen a un grupo determinado. A causa de este hándicap el corredor medio con carga quedará rezagado del corredor medio sin ella, aunque algunos corredores con carga adelantarán a algunos otros sin carga.

Ahora supongamos que alguien agita una varita mágica y que las cargas desaparecen de las espaldas de todos los corredores. Si los dos grupos son iguales en capacidad, la principal diferencia entre los grupos con carga y sin carga, deja de aumentar, pero aquellos que sufrían por la discriminación previa, nunca se equiparán.

Si se pudiera pasar el relevo a sus hijos, no habría igualdad de la carrera ni siquiera a través de generaciones.

La carrera sólo podría volverse limpia, si cada uno fuera obligado a parar y a comenzar de nuevo en la misma línea de salida, si todos los que no llevaban carga fueran obligados a cargar peso hasta que las diferencias en el promedio de ejecución de grupos desaparecieran o si quienes habían sufrido desventajas en el pasado, recibieran privilegios especiales hasta que se equiparasen ”.

Después de leer este mensaje en clave de discriminación y desemejanza, reflexiona sobre tu entidad en el sentido siguiente :

.- La desigualdad por razón de sexo existe ... aunque no siempre seamos conscientes de ello.

.- La negación de un problema, no significa su eliminación.

.- Las acciones positivas favorecedoras de ese grupo con carga, no son discriminatorias sino compensatorias. Su finalidad es reestablecer el equilibrio, eliminando los obstáculos que han impedido el uso y disfrute de las mismas oportunidades.

.- Argumentos a favor de la igualdad, o dicho de otro modo, **“beneficio corporativo/de empresa” que puede alcanzar tu entidad desde el enfoque de género :**

1.- Cumplir con la legislación vigente, es siempre una buena política empresarial (consecuencias económicas, de imagen y de relaciones laborales).

2.- Promover la igualdad es gestionar de forma óptima los recursos humanos. Y por ende la eficiencia (satisfacción del personal interno; clima laboral adecuado) y la competitividad (factor de diferenciación; factor de innovación; factor de crecimiento en la gestión del conocimiento).

3.- Apostar por la igualdad, es una cuestión de imagen - visibilización positiva de sus clientes, de sus empresas proveedoras, de la Administración y de la sociedad en general-. En definitiva, es apostar por el “prestigio”.

1º.- Apertura del proceso

1.2.- Compromiso corporativo

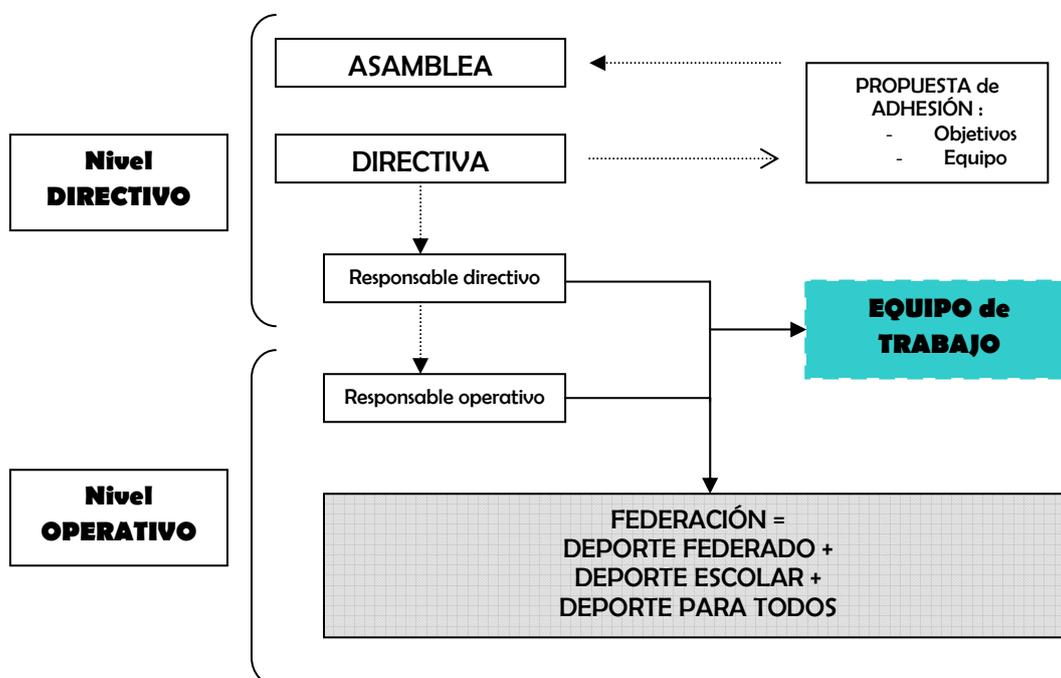
► 1.2.1.- Ha llegado el momento de plasmar el interés de tu entidad, en algo tangible.

Conocida la legislación de tu entorno más cercano que deviene a su vez, de planes supraterritoriales mucho más ambiciosos y los beneficios que una política de igualdad pueden suponerte, se hace necesario un pacto escrito que refrende la apertura del proceso de institucionalización del enfoque de género en tu entidad deportiva :

DOCUMENTO de ADHESIÓN.

Documento que elaborado por los miembros directivos de la entidad, será aprobado por su Junta de Gobierno, refrendado en Asamblea General y dado a conocer a todos los estamentos y personal de la misma.

► 1.2.2.- Con la prueba fehaciente del compromiso y con un trabajo improbable que el nivel directivo nunca podrá realizar sin la implicación y colaboración de los demás (nivel operativo y nivel técnico-deportivo), se procederá a la designación del **EQUIPO de TRABAJO**



▶ 1.2.3.- **LA COMUNICACIÓN del COMPROMISO** es una pieza clave para implicar a todo el personal en la aplicación efectiva del enfoque de género. Hacer público el compromiso es una forma de demostrar el interés de la empresa por la puesta en práctica del Plan.

Podemos utilizar diversas medidas :

- Para la difusión interna :
 - .- Publicación en revista o publicación interna
 - .- Organización de sesiones informativas dirigidas a toda la organización
- Para la difusión externa :
 - .- Declaración de adhesión de la entidad
 - .- Inserción de artículos en los medios de comunicación.

19.- Apertura del proceso

1.3.- Diagnóstico organizacional : El **INFORME** de **DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico consiste en un análisis detallado de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa durante el cual se realizan, sucesivamente, actividades de recogida de información, de análisis, de debate interno y finalmente, de propuestas que pueden integrarse en un Plan de Acción Positiva. Es decir, averiguar cuáles son los obstáculos que impiden la igualdad entre mujeres y hombres, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo en la entidad.

El diagnóstico es un instrumento y no un fin en sí mismo. Es un paso previo que resultará fundamental para la elaboración del Plan de Acción Positiva.

Su finalidad es triple :

- a) Proporcionar información
- b) Detectar desigualdades o discriminaciones
- c) Servir de punto de partida para el Plan de Acción Positiva.

Para su realización podemos utilizar los siguientes conceptos y parámetros :

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none">• Número de mujeres-hombres en el estamento directivo• Inclusión del enfoque de género en la planificación ordinaria de la entidad<ul style="list-style-type: none">• Formación directiva en género e igualdad• Participación activa del estamento directivo<ul style="list-style-type: none">• Nivel del compromiso
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none">• Número de mujeres-hombres en la plantilla• Idem. personal indirecto (clientes : clubes-deportistas)• Niveles retributivos• Paridad en selección, promoción y participación laborales• Paridad en formación y reciclaje• Opiniones y sugerencias del personal directo
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Política presupuestaria basada en género• Aportación de la entidad• Nº suficiente de personas en el equipo• Nivel de dedicación de las personas del equipo
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none">• Revisión de procesos internos (administrativos)• Marketing (slogan, logotipos, página web ...)• Subvenciones públicas• Sistemas de calidad
PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Deseo de institucionalizar el enfoque de género (no proyectos aislados)• Existencia de propuestas de trabajo futuras

Los conceptos los empleamos para diferenciar los diferentes parámetros, según una secuencia lógica de empresa.

Entre los parámetros detallados (a nivel de ejemplo) cada entidad elegirá aquellos que serán la base de su propuesta de trabajo (definición de objetivos / despliegue de objetivos : actividades a desarrollar).

Esquema para el desarrollo del INFORME de DIAGNÓSTICO :

1.- Introducción :

Características generales de la empresa y su estructura organizativa :

- a) Tipología de la empresa y sector al que pertenece
- b) Organigrama y funciones
- c) Planificación general de la empresa (Objetivos)
- d) Imagen exterior de la empresa

2.- Análisis de los agentes claves :

- a) Liderazgo
- b) Personas
- c) Recursos
- d) Procesos
- e) Planificación

3.- Conclusiones :

- a) Principales problemas detectados
- b) Realización de propuestas

2^o.- Planificación del proceso

2.1. Programación : Definición de objetivos

La pregunta sería : ¿ **Organizamos los esfuerzos de las personas para concentrarlos y dirigirlos hacia el objetivo común del enfoque de género ?**.

2.1.1- Análisis preliminar :

Cada entidad detallará de forma breve y concisa, su apuesta por el enfoque de género.

2.1.2.- MISIÓN, VISIÓN y VALORES :

Si la entidad tiene definido su nivel cultural deportivo basado en estos intangibles claves, debería detallar su visión de futuro con la inclusión del enfoque de género, como apuesta clara y real en pos de la competitividad.

2.1.3.- Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)

2.1.4.- Matriz DAFO

2.1.5. Definición de OBJETIVOS

2.2. Implantación : Despliegue de objetivos

2.3. Evaluación :

2.3.1. Análisis de los resultados

2.3.2. Formulación de recomendaciones

3^o.- Definición in itinere de la institucionalización

2.1.1- Análisis preliminar :

Cada entidad detallará de forma breve y concisa, su apuesta por el enfoque de género.

A modo de ejemplo :

Comprometida en el empeño cierto de alcanzar la institucionalización del enfoque de género, nuestra Federación tal y como se recoge en el documento de adhesión suscrito en su día, desarrollará un proceso concatenado e innovador, basado en una secuencia lógica de compromisos y actividades.

En colaboración estratégica con ASFEDEBI y de la mano del Área de Políticas de Género de la Diputación Foral de Bizkaia, visibilizaremos el compromiso de la entidad siguiendo la hoja de ruta del proceso, en sus niveles de adecuación :

- **Nivel SUSTANCIAL**
- **Nivel ESTRUCTURAL**
- **Nivel CULTURAL**

Como carrera de fondo, la institucionalización será una prueba de resistencia y de esfuerzo continuado que precisará del trabajo motivado de todo el organigrama federativo, en sus diversos estamentos y competencias.

2.1.2.- MISIÓN, VISIÓN y VALORES :

Si la entidad tiene definido su nivel cultural deportivo basado en estos intangibles claves, debería detallar su visión de futuro con la inclusión del enfoque de género, como apuesta clara y real en pos de la competitividad.

A modo de ejemplo sirva la declaración de intangibles de ASFEBEBI :

(Ver ANEXO 1)

CADENA de VALOR - FEDERACION -	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
RR.HH.				
MARKETING				
PRODUCCIÓN (Realización del servicio federativo)				
FINANZAS (Recursos económicos)				
MEJORA CONTINUA (Investigación, desarrollo e innovación)				

2.1.3.- Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)

2.1.4.- Matriz DAFO

MATRIZ de OPORTUNIDADES - AMENAZAS

		Probabilidad de éxito	
		MUCHA	POCA
Atractivo	MUCHO		
	POCO		
Importancia para el cliente	MUCHA		
	POCA		

POSITIVA

NEGATIVA

Importancia/repercusión para la FEDERACIÓN

MATRIZ de PUNTOS DÉBILES- PUNTOS FUERTES

FEDERACIÓN : Definición de objetivos		
OBJETIVOS		
CADENA de VALOR	CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
RR.HH.		
MARKETING		
PRODUCCIÓN (Realización del servicio)		
FINANZAS (Recursos económicos)		
MEJORA CONTINUA (Investigación, desarrollo e investigación)		

2.1.5. Definición de OBJETIVOS

FEDERACIÓN : Despliegue de objetivos período 200.. – 200..

OBJETIVO-S GENERAL-ES

..... 1 de ... , plazo __

OBJETIVO-S ESPECÍFICO-S

..... 1 de ... , plazo __

..... 1 de ... , plazo __

ACCIONES

INDICADOR

TAREAS a realizar	PLAZO												Responsable	Recursos	Indicador	Nivel actual	Nivel deseado		
	E	F	Mr	A	My	Jn	Jl	A	S	O	N	D					Mínimo	Máximo	

HOJA de RUTA

Fecha de control	INCIDENCIAS	ACCIONES CORRECTORAS
Fecha :	Responsable :	Hoja __ de __

2ª.- Planificación del proceso
2.2. Implantación : Despliegue de objetivos

2ª.- Planificación del proceso

2.3. Evaluación :

2.3.1. Análisis de los resultados

2.3.2. Formulación de recomendaciones

HOJA de CONTROL de INDICADOR

INDICADOR 1 :

CÓDIGO:		OBJETIVO	
PLAZO:		RESPONSABLE	
CÓMO SE MIDE:			
VALORES DEL INDICADOR			
PLAZO objeto de revisión:		VALOR	INCIDENCIAS/DECISIONES
Plazo 1			
Plazo 2			
Plazo 3			
Plazo 4			
Plazo 5			
Plazo 6			

--	--

ANÁLISIS de RESULTADOS										
PERIODO:		HOJA de RUTA 1.								
INDICADOR	CÓMO SE MIDE	PLAZO elegido para revisión						TOTAL	OBJETIVO	DESVIACION
		1º	2º	3º	4º	5º	6º			
INDICADOR 1										
INDICADOR 2										
INDICADOR 3										
INDICADOR 4										
INDICADOR 5										
INDICADOR 6										
INDICADOR 7										
INDICADOR 8										
INDICADOR 9										
INDICADOR 10										
INDICADOR 11										
INDICADOR 12										
INDICADOR 13										
INDICADOR 14										
INDICADOR 15										
INDICADOR 16										
INDICADOR 17										
INDICADOR 18										
INDICADOR 19										
INDICADOR 20										

ANÁLISIS de RESULTADOS					
PERIODO:		HOJA de RUTA 2.			
INDICADOR	CÓMO SE MIDE	TOTAL	OBJETIVO	DESVIACION	Formulación de RECOMENDACIONES
INDICADOR 1					
INDICADOR 2					
INDICADOR 3					
INDICADOR 4					
INDICADOR 5					
INDICADOR 6					
INDICADOR 7					
INDICADOR 8					
INDICADOR 9					
INDICADOR 10					
INDICADOR 11					
INDICADOR 12					
INDICADOR 13					
INDICADOR 14					
INDICADOR 15					
INDICADOR 16					
INDICADOR 17					
INDICADOR 18					
INDICADOR 19					
INDICADOR 20					

**3ª.- Definición in itinere
de la institucionalización
del enfoque de género**

INSTITUCIONALIZACIÓN del enfoque de género		<i>NIVELES de desarrollo en la implementación del enfoque en una entidad deportiva</i>		
ENTIDAD DEPORTIVA interesada		SUSTANCIAL	ESTRUCTURAL	CULTURAL
F E D E R A C I O N	JUNTA DIRECTIVA			
	PERSONAL DIRECTO			
	SERVICIOS			
	PERSONAL INDIRECTO (CLIENTES)			
	MEJORA CONTINUA			

PROCESO de INSTITUCIONALIZACIÓN : Definición del nivel alcanzado

INSTITUCIONALIZACIÓN del enfoque de género		NIVELES de desarrollo en la implementación del enfoque en una entidad deportiva		
ENTIDAD DEPORTIVA interesada		SUSTANCIAL - ESTRATÉGICO	ESTRUCTURAL – OPERATIVO	CULTURAL – Nivel de institucionalización
F E D E R A C I O N	JUNTA DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DIAGNOSTICO PREVIO ➤ Propuestas estratégicas ➤ Plan anual (objetivo general : género)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formación directiva ➤ Directivo-Responsable de las políticas de “género” a nivel directivo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación de creencias y actitudes en sus propias entidades
	PERSONAL DIRECTO		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratación de personal laboral y voluntario ➤ Formación de personal ➤ Participación en equipos de trabajo ➤ Responsable de políticas de género en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación de creencias y actitudes en el desarrollo diario de sus funciones
	SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imagen corporativa : - Imagen “clara” del género en la propuesta de SERVICIOS - 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de procesos básicos (procedimientos, instrucciones, documentos ...) 	
	PERSONAL INDIRECTO (CLIENTES)		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formación compartida ➤ Revisión de procesos compartidos (procedimientos, instrucciones, documentos compartidos ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantación de creencias y actitudes en el desarrollo diario de sus prestaciones para/con la FEDERACIÓN
	MEJORA CONTINUA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuesta de satisfacción anual(apartado de implicación directiva) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas de satisfacción del personal ➤ Encuesta de satisfacción anual(apartado de implicación del personal) ➤ Encuestas de desarrollo formativo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NIVEL de INSTITUCIONALIZACIÓN alcanzado % sobre 100%

PROCESO de INSTITUCIONALIZACIÓN : Ejemplo de definición del nivel alcanzado

ANEXO 1

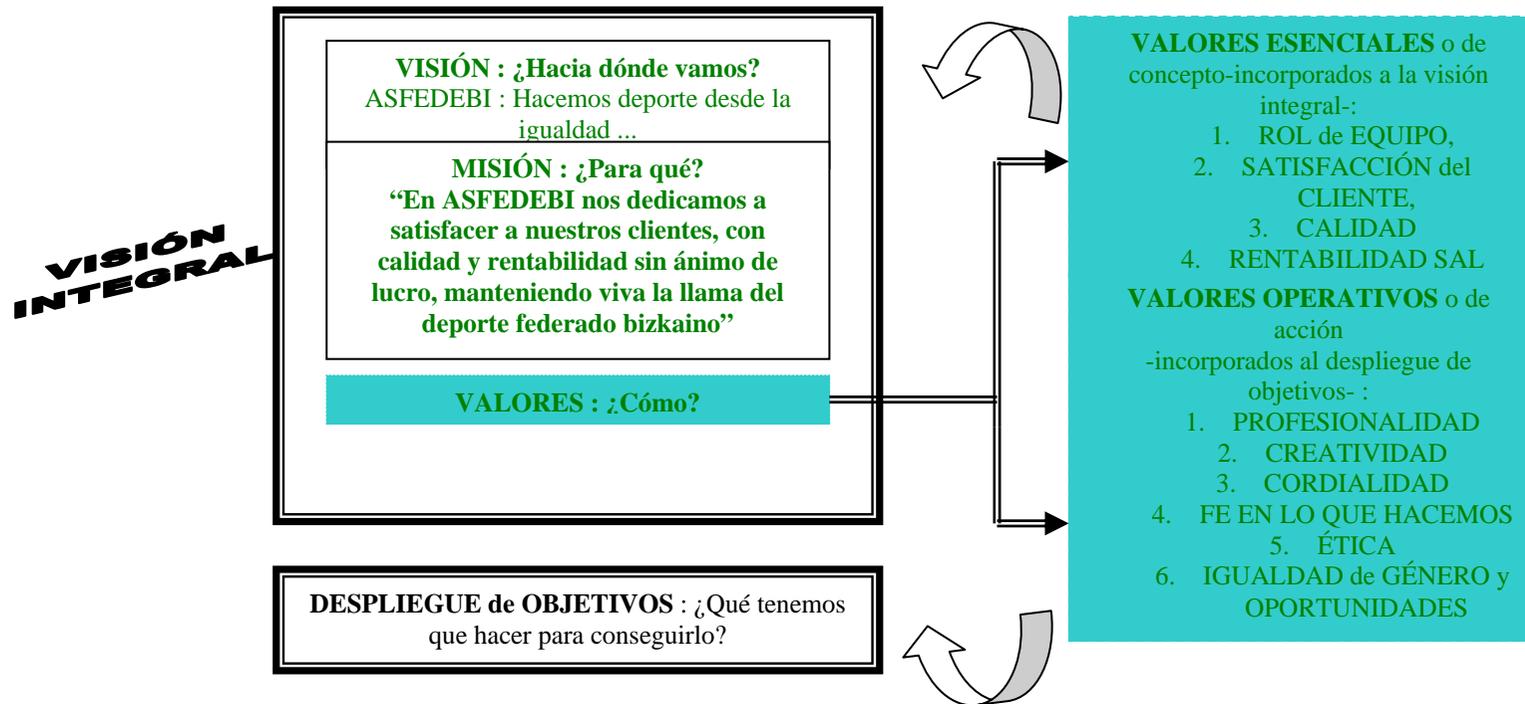
ASFEBEBI : Cultura de empresa

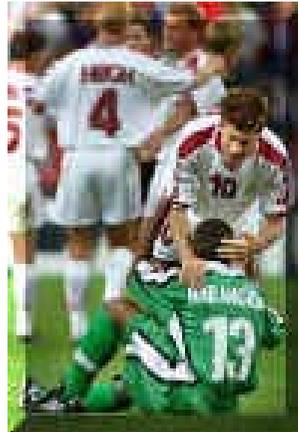
VISIÓN, MISIÓN y VALORES de la entidad

En el año 2000, ASFEDEBI asumió su compromiso corporativo, en forma de intangibles sustanciales.

Si bien fue un primer paso en la búsqueda de una cultura deportiva propia, la excesiva extensión de sus contenidos hacía difícil su comprensión y por ende su conocimiento, allende de la propia entidad.

Hoy, llegado el momento del cambio y de la adaptación permanente al entorno turbulento que también acompaña a la práctica deportiva, es tiempo de “aromas “ más frescos, desde la sencillez de los términos y la enjundia de unos propósitos que rezuman hominalismo y empresa.





El eje diferencial
del sector
no lucrativo :

**LOS
VALORES**

**LOS VALORES SON LA GUÍA DE LAS JUSTIFICACIONES
IDEOLÓGICAS MÁS IMPORTANTES DE CUALQUIER
ORGANIZACIÓN.**

CUANDO LAS ENTIDADES HACEN SUYOS ESTOS VALORES,
CREAN LAS CONDICIONES ÓPTIMAS PARA CONVERTIRSE EN
VERDADEROS LABORATORIOS DE PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA Y EN
ESPACIOS ABIERTOS A LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN PARA
EXPERIMENTAR NUEVAS IDEAS

ASFEBEBI : - PLAN ESTRATÉGICO 2004-2007 -

VALORES CORPORATIVOS	Indicador de medida	Nivel actual	Nivel deseado	
			Objetivo mínimo	Objetivo máximo
ESTRATÉGICOS				
1. ROL de EQUIPO	Nº. reuniones/semestral		4	6
	Nº. problemas resueltos/semestral		2	3
2. SATISFACCIÓN de CLIENTES	Encuesta de satisfacción de clientes/anual		4 (sobre 5)	5
3. CALIDAD	PREMIE Auditoría de evaluación		Diploma	Certificación
4. RENTABILIDAD SAL	Ratios SAL (sin ánimo de lucro)		Cash-flow económico equilibrado	Cash-flow financiero equilibrado
OPERATIVOS				
1. PROFESIONALIDAD	Encuesta de Estilo Directivo		4	5
2. CREATIVIDAD	Encuesta de Estilo Directivo		4	5
3. CORDIALIDAD	Encuesta de Estilo Directivo		4	5
4. FE EN LO QUE HACEMOS	-	-	-	-
5. ÉTICA	Encuesta de Estilo Directivo		4	5
6. Igualdad de GÉNERO y OPORTUNIDADES	Encuesta de satisfacción PAREKATUZ		4	5



ASFEDEBI



Hacemos deporte ... desde la igualdad
KIROLEAN DENOK BERDINAK