



MANUAL PARA LAS MNA DE LA ISAF

INTERNATIONAL SAILING FEDERATION
SAILING.ORG | ISAF.COM

Agradecimientos:

La Federación internacional de vela (ISAF) desea reconocer, con profundo agradecimiento, el permiso otorgado por el programa Solidaridad Olímpica del Comité Olímpico Internacional para utilizar la forma, la estructura y el contenido de su Manual de administración deportiva.

El Manual para las Autoridades nacionales miembros o MNA de la ISAF no habría sido posible sin el apoyo de Solidaridad Olímpica. A la ISAF no le cabe duda de que sus asociados apreciarán el gran valor de su contenido.

Otros agradecimientos:

La ISAF también quisiera agradecer a la IAAF que nos hayan dado permiso para revisar su Manual de asociados

y agradecer expresamente a las siguientes MNA:

- Sail Canada / Voile Canada (Vela Canadá)
- Fédération Française de Voile (Federación Francesa de Vela)
- Georgian Sailing Federation (Federación de Vela de Georgia)
- Royal Yachting Association (Real Asociación de Vela, Reino Unido)
- Yachting Association of India (Asociación de Vela de India)

la ayuda que nos han brindado para revisar la versión preliminar del documento, realizando comentarios muy útiles a la ISAF.

Índice

**El termino "Oficiales" se refiere a Oficiales de regata, Medidores, Árbitros y Jueces*

1	Antecedentes
Unidad 1	Filosofía
Unidad 2	Estructura deportiva internacional / nacional
Unidad 3	Federación internacional de vela (ISAF)
Unidad 4	Autoridades nacionales miembros de la ISAF (MNA)
2	Valores y cuestiones
Unidad 5	Salvaguarda de participantes y deportistas
Unidad 6	Cuestiones éticas del dopaje
Unidad 7	Juego limpio
Unidad 8	Violencia y acoso
Unidad 9	Comisión de ética de la ISAF
Unidad 10	Relación entre gobierno y deporte
Unidad 11	Arbitraje y disputa
Unidad 12	Sostenibilidad medioambiental
3	Gestión
Unidad 13	Gobernanza de organizaciones deportivas
Unidad 14	Gestión de riesgos
Unidad 15	Funciones principales
Unidad 16	Constitución y organización
Unidad 17	Entorno operativo
Unidad 18	Planificación
Unidad 19	Trabajo con voluntarios
Unidad 20	Recursos financieros
Unidad 21	Marketing y comunicación con los medios
Unidad 22	Trabajo con los medios
Unidad 23	Patrocinio
Unidad 24	Organización de actos
Unidad 25	Tecnología / equipamiento
Unidad 26	La vela en alta mar y oceánica
4	Desarrollo
Unidad 27	Plan nacional de desarrollo del deporte para la vela (NSDP)
Unidad 28	Desarrollo de participantes a deportistas
Unidad 29	Entrenamiento
Unidad 30	*Oficiales de regata
Unidad 31	Medicina deportiva
Unidad 32	Antidopaje
Unidad 33	Vela para discapacitados
5	Vela olímpica / paralímpica
Unidad 34	Vela olímpica
Unidad 35	Vela paralímpica



Preface / Introduction



Este manual está concebido para ayudar a nuestros asociados a adoptar un enfoque coherente, algo que resulta especialmente importante, pues nuestro deporte se expande hacia distintas culturas y es necesario un nivel creciente de profesionalidad en el mundo del deporte. Este manual describe cómo una MNA podría desempeñar sus funciones y cómo se podría avanzar mediante un enfoque coherente.

Los responsables de la ejecución de una MNA tienen trabajos difíciles y deben aportar grandes cantidades de tiempo y energía.

Sean cuales sean las razones de cada uno para involucrarse, el éxito de una MNA depende del convencimiento común de que se hallan en una industria de servicios y que están ahí para servir al deporte, la organización y todos los clientes posibles (deportistas, entrenadores, jueces, espectadores, los medios, el público, etc.). Cuando se logra esto, se obtiene una gran plataforma para la construcción de un sentido de implicación grupal y de finalidad conjunta.

Puede que los gestores y administradores de una federación vean su función como algo que viene bien definido por una descripción del puesto. Sin embargo, aquellos con experiencia laboral en las MNA puntualizarán que, independientemente de su posición, podrían tener que asumir de vez en cuando algunas funciones que, en un principio, parecerían menos obvias. Destacaríamos de entre ellas:

- político: atraer apoyos y tratar con puntos de vista opuestos
- planificador: ocuparse de los detalles de actividades y proyectos
- motivador: generar un enfoque positivo y decisivo
- organizador: reunir a gente y recursos para lograr objetivos
- recaudador de fondos: apelar para la obtención de dinero y otros recursos
- gerente financiero: controlar los gastos y mantener las cuentas
- responsable de relaciones: comunicarse y coordinarse con particulares y grupos
- agente de publicidad: trabajar con los medios para la promoción de eventos
- formador: impartir conocimientos nuevos, habilidades e ideas
- delegado técnico: organizar eventos
- responsable de desarrollo: crear programas para aumentar los niveles de rendimiento
- jefe de equipo: asumir la responsabilidad de una gira internacional
- encargado de la disciplina: determinar un sistema de recompensas y penalizaciones
- trabajador social: aconsejar y asesorar
- amigo: dar apoyo a deportistas, entrenadores y colegas

Desempeñarán algunas de estas funciones con gusto, mientras que otras les podrían parecer menos atractivas. En numerosas ocasiones podrán ver que alguna o todas estas funciones están ligadas entre sí y, prácticamente en todas las situaciones, necesitarán tomar decisiones. Uno de los mayores retos de su participación en el deporte de la vela será precisamente la toma de estas decisiones. Ello se debe a que, sean cuales sean sus posiciones, están ahí para servir a la vela. Son un guardián de sus valores y de los valores del deporte en general. Además, tendrán la responsabilidad de dar ejemplo y ayudar a los demás a desarrollar los valores deportivos que beneficiarán a la vela y que les acompañarán durante el resto de sus vidas.

Carlo Croce
Presidente



1

Antecedentes



- Unidad 1** **Filosofía**
- Unidad 2** **Estructura deportiva internacional / nacional**
- Unidad 3** **Federación internacional de vela (ISAF)**
- Unidad 4** **Autoridades nacionales miembros de la ISAF (MNA)**





Unidad 1: Filosofía



- 1. Valores del deporte**
- 2. Desarrollo de su filosofía personal**
 - (a) ¿Está comprometido?**
 - (b) ¿Cuáles son los objetivos?**
 - (c) ¿Cuál cree que es más importante?**
 - (d) Poner la teoría en práctica**

Unidad 1: Filosofía



1. Valores del deporte

Un cargo de responsabilidad en la vela le obliga a gestionar y tomar decisiones pensando en primer lugar en los intereses del deporte y de los deportistas. Contar con una filosofía personal bien desarrollada supondrá una importante contribución a su eficacia y al éxito de la vela.

Algunas de las razones del interés y del respaldo popular del deporte y de la vela son:

- ética, juego limpio y deportividad
- seguridad, limpieza y ecología
- excelencia, emoción y desafíos
- respeto, solidaridad y una vida de deporte.

Una de las razones más importantes para practicar un deporte es la creencia de que crea situaciones que proporcionan oportunidades para aprender lecciones vitales sobre conducta deseable e indeseable.

Este aspecto ético y educativo contribuye al desarrollo positivo de los individuos y, a su vez, de la sociedad.

Los valores de deportividad y de juego limpio son centrales en este proceso. Van mucho más allá de respetar las reglas de juego: son una forma de comportarse y de pensar, que incluyen la amistad, el respeto a los oponentes y a los oficiales, el mantener el autocontrol, la dignidad y la integridad y el competir siempre con la actitud correcta.

La deportividad y el juego limpio no se aplican solo a los deportistas que toman parte en una competición, sino a todos los que participan en el deporte: oficiales, entrenadores e incluso los administradores de la federación. Si no se mantienen estos u otros valores asociados con la vela, al final disminuirá el interés y se perderán las ventajas que ofrece el deporte.

La importancia del ejemplo

Una de las fuerzas que más dificultan la marcha del deporte es el mal ejemplo de terceros, incluidos algunos entrenadores y algunos administradores de las MNA.

Si los deportistas creen que la mayoría de sus colegas, ayudados por los que deberían cuidarlos, hacen trampa de alguna forma, será difícil poner en práctica valores opuestos. Puede que abandonen los valores que guían el resto de sus vidas porque creen que «todo el mundo hace lo mismo», «hay que hacerlo para ganar» o «los que van de buenos acaban los últimos».

Tal falta de ética y de moralidad puede parecer muy poderosa.

Sin embargo, como líder de una Autoridad nacional miembro de la ISAF, es responsable de garantizar que se mantienen los valores en el deporte. El ejemplo que fije usted lo verán otros e influirá en cómo actúan.

2. Desarrollo de su filosofía personal

(a) ¿Está comprometido?

Hacer un trabajo bien requiere cierto compromiso con la organización (qué defiende y qué intenta conseguir) y con las tareas que deben hacerse. El compromiso puede verse por el tiempo que alguien dedica a una tarea y en el orgullo que demuestra por lo que hace. El compromiso también puede verse en las ganas de una persona de desarrollarse a favor de otros y de la tarea entre manos. Por ejemplo, muchos líderes deportivos llegan incluso a aprender nuevas habilidades con la esperanza de que mejoren su eficacia y la de su organización.

Un compromiso muy importante es la cantidad de esfuerzo que se invierte en comprender los valores de la organización, en ayudar a desarrollarlos y en trabajar y vivir de acuerdo a ellos.

(b) ¿Cuáles son los objetivos?

Si se pregunta a líderes deportivos por qué participan, suelen responder:

- educación y desarrollo humano
- desarrollar participantes en deportistas
- mayor visibilidad y prestigio para el deporte
- mejores resultados en competición
- logros financieros para la federación

(c) ¿Cuál cree que es más importante?

Muchos líderes deportivos reconocidos creen que sus deportistas (sus derechos, necesidades de entrenar y de competir, disfrute y desarrollo personal) son la consideración más importante de todas. Después de todo, las MNA se han fundado para servir a los deportistas. Son los deportistas los que conforman el deporte, y sin ellos dejaría de existir. Ver cosas desde su punto de vista, o un punto de vista centrado en los deportistas, está estrechamente relacionado con los valores de deportividad y juego limpio y con el concepto de la MNA como una organización de servicio. También es más probable que produzca decisiones en consonancia con otros valores del deporte y que lleve a una satisfacción más amplia que centrarse en exceso en otros objetivos.

(d) Poner la teoría en práctica

Como líder en una MNA, es importante que desarrolle su filosofía personal y que ponga sus creencias en práctica. Su filosofía

debe reflejarse en un código ético. La ética simplemente le indica qué es correcto e incorrecto, pero un código ético personal incluye sus estándares personales y su integridad. Es una guía práctica que le ayuda a determinar su conducta en todo tipo de situaciones. Debe cumplirse, no solo con palabras, sino en cada acción que ejecute. Esto es así cuando todo va bien, pero todavía más cuando no.

Su filosofía personal y código ético, bien desarrollados, supondrán un recurso importante para otros. Le ayudarán a aplicar un refuerzo coherente y claro sobre acciones deseables y a emprender la acción adecuada ante acciones indeseables de terceros. Es más, le permiten ser un modelo a seguir positivo y demostrar que los valores de la vela, como la deportividad y el juego limpio, están presentes en su MNA, lo que supone la respuesta más eficaz que puede tomar cuando otros den mal ejemplo.



Unidad 2: Estructura deportiva internacional / nacional



- 1. Federaciones internacionales (IF)**
- 2. El movimiento olímpico**
 - (a) Solidaridad olímpica (OS)**
 - (b) Comité olímpico nacional (CON)**
- 3. Comité paralímpico internacional (CPI)**
- 4. Agencia mundial antidopaje (AMA)**
- 5. Otras organizaciones deportivas internacionales**
- 6. Asociaciones regionales**
- 7. Federaciones nacionales (MNA)**
- 8. Clubs, escuelas y asociaciones locales**

Unidad 2: Estructura deportiva internacional / nacional



El deporte, como la mayoría de actividades en grupo, requiere una estructura organizativa para funcionar debidamente. Para responder a esta necesidad, las organizaciones deportivas existen en niveles internacionales, nacionales e infranacionales. Esta sección le permitirá comprender cómo operan y le dará ideas sobre cómo hacer una contribución a la vela.

1. Federaciones internacionales (IF)

Cada deporte está controlado en el nivel internacional por un organismo mundial de gobierno o por una federación internacional compuesta por asociaciones nacionales. Las federaciones internacionales existen para servir a su deporte y sus actividades clave suelen incluir la promoción del deporte, el establecimiento de un reglamento técnico, la formación de oficiales de regatas y de jueces, el mantenimiento de listas de registros y la organización de grandes campeonatos y otras competiciones.

Ejemplos de federaciones internacionales:

- Federación internacional de vela (ISAF)
- Federación internacional amateur de atletismo (IAAF)
- Federación internacional de hockey (FIH)

En general, las federaciones internacionales celebran una reunión anual, como una junta general anual (AGM) o un congreso, en el que se deciden los asuntos constitucionales y técnicos. Estas AGM también son donde los líderes de la federación, es decir, un consejo o comité de gestión con un Presidente o vicepresidentes, son escogidos por los socios, las MNA o las federaciones nacionales. Entre juntas, el consejo es responsable de decisiones de política, y la secretaria, presidida por un secretario general, es responsable de implementar decisiones y operaciones del día a día. Las juntas también escogen comités que supervisan los diversos programas de la federación.

2. El movimiento olímpico

El organismo paraguas más conocido en el deporte es el Comité olímpico internacional (COI). Fundado en 1894, el COI es una organización completamente autónoma que escoge sus propios miembros y está gobernada por la Carta Olímpica. Entre los objetivos del COI se incluye alentar al desarrollo mundial del deporte y promover las cualidades morales y físicas que forman la base del deporte.

Las actividades del COI se centran en la celebración de los juegos olímpicos de verano y de invierno, así como de los juegos olímpicos juveniles. En esta tarea recibe asistencia de los Comités Olímpicos nacionales (CON), responsables de organizar los

equipos para los juegos y de promover el deporte en sus países. Para ser reconocido como parte del movimiento olímpico y poder participar en los juegos olímpicos, un CON debe respetar los principios y el reglamento de la Carta olímpica y contar con cinco federaciones nacionales afiliadas (MNA), que también están afiliadas con sus respectivas federaciones internacionales.

Las federaciones internacionales también juegan un papel clave en el movimiento olímpico, lo que incluye ser responsables de la organización técnica de sus deportes en el programa de los juegos olímpicos. El COI, los CON y las federaciones internacionales suelen designarse como los tres pilares del movimiento olímpico.

(a) Solidaridad olímpica (OS)

Como parte de su misión para alentar el desarrollo mundial del deporte, el Comité olímpico internacional, a través de su programa de desarrollo Solidaridad olímpica, asiste a los CON y a las federaciones internacionales en la promoción del deporte bajo sus respectivas jurisdicciones. La financiación de Solidaridad olímpica está derivada de los ingresos generados con los derechos de televisión de los juegos olímpicos.

(b) Comités olímpicos nacionales (CON)

Con el fin de representar los intereses del movimiento olímpico, los CON han formado la asociación de comités olímpicos nacionales (ANOC), además de cinco asociaciones continentales:

- asociación de comités olímpicos nacionales de África (ANOCA)
- asociación de comités olímpicos nacionales de Europa (ANOCE)
- consejo olímpico de Asia (OCA)
- organización deportiva panamericana (ODEPA)
- comités olímpicos nacionales de Oceanía (ONOC)

Las federaciones internacionales deportivas del movimiento olímpico también se han unido en la Asociación de federaciones internacionales olímpicas de verano (ASOIF) y en la Asamblea de federaciones internacionales de deportes de invierno (AIWF) para servir como foros para el debate de asuntos olímpicos.

3. Comité paralímpico internacional (CPI)

En 1948, Sir William Guttman organizó los juegos de Stoke Mandeville para los veteranos de la 2.ª Guerra Mundial con lesiones de médula espinal. Esos juegos, además de otras competiciones deportivas con múltiples discapacidades inauguradas posteriormente, llevaron al establecimiento de los juegos paralímpicos y a la

fundación del Comité de coordinación internacional de las organizaciones deportivas mundiales de discapacitados (ICC). En 1989, el ICC fue sustituido por el Comité paralímpico internacional (CPI) que es una organización internacional sin ánimo de lucro formada y administrada por comités paralímpicos nacionales (NPC) y cuatro federaciones deportivas internacionales de discapacidades específicas (IOSD).

Hoy día, la visión del CPI es «permitir a los deportistas paralímpicos lograr la excelencia deportiva e inspirar y emocionar al mundo». Los deportes paralímpicos son el enfoque primario de las actividades del comité y su papel principal es capacitar a esos deportistas mediante la creación de condiciones para su empoderamiento. Una forma en que el CPI logra este objetivo es supervisando y coordinando los juegos olímpicos de verano y de invierno, además de otras competiciones con múltiples discapacidades, como los campeonatos mundiales y regionales.

Desde los Juegos Olímpicos de 1988 en Seúl y los Juegos Olímpicos de invierno de 1992 en Albertville, los juegos paralímpicos se han celebrado en la misma ciudad que los olímpicos. En junio de 2001 se firmó un acuerdo entre el COI y el CPI orientado a garantizar y proteger la organización de los juegos paralímpicos. El acuerdo especificaba que los juegos paralímpicos se celebrarían poco después que los olímpicos y que se usarían los mismos centros e instalaciones deportivas para ambos. Además, a partir de 2008, la ciudad anfitriona escogida para los juegos olímpicos también albergaría los paralímpicos.

¿Dónde saber más sobre los juegos paralímpicos?

Ir a: [Paralimpiadas
www.sailing.org/paralypmics](http://Paralimpiadaswww.sailing.org/paralypmics)

4. Agencia mundial antidopaje (AMA)

La AMA se fundó el 10 de noviembre de 1999 por el COI con el respaldo y la participación de organismos deportivos, gobiernos y otras organizaciones, con el fin de promover y coordinar la lucha contra el dopaje en el deporte internacionalmente. La AMA está compuesta por una junta de la fundación, un comité ejecutivo y diversos comités especializados. El consejo de la fundación está compuesto equitativamente por representantes del movimiento olímpico y de los gobiernos. Delega la administración en sí de la agencia, incluido el desempeño de actividades y la administración de activos, al comité ejecutivo, el organismo final de formulación de políticas de

la AMA. El Comité ejecutivo de 12 miembros está compuesto equitativamente por representantes del movimiento olímpico y de los gobiernos. Los comités de la AMA actúan como comités asesores y son una guía para los programas de la AMA.

¿Dónde saber más sobre la AMA?

Ir a: www.wada-ama.org

5. Otras organizaciones deportivas internacionales

Además de las federaciones internacionales y las diversas organizaciones del movimiento olímpico, hay una amplia gama de organizaciones internacionales y organismos paraguas que sirven a grupos o fines específicos. Entre otros, hay organismos que organizan competiciones para grupos políticos, geográficos y ocupacionales específicos, y organismos que trabajan con un solo deporte o una sección específica de un deporte. Las estructuras de las diversas organizaciones deportivas internacionales pueden variar, pero siguen un patrón similar al de las federaciones internacionales.

Ejemplos de organizaciones deportivas internacionales:

- La Fédération Internationale du Sport Universitaire (FISU) organiza los juegos mundiales universitarios, que están abiertos a estudiantes de todo el mundo.
- La Federación de juegos de la Commonwealth (CGF) organiza los juegos de la Commonwealth, que están abiertos a deportistas que representen a los países de la Commonwealth
- El Consejo superior del deporte de África (SCSA) sirve a los intereses de organizaciones deportivas y gobiernos de los países africanos.

6. Asociaciones regionales

Muchos deportes cuentan con asociaciones regionales o continentales que componen y sirven a las asociaciones nacionales de un área geográfica específica. Entre las funciones de las asociaciones regionales se incluyen:

- proporcionar un vínculo entre federaciones nacionales y su federación deportiva internacional
- promover la competición en la región
- supervisar calendarios regionales de competición y opinar sobre los calendarios internacionales de competiciones
- promover programas de desarrollo
- La estructura de las organizaciones deportivas regionales puede variar, pero sigue un patrón similar al de las federaciones internacionales.



7. Federaciones nacionales

Las federaciones nacionales (en ocasiones llamadas asociaciones nacionales y, dentro de la ISAF, Autoridades nacionales miembros o MNA) conforman los miembros de las federaciones internacionales y de las asociaciones regionales. Su condición de miembros implica que han sido reconocidas por su federación internacional y que acatan sus normas. Las asociaciones nacionales sirven su deporte y son responsables de sus competiciones y programas dentro de los límites políticos de su país. También son responsables de organizar equipos para participar en competiciones internacionales.

Hay muchos modelos de estructura para una federación nacional, ya que la naturaleza de cada deporte, el tamaño del país, la historia de la organización y muchos otros factores pueden influir sobre los requisitos estructurales. Sin embargo, en general, las federaciones nacionales tienden a seguir el modelo básico de las federaciones internacionales. Así, su congreso o junta general anual (AGM) es la autoridad suprema, están liderados por un consejo electo con un director general o presidente de la junta y el trabajo del día a día lo ejecuta una secretaría presidida por un secretario general.

Entre las modificaciones más comunes del modelo se incluyen:

- en la AGM tiene derecho a voto clubs, asociaciones locales, individuos o una combinación de ellos
- variaciones en número y tipo de comités
- sustitución del secretario general por un director ejecutivo o administrador profesional con un título similar.

No hay un modelo único de relación de las federaciones nacionales con otras organizaciones deportivas de sus países. Sin embargo, en muchos casos las federaciones nacionales de diversos deportes están afiliadas a uno o más organismos paraguas nacionales, como la confederación de asociaciones deportivas nacionales. Esas asociaciones nacionales que gobiernan deportes olímpicos también están afiliadas a su CON.

8. Clubs, escuelas y asociaciones locales

La unidad organizativa deportiva básica en la mayoría de países es el club deportivo y puede ser de un único deporte o de varios. Los clubs están para proporcionar servicios a deportistas y son los organismos mediante los cuales se organizan la mayoría de actividades competitivas. La afiliación puede estar abierta a cualquiera que quiera ser socio o seleccionarse de entre los trabajadores de una empresa u organización gubernamental

específicas. Los clubs están afiliados a la federación nacional pertinente y, por lo tanto, son un punto principal de contacto entre deportistas individuales y la mayor autoridad nacional en su deporte.

Escuelas, colegios, universidades y otras instituciones educativas suelen desempeñar la función de un club deportivo, especialmente con participantes y deportistas jóvenes, mediante oportunidades para la formación y la competición. Suelen estar afiliados a organizaciones deportivas nacionales interesadas en la competición entre instituciones de cierto tipo. A su vez, estas organizaciones suelen estar afiliadas a la confederación de federaciones deportivas nacionales.

En muchos países, el servicio, promoción y regulación del deporte vienen facilitados por asociaciones a locales o provinciales. En general, cada deporte cuenta con su propio grupo de asociaciones locales que están afiliadas a la asociación nacional. Las asociaciones locales tienen como miembros a los clubs de su área ponen en práctica los programas de la federación nacional y las actividades de su zona y cuentan con su propio programa de competiciones.

¿Dónde saber más sobre la estructura nacional?

Ir a: Unidad 27 Plan nacional de desarrollo del deporte para la vela (NSDP)

Unidad 3: Federación Internacional de Vela (ISAF)



1. Objetivos

2. Breve historia

3. Estructura de la ISAF

(a) Constitución

(b) Juntas generales

(c) Consejo

(d) Comité ejecutivo

(e) Comités

(f) Comisiones

(g) Socios continentales afiliados

4. Asociaciones de clases de la ISAF

5. Secretaría de la ISAF

6. Programa de competiciones de la ISAF

Unidad 3: Federación Internacional de Vela (ISAF)



La Federación internacional de vela (ISAF) es el organismo mundial de gobernanza de la vela y cuenta con autoridades nacionales socias en más de 138 países.

Para trabajar con eficacia dentro del deporte mundial de la vela es importante que los líderes y demás personal de todas las MNA comprendan la ISAF, su historia, su estructura y sus programas.

1. Objetivos

Los objetivos para los que se fundó la ISAF, como autoridad de control de la vela en todas sus formas en el mundo, son:

- actuar como, así como ejecutar las funciones y los deberes de, tal autoridad
- promover la vela en todas sus vertientes independientemente de razas, religiones, sexos o afiliaciones políticas
- establecer, supervisar, interpretar y revisar las normas que regulan las regatas de veleros, resolver disputas y tomar las acciones disciplinarias adecuadas (incluida la imposición de las debidas penalizaciones);
- actuar como la organización para supervisar el deporte de la vela, conceder y retirar el estatus de Internacional o reconocido a clases de barcos y prescribir las reglas relevantes y procedimientos de medición;
- actuar como la autoridad organizadora de la competición de vela olímpica
- controlar, organizar, ejecutar, licenciar o autorizar otros campeonatos, competiciones o actividades de vela
- Examinar, estudiar, investigar, considerar e informar de todos los asuntos relacionados con la vela y las personas interesadas en ella o asociadas a ella, así como recopilar, analizar y distribuir información, estadísticas, opiniones e informes sobre ella
- Representar y proteger los intereses de cualquier miembro de la federación
- Convocar, preparar, organizar y celebrar regatas y competiciones de todo tipo, crear, estimular interés en y publicitar la vela, convocar, preparar, organizar y celebrar exhibiciones, espectáculos, muestras, reuniones, seminarios, conferencias y debates, así como entregar premios, becas, subvenciones y galardones a competidores y a otros
- Proporcionar servicios administrativos de cualquier tipo para cualquier asociación, unión, sociedad, club, comité, organismo o persona interesada en, o asociada con, la vela en cualquiera de sus formas

2. Una breve historia

Desde su creación en París en octubre de 1907, el organismo de gobernanza de la vela era la Unión internacional de regatas de yates (IYRU). El 5 de agosto de 1996, la IYRU pasó a conocerse como Federación internacional de vela (ISAF).

La Unión internacional de regatas de yates (IYRU) pasó de necesitar regatistas a requerir un reglamento uniforme y estándares de medición. Desde entonces, la IYRU/ISAF ha desarrollado un reglamento y un sistema de medición que se emplean en todas las competiciones de vela del mundo.

Antes de 1870, cada club de yates desarrollaba su propio reglamento de regatas, y cada club era juez y jurado al interpretarlo y aplicarlo. A la vez que aumentaba la popularidad de las regatas contra otros clubs, también crecía la confusión y frustración en las regatas.

En el Reino Unido se produjeron varios intentos de desarrollar un reglamento uniforme, y la primera reunión para acordar reglas fue el «congreso de los yates» organizado por el Royal Victoria Yacht Club el 1 de junio de 1868. A este congreso asistieron veintitrés representantes de catorce clubs. Bajo la guía del capitán Mackinnon, un subcomité del congreso recopiló un folleto con el reglamento existente de todos los clubs de regatas.

El congreso se volvió a reunir el 4 de marzo de 1869, y se examinó y adoptó un borrador del reglamento de regata, pero al publicarse en la prensa de regatas, se encontró con severas críticas y se abandonó.

Siguió aumentando la necesidad de un reglamento coherente. Se formaron varias asociaciones y, a continuación, se rechazaron sus reglas. En 1881, cuando el rey Alberto Eduardo, príncipe de Gales, era contralmirante del Royal Thames Yacht Club y del Royal Yacht Squadron, estos dos clubs se unieron a la Asociación de regatas de yates (YRA) junto al New Thames Yacht Club y desarrollaron un reglamento para las aguas británicas.

Volvió a surgir confusión sobre los distintos estándares de medidas en uso en Europa, Norteamérica y Gran Bretaña, con lo que yates de distintos países no podían competir equitativamente. El comandante Brooke Heckstall-Smith, secretario de la Asociación de regatas de yates (YRA), escribió al Yacht Club de France para expresar la necesidad de redactar un reglamento internacional de medidas para los yates de regatas que fuera aceptable para toda Europa. Como resultado, se celebró una conferencia internacional sobre medidas de yates en Londres, en enero y junio de 1906, donde se desarrolló la «regla del metro» que todavía se usa hoy en las embarcaciones de 12, 8, 6 y otros metros. Los asistentes formaron

la Unión internacional de regatas de yates (IYRU) y adoptaron un reglamento común de regatas de yates que se basaba en el de la YRA.

En ese momento la IYRU estaba formada por autoridades en regatas de Austria-Hungría, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Gran Bretaña, Países Bajos, Bélgica, Italia, Noruega, España, Suecia y Suiza.

En noviembre de 1929, representantes de la Unión norteamericana de regatas de yates tomaron parte activa en las deliberaciones para garantizar que el reglamento norteamericano de regatas de yates y el internacional de regatas de yates fueran prácticamente el mismo reglamento palabra por palabra y que no se cambiaran las reglas sin informar antes a la otra parte. En 1960, se acordó e implementó un código totalmente universal para el reglamento de regatas.

Entre 1906 y 1946, se escogió un presidente de la junta para dirigir las juntas anuales.

En 1946, sir Ralph Gore fue escogido el primer Presidente y, desde entonces, la ISAF ha contado con seis Presidentes: sir Peter Scott (GB, 1955-69), Beppe Croce (IT, 1969-86), Peter Tallberg (FI, 1986-1994), Paul Henderson (CA, 1994-2004), Göran Petersson (SE, 2004-2012) y Carlo Croce (IT, 2012-actualidad).

La Federación internacional de vela (su nombre actual) está reconocida oficialmente por el Comité olímpico internacional como la autoridad de gobernanza mundial en vela. Como tal, la ISAF es responsable de promover el deporte internacionalmente, gestionar la vela en los juegos olímpicos, desarrollar el reglamento internacional de regatas de yates para todas las competiciones de vela y la formación de jueces, árbitros y otros administradores, el desarrollo del deporte en todo el mundo y la representación de vela en todos los aspectos relacionados con el deporte.

Con el fin de promover el desarrollo del deporte, la ISAF ha fijado varias competiciones, entre las que destacan los campeonatos del mundo de vela de la ISAF (con equipamiento olímpico), la copa del mundo de vela de la ISAF, el campeonato del mundo juvenil de vela de la ISAF, el campeonato del mundo de regatas por equipos de la ISAF, el campeonato del mundo de match racing de la ISAF, el campeonato del mundo femenino de match racing de la ISAF, el campeonato del mundo juvenil de match racing de la ISAF, la copa de las naciones de la ISAF, además de respaldar y clasificar los match racing internacionales más importantes y las regatas de clase olímpica, cuyos resultados cuentan en la clasificación mundial de regatistas, administrada por la ISAF.

La ISAF se compone actualmente de 139 naciones miembro, que son sus miembros principales y

que son responsables del proceso de toma de decisiones que gobierna el mundo de la vela. Actualmente existen 110 asociaciones de clases de la ISAF y clases de yates clásicas, que van de la pequeña vela ligera Optimist a los yates Maxi.

Desde su inicio, la ISAF ha tenido un objetivo primario: garantizar que el máximo número de personas naveguen a vela.

3. Estructura de la ISAF

(a) Constitución

Esta federación es una empresa privada gobernada por su constitución, que se publica en el anuario de la ISAF. El anuario de la ISAF también contiene el reglamento e información adicional sobre la organización.

(b) Juntas generales

La ISAF celebra una junta general cada año en su junta general anual. Cada miembro de pleno derecho tiene un voto y puede ser representado por un delegado que sea ciudadano o residente del país pertinente. La junta general anual (AGM) celebrada cada cuatro años se llama asamblea general.

En las funciones clave de la AGM se incluyen:

- el informe del Presidente
- el informe financiero
- el análisis de los suscriptores
- la confirmación de nuevos miembros
- la confirmación del programa propuesto de los campeonatos de la ISAF
- la aprobación de posibles reglamentos creados o corregidos de forma sustancial por el consejo desde la última junta
- el debate y la resolución de posibles presentaciones del consejo, de un oficial o de un delegado (que no sea político)

Además de lo anterior, en las funciones clave de la asamblea general se incluyen:

- la elección del Presidente, los vicepresidentes y los oficiales de honor
- el anuncio de miembros designados del consejo

(c) Consejo

El consejo gestiona el deporte de vela y recibe, considera y resuelve propuestas de política relacionadas con él en la asamblea general. Promueve y ejecuta objetivos de la federación.

En el consejo están:

- el Presidente
- siete vicepresidentes
- no más de 30 miembros designados por los miembros de pleno derecho
- el presidente del comité de alta mar y oceánico de la ISAF
- un miembro designado por el comité internacional de clases
- un miembro mujer



El consejo se reúne una vez al año y entre sus funciones se incluyen:

- gestionar el deporte de vela, incluida la recepción, consideración y resolución de propuestas de política relacionadas con él en la asamblea general
- la promoción y ejecución de los objetivos de la federación

(d) Comité ejecutivo

El comité ejecutivo se compone de:

- un Presidente
- siete vicepresidentes

El comité ejecutivo conforma la junta de directores de la federación (el CEO no es un director de la federación) y es responsable de poner en práctica las decisiones de política del consejo y de tomar todas las decisiones de gestión y operativas en nombre de la federación. El comité ejecutivo tiene plena responsabilidad en la gestión de los asuntos corporativos y financieros de la federación. El comité ejecutivo informará al consejo en todas sus acciones y deliberaciones.

(e) Comités

Todos los comités y subcomités de la ISAF deben reunirse al menos una vez al año para informar al consejo. ISAF cuenta con los siguientes comités principales:

- comité de auditoría
- comité de constitución
- comité juvenil y de desarrollo
- comité de equipamiento
- comité de competiciones
- comité de clases de la ISAF
- comité de match racing
- comité de alta mar y oceánico
- comité de oficiales de regatas
- comité de reglamento de regatas
- comité de juegos regionales
- comité de windsurfing y kiteboard

(f) Comisiones

Las comisiones son organismos especializados creados para asesorar al comité ejecutivo en aspectos específicos de pericia profesional o técnica. La ISAF cuenta con las siguientes comisiones:

- comisión de deportistas
- comisión de entrenadores
- comisión disciplinaria
- comisión ética
- comisión de seguimiento e informática
- comisión de reglamentación internacional
- comisión médica
- comisión de clasificación de regatistas

(g) Socios continentales afiliados

En la ISAF contamos con cinco miembros continentales afiliados:

- Confederación africana de vela

(ASCON)

- Federación asiática de vela (ASAF)
- Federación europea de vela (EUROSAAF)
- Federación oceánica de vela (OSAF)
- Confederación sudamericana de vela (SASC)

Cada miembro continental tiene una asociación para servir a las Autoridades nacionales miembros y velar por sus intereses.

4. Asociaciones de clases de la ISAF

El estado de clase de la ISAF se otorga a clases que ofrezcan un alto estándar de vela competitiva internacional y satisfagan los criterios pertinentes de la ISAF.

Entre las ventajas de ser una clase de la ISAF se incluyen el permiso para celebrar un campeonato del mundo y contar con los servicios ofrecidos por los comités y el departamento técnico y de alta mar de la ISAF, como la administración de reglas de clase, la licencia del armador y el registro de producción de tablas de windsurf. Una clase de la ISAF puede seleccionarse para competiciones de la ISAF como el campeonato del mundo juvenil de vela de la ISAF y la competición de vela olímpica. Una clase de la ISAF puede designar a un miembro del comité de clases de la ISAF y, como tal, contar con voz y voto en el organismo mundial de gobernanza.

5. La Secretaría de la ISAF

La secretaría de la ISAF se encuentra en Southampton, en el Reino Unido, y su personal, bajo las órdenes del CEO, es responsable de las actividades diarias de la federación, incluida la comunicación con las Autoridades nacionales miembros de todo el mundo y de la implementación de decisiones políticas y de las acciones decididas por el consejo. La secretaría cuenta con, entre otros, los siguientes departamentos:

- administración
- comunicaciones
- competiciones
- técnica y alta mar
- formación y desarrollo.

6. Programa de competiciones de la ISAF

Las competiciones más importantes de todo el mundo están supervisadas o autorizadas por el departamento de competiciones de la ISAF. La ISAF se encarga de autorizar el lugar y la fecha de las competiciones, designar los oficiales, firmar los acuerdos contractuales pertinentes y asistir a competiciones en calidad de supervisores para garantizar el cumplimiento de los estándares

internacionales.

En especial, la ISAF coopera con el Comité olímpico internacional para presentar la competición de vela olímpica y los juegos olímpicos juveniles.

La lista actual de competiciones de la ISAF es la siguiente:

- copa del mundo de vela de la ISAF
- campeonatos del mundo de vela de la ISAF
- campeonatos del mundo juveniles de vela de la ISAF
- campeonato del mundo femenino de match racing de la ISAF
- campeonato del mundo juvenil de match racing de la ISAF
- campeonatos del mundo de regatas por equipos de la ISAF
- copa de las naciones de la ISAF.





Unidad 4: Autoridades nacionales miembros de la ISAF (MNA)



1. Responsabilidades domésticas básicas

- (a) Gobernanza**
- (b) Recursos**
- (c) Comunicaciones**
- (d) Regatas**
- (e) Instalaciones y equipamiento**
- (f) Oficiales y entrenadores**
- (g) Respaldo médico**

2. Expectativas y obligaciones internacionales

- (a) Pleno derecho**

3. Otras expectativas de una Autoridades nacionales miembros

Unidad 4: Autoridades nacionales miembros de la ISAF (MNA)



Una Autoridad nacional miembro (MNA) de la ISAF es responsable, según su estado jurídico, su reconocimiento por la ISAF y su propia constitución, de la autorización, la promoción, la expansión y el crecimiento de la vela en su país. La razón de existencia de una MNA es servir a los deportistas de ese país. Como solo puede haber un organismo nacional de gobernanza para este deporte, no debe haber ninguna actividad organizada relacionada con la vela que no conozca o controle la federación.

Entre las obligaciones internacionales de una MNA de la ISAF se incluyen las obligaciones constitucionales básicas que sean condiciones de membresía, además de una larga lista de obligaciones especiales diseñadas para garantizar un funcionamiento justo y uniforme de la vela en todo el mundo.

1. Responsabilidades domésticas básicas

- (a) Gobernanza
- promover los objetivos, el interés y la influencia de la federación
 - ejecutar y tener respeto por las reglas, el reglamento y las decisiones de la federación
 - abstenerse de, y emplear esfuerzos razonables para persuadir a otros dentro de su área de jurisdicción para que se abstengan de, acciones incoherentes con los objetivos, las reglas, el reglamento o las decisiones de la federación
 - garantizar que no haya discriminación por raza, religión o afiliación política contra un competidor que represente a un miembro de pleno derecho
 - evitar el uso inadecuado o el abuso de términos como mundial, continental, internacional o regional que en realidad se refieren a actividades reconocidas por la federación
 - promover el deporte de la vela y el desarrollo de su cultura
 - proporcionar una estructura administrativa y unos servicios adecuados para el funcionamiento de la federación y el deporte
 - emprender diligencias contra deportistas que puedan haber perdido ellos mismos la elegibilidad e imponer sanciones allá donde sea pertinente
 - emprender diligencias contra cualesquiera individuos o grupos que puedan haber violado las reglas de la federación e imponer sanciones allá donde sea pertinente
 - defender dentro de su jurisdicción otros reglamentos y reglas que gobiernen nuestro deporte.

- (b) Recursos
- obtener y gestionar los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para el funcionamiento de la federación y del deporte
 - fijar presupuestos y mantener registros financieros
 - controlar los gastos
 - ordenar una auditoría de las declaraciones financieras
- (c) Comunicaciones
- mantener buenas relaciones con, y proporcionar la información debida a, todos los participantes, deportistas y otros miembros de la federación
 - mantener buenas relaciones con organizaciones gubernamentales, deportivas, empresariales y de otro tipo que tengan intereses en la vela o que puedan ser de ayuda a la federación
 - mantener buenas relaciones con los medios de comunicación con el fin de garantizar una promoción positiva del deporte y de las actividades de la federación.
- (d) Regatas
- promover el desarrollo de un programa de regatas, incluida la preparación de campeonatos nacionales, para responder a las necesidades de esos deportistas
 - seleccionar y organizar equipos que participen en las regatas internacionales
 - mantener un calendario nacional de regatas de vela
 - proporcionar autorizaciones oficiales a regatas, incluidas las organizadas por agencias.
- (e) Instalaciones y equipamiento
- garantizar que los lugares de competición y el equipo cumplan con las especificaciones técnicas exigidas por las reglas nacionales e internacionales
- (f) Oficiales y entrenadores
- supervisar la contratación, formación, certificación / cualificación, despliegue y control de oficiales y entrenadores de vela necesarios para llevar a cabo los programas y actividades deportivas
- (g) Respaldo médico
- planificar y coordinar la entrega de servicios de medicina deportiva a deportistas
 - garantizar la implementación de un programa de control del dopaje en cumplimiento de las reglas de la ISAF, la AMA y otras normativas nacionales pertinentes.

2. Expectativas y obligaciones internacionales

- Mantener una constitución y dar uso al reglamento de regatas de vela
- pagar una tasa anual a la ISAF antes del 1 de enero de cada año
- defender dentro de su jurisdicción otros reglamentos y reglas que gobiernen nuestro deporte.

(a) Pleno derecho

Las Autoridades nacionales miembros que hayan cumplido las obligaciones constitucionales básicas en un año dado se considera que son miembros de pleno derecho de la ISAF. Como tales, pueden:

- enviar representantes con derecho a voto a la ISAF
- ser elegibles en la AGM / asamblea general
- participar en las diversas regatas de la ISAF
- recibir otras formas de respaldo de la ISAF a las que puedan optar

Las Autoridades nacionales miembros que no sean de pleno derecho no pueden optar técnicamente a estas y otras ventajas de ser socio de la ISAF.

3. Otras expectativas de una Autoridades nacionales miembros

- Estar representado en una AGM / asamblea general de la ISAF
- seleccionar y organizar equipos que participen en las regatas de la ISAF
- seleccionar y organizar equipos que participen en las regatas de la zona

Sopesar si:

- nominar a candidatos a las elecciones de la ISAF
- nominar a candidatos a las elecciones continentales
- proponer cambios en la normativa técnica
- proponer cambios en las normativa constitucional
- proponer cambios en el reglamento
- nominar a candidatos para participar en las medidas educativas de la ISAF para entrenadores, oficiales técnicos, jueces y otros cargos especializados
- responder, según corresponda, a la ISAF
- participar en los programas de formación y desarrollo de la ISAF



2

Valores y cuestiones



Unidad 5 Salvaguarda de participantes y deportistas

Unidad 6 Cuestiones éticas del dopaje

Unidad 7 Juego limpio

Unidad 8 Violencia y acoso

Unidad 9 Comisión de ética de la ISAF

Unidad 10 Relación entre gobierno y deporte

Unidad 11 Arbitraje y disputa

Unidad 12 Sostenibilidad medioambiental





Unidad 5: Salvaguarda de participantes y deportistas



- 1. Introducción**
- 2. Deportistas**
 - (a) Base científica del entrenamiento**
 - (b) Cuestiones especiales**
 - (c) Entrenamiento y formación deportiva**
- 3. Los «estándares» de salvaguarda de UNICEF**
 - (a) Definiciones**
- 4. Estándares internacionales**
 - (a) Los estándares**
 - (b) Finalidades de los estándares**
 - (c) Principios**
 - (d) Prueba piloto de los estándares**

Unidad 5: Salvaguarda de participantes y deportistas



1. Introducción

¿Qué puede ser más importante en el deporte que asegurarse de que todos los participantes, y en particular, los jóvenes deportistas, estén protegidos de cualquier daño, de modo que puedan gozar de sus experiencias deportivas? Para vivir en un sistema deportivo basado en valores, debemos ayudar a crear un entorno seguro y acogedor, pues así se ayudará a garantizar que todos estén animados a participar en el deporte. Valorar un entorno seguro y acogedor significa que debemos ser conscientes de las etapas de desarrollo infantil y adaptar las experiencias deportivas a las habilidades de los niños. No se llegará a cumplir las expectativas de un entorno seguro y acogedor cuando:

- haya una deserción del deporte, en particular en torno a la edad de 11 o 12 (a menudo, el primer paso en el deporte de competición)
- nuestras calles y patios de juego no sean seguras y los niños no puedan jugar afuera
- no se ofrezca una formación / educación adecuada para entrenadores / voluntarios
- los entrenadores esperen demasiado de los niños y les pidan que realicen unas rutinas o prácticas no seguras
- no se actúe con rigor a la hora de seleccionar a voluntarios preparados adecuadamente para puestos como entrenadores
- no esté siempre disponible el equipamiento apropiado
- se dejen de aplicar algunas políticas, reglas y sanciones que favorecerían un entorno seguro y acogedor
- los oficiales deportivos no traten el abuso cuando se observe; y
- no haya programas educativos o debates en una organización deportiva para la identificación de
- valores adecuados, comportamiento ético y prácticas seguras en el deporte, y se garantice así la implementación de estos.

Los principales factores que contribuyen a nuestro fracaso a la hora de proporcionar un entorno seguro y acogedor tienen que ver con que el deporte, por naturaleza, es competitivo y no necesariamente conduce a dicho entorno. Además, la representación actual del deporte profesional que a menudo presentan los medios incluye ejemplos de abuso, dopaje y el ganar a toda costa.

2. Deportistas

Proteger la salud de los deportistas es el objetivo fundamental, en concreto a través de la promoción de prácticas seguras en la formación.

Un deportista es alguien que, con un talento identificado, recibe una formación especializada

y un entrenamiento de parte de un experto y está expuesto a una competición temprana. Esta población de deportistas única posee unas necesidades sociales, emocionales y físicas diferenciadas que varían en función de la fase particular de su desarrollo. Dichos deportistas requieren una formación, entrenamiento y competiciones apropiados que le garanticen una carrera como deportista segura y saludable, al tiempo que promuevan su bienestar futuro.

(a) Base científica del entrenamiento

Se produce un aumento de la aptitud aeróbica y anaeróbica y de la fuerza muscular con la edad, el crecimiento y el desarrollo. Los niños experimentan unas mejoras más marcadas en el rendimiento anaeróbico y en fuerza que en el aeróbico durante la pubertad. La aptitud aeróbica y anaeróbica y la fuerza muscular de los chicos son superiores a las de las chicas al final de la prepubertad, y se hace más pronunciada la diferencia de género al avanzar en su desarrollo. Hay estudios que demuestran que la fuerza muscular y la aptitud aeróbica y anaeróbica son mejorables mediante un entrenamiento adecuado. Independientemente del grado de desarrollo, las respuestas relativas de chicos y chicas al entrenamiento son similares después de tener en cuenta el estado físico inicial.

(b) Cuestiones especiales en el deportista infantil

La disparidad en el ritmo de crecimiento entre el hueso y los tejidos blandos sitúa al deportista infantil en un riesgo mayor de lesiones por excesos. Un dolor centrado y prolongado puede ser señal de daños y siempre debe evaluarse con los niños.

El exceso de entrenamiento o «burnout» es el resultado de una carga excesiva de entrenamiento, estrés psicológico, una periodización pobre o una recuperación insuficiente. Puede darse en el deportista infantil de élite cuando se exceden los límites de adaptación y rendimiento óptimos. Claramente, el dolor excesivo no tendría que ser un componente del régimen de entrenamiento.

En el caso de las chicas, la presión para alcanzar objetivos de peso poco realistas lleva a menudo al espectro de desórdenes alimenticios, incluida la anorexia o la bulimia nerviosa. Estos desórdenes pueden afectar el proceso de crecimiento, influir en la función hormonal, causar amenorrea, baja densidad mineral ósea y otras enfermedades graves que pueden suponer una amenaza a la vida.

Los deportistas infantiles se merecen entrenar y competir en un entorno adecuado, contando con el apoyo de una variedad de métodos de entrenamiento técnicos y estratégicos,

reglas, equipamiento, instalaciones y formatos competitivos apropiados para su edad. Se merecen entrenar y competir en un entorno agradable, sin drogas ni influencias negativas, incluido el acoso y la presión inadecuada de los padres, los compañeros, los profesionales sanitarios, entrenadores, medios de comunicación o representantes.

El reconocimiento de que un deportista joven tiene unos requisitos de formación muy diferentes de los de un adulto es fundamental, tanto para proteger la salud del menor como para garantizar el progreso del entrenamiento. Se requiere experiencia en desarrollo infantil a la hora de establecer tales programas de entrenamiento.

(c) Entrenamiento y formación deportiva

El entrenamiento deportivo no debe llevarse a cabo a expensas de una educación escolar de calidad. La educación es una prioridad que prepara al individuo ante las necesidades de la vida. El deporte puede proporcionar placer a lo largo de la vida, como hobby e interés. De hecho, en muchos casos, el deporte y la formación pueden coexistir y, a decir verdad, el deporte de alto nivel puede, en ocasiones, prevalecer durante un periodo de tiempo concreto. Sin embargo, a largo plazo, una carrera deportiva es breve y una formación sólida sale a cuenta durante un periodo de tiempo más largo. Por tanto, es necesario proporcionar orientación a los deportistas infantiles y juveniles de modo que puedan combinar cuidadosamente sus requisitos de entrenamiento con los aspectos formativos.

Con respecto al entrenamiento de deportistas juveniles, el Congreso Olímpico de Copenhague 2009 realizó la siguiente recomendación (n.º 5):

«5. Todos los componentes y otras partes interesadas del Movimiento Olímpico deben tener en cuenta las tendencias actuales de sobrecarga de entrenamiento y horarios y calendario de competición, que pueden ir en detrimento de los deportistas, en particular de los deportistas juveniles, desde la perspectiva del rendimiento, la salud y el compromiso; y deben tomar las medidas adecuadas para evitar esta escalada en caso necesario.»

3. Los «estándares» de salvaguarda de UNICEF

Millones de niños y jóvenes participan en actividades deportivas a diario en todo el mundo. Para algunos de ellos, es solamente ocio y diversión. Otros pueden participar en el deporte por los programas de desarrollo. Para algunos jóvenes, el deporte puede ser la carrera futura que escojan, tanto como deportistas con talento como

en calidad de entrenadores u oficiales. El deporte también puede ser un vehículo para apartar a los jóvenes del comportamiento antisocial o criminal.

Los niños tienen el derecho de participar en el deporte en un entorno seguro y disfrutable y sus derechos están contemplados en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

En los últimos 15 años aproximadamente, las víctimas de todo tipo de violencia en el deporte han comenzado a poder alzar sus voces y obtener respuestas. Antes se cuestionaba poco la percepción de que el deporte fuera solo una fuerza para el bien de la gente joven. Hasta finales de los 1990 o principios de los 2000, muy pocas organizaciones deportivas habían puesto en marcha sistemas y estructuras para tratar las quejas acerca del comportamiento de adultos u otros jóvenes.

Ahora constatamos con claridad desde la investigación y los estudios que el deporte no siempre se practica pensando en los derechos de los niños y que a veces fracasa en considerar plenamente los riesgos para ellos, lo que conduce a culturas organizativas que no permiten el debate sobre daños y abusos. También hay algunos riesgos para los niños y jóvenes que son únicos para el deporte, como el aumento del riesgo de todas las formas de abuso a los jóvenes deportistas de élite, así como los riesgos de las novatadas. Hay muchos deportes en programas de desarrollo para niños extremadamente vulnerables que pueden verse afectados por la violencia y el abuso en su día a día; para ellos, el deporte debería ser un refugio seguro. Todos deberíamos poner nuestro granito de arena para garantizar que la oferta de deportes para estos jóvenes se produzca en entornos plenamente seguros.

El desarrollo y la implementación de estos Estándares (borradores) será el primer resultado tangible de la sociedad de organizaciones que colaboran en pro de la Beyond Sport Summit (cumbre «Más allá del deporte»), que asienta las bases de un enfoque holístico para garantizar internacionalmente la seguridad de los niños y su protección en todos los contextos deportivos.

(a) Definiciones

- salvaguardar se refiere a las acciones que tomamos para asegurar que todos los niños estén a salvo de daños cuando participen en nuestros clubes y actividades
- la protección de la infancia es un conjunto de actividades que van destinadas a niños específicos que están en riesgo de, o están sufriendo, daños significativos



- el abuso se refiere a los actos de comisión u omisión que llevan a un niño a experimentar daños
- los daños se refieren al impacto o a las consecuencias negativas de esas acciones para el niño

4. Estándares internacionales

Estos estándares en borrador son un primer intento de poner sobre la mesa las cosas que debe tener en cuenta cualquier organización que ofrezca actividades deportivas a niños y jóvenes. Los Estándares pueden utilizarse como un punto de referencia de buenas prácticas y no deberían percibirse como un fin en sí mismos.

Son un reflejo de declaraciones internacionales, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, la legislación relevante, la orientación gubernamental, otros estándares y buenas prácticas de salvaguarda y de protección de la infancia, e irán actualizándose de manera informada a partir de un proceso de investigación, mediante un amplio abanico de perspectivas de distintos países y grupos de partes interesadas.

Estos Estándares representan una buena práctica colectiva en un momento concreto y estarán sujetos a una revisión periódica para garantizar que reflejen los últimos avances en la práctica de la salvaguarda.

(a) Los Estándares son:

- política
- procedimientos, personal y sistemas
- minimización de riesgos para los niños
- indicaciones acerca del comportamiento
- equidad
- comunicación
- formación y entrenamiento
- compromiso con el asesoramiento y el apoyo
- trabajar con socios
- hacer que participen niños
- monitorización y evaluación (MyE)

(b) Finalidad de los estándares

- contribuir a la creación de un entorno deportivo seguro para los niños allá donde participen y en cualquier nivel
- proporcionar un punto de referencia para asistir a los proveedores y patrocinadores deportivos en la toma de decisiones informadas
- promover las buenas prácticas y confrontar las prácticas perjudiciales para la infancia
- aportar claridad en la salvaguarda de los niños para todos los participantes en el deporte

(c) Principios

- todos los niños tienen el derecho a participar, disfrutar y desarrollarse a través del deporte, en un entorno seguro e incluyente, sin forma alguna de abuso, violencia, negligencia y explotación
- todos y cada uno, tanto las organizaciones como los individuos, de los proveedores de servicios y los patrocinadores, tienen una responsabilidad a la hora de fomentar el apoyo al cuidado y la protección de los jóvenes
- las organizaciones que proporcionan actividades deportivas a niños y jóvenes tienen la obligación de cuidarlos
- hay ciertos factores que dejan a los niños más vulnerables ante el abuso, por lo que se darán los pasos que sean necesarios para abordar esta problemática
- los niños tienen el derecho de participar en la definición de políticas de salvaguarda, así como en su puesta en práctica.
- las organizaciones deberían actuar siempre en el mejor de los intereses de la infancia.
- toda persona tiene derecho a ser tratada con dignidad y respeto y no ser objeto de discriminación por razones de género, raza, edad, etnia, habilidad, orientación sexual, creencias, afiliación religiosa o política.
- los procesos y actividades para la creación, desarrollo e implementación de las medidas de salvaguarda deberían ser incluyentes.

Tenga a bien considerar que, si bien estos estándares se han diseñado pensando en los niños (menores de 18 años), pueden representar un valioso marco de trabajo de buenas prácticas para otros grupos de partes interesadas, como jóvenes o adultos en situación de vulnerabilidad.

(d) Prueba piloto de los estándares

Varias de las organizaciones representadas en la iniciativa de colaboración de la Cumbre Beyond Sport 2012 han acordado hacer una prueba piloto de estos Estándares. Para obtener más información acerca de los estándares actualizados hasta la fecha y lo que puede hacer al planear su implementación en el marco de sus MNA, póngase en contacto con el Departamento de Formación y Desarrollo de la ISAF training@isaf.com

Unidad 6: Cuestiones éticas del dopaje



1. Introducción

2. Cuestiones éticas

3. Principios aplicados en la formulación de reglamentos del dopaje

(a) Bienestar del deportista

(b) Equidad

(c) Las competiciones de vela son para los deportistas

4. Derechos humanos

Unidad 6: Cuestiones éticas del dopaje



1. Introducción

¿Qué es el dopaje?

El dopaje es el uso intencionado o inadvertido por parte de un deportista de una sustancia o un método prohibidos, tal y como se define en el Código Antidopaje Internacional. El dopaje está terminantemente prohibido. Animar o contribuir a que los deportistas utilicen tales sustancias o métodos no es ético, y además está considerado un delito relacionado con el dopaje.

¿Por qué está prohibido el dopaje?

El dopaje está prohibido porque su presencia mina el disfrute fundamental del deporte y nuestra búsqueda de la excelencia humana y deportiva. También está prohibido a fin de proteger a los deportistas de la ventaja injusta que pueden obtener los que se dopan para aumentar su rendimiento y de los posibles efectos secundarios dañinos que pueden producir algunas sustancias o métodos. El dopaje también comporta potenciales implicaciones legales. La distribución de muchas sustancias prohibidas (p. ej. agentes anabólicos), a menos que estén justificadas por una razón médica, puede ser ilegal en muchos países.

2. Cuestiones éticas

Qué medicamentos utilizar o no utilizar y cuáles deben permitirse o prohibirse es un problema tanto moral como médico. Sin embargo, cuando se conocen todos los hechos o, al menos, cuando se han descubierto tantos como ha sido posible, todavía se ha de tomar una decisión sobre si se toma o no un tratamiento médico, si se utiliza o no un medicamento específico y, en cuanto a lo que se refiere a nosotros como entidad reguladora de un deporte, qué ayudas médicas o farmacológicas para el rendimiento deberían permitirse o prohibirse. Llega un punto en el que la pregunta no es ya de naturaleza médica sino moral. La pregunta es qué drogas, dispositivos y terapias son limpias y cuáles no lo son. No es una pregunta fácil. La lista de sustancias prohibidas está bajo revisión constante y disponible a través del sitio web de la Agencia Mundial Antidopaje (WADA).

3. Principios aplicados en la formulación de reglamentos del dopaje

Los tres principios son:

(a) Bienestar del deportista

El primer principio es el bienestar del deportista. Si el efecto de utilizar un medicamento o una técnica médica perjudica seriamente la salud o el estado físico de un deportista, por ejemplo, causándole una enfermedad, aumentando el riesgo de enfermedad o incluso distorsionando su

crecimiento y desarrollo normal, la prohibición de esa utilización ha quedado reconocida como justificada.

(b) Equidad

El segundo principio es el de equidad. Si determinadas técnicas o determinados productos científicos sofisticados aumentan el rendimiento, obviamente constituyen una ventaja para los que pueden acceder a los mismos y una penalización para los que no. En este principio radica la prohibición de determinadas técnicas médicas, incluso aquellas que se sabe no comportan riesgos para la salud si se efectúan correctamente, tales como la autotransfusión de la propia sangre (dopaje sanguíneo).

(c) Las competiciones de vela son para los deportistas

El tercer principio subyace al segundo. Las competiciones son entre los deportistas y no entre los científicos médicos y los químicos productores de ciertas sustancias. La utilización de ciertas técnicas y drogas por algunos deportistas podría y llega a conducir a una situación en la cual otros deportistas sienten que no pueden triunfar, a pesar de lo duro que entrenan y la destreza que alcanzan, si no utilizan tal o cual técnica o medicamento.

4. Derechos humanos

La finalidad de un programa de control de dopaje es la de monitorizar el estado de los deportistas con respecto al empleo de sustancias y métodos prohibidos en el deporte, sirviendo de este modo como elemento disuasorio frente al uso de tales sustancias o métodos. La detección de una sustancia prohibida o un método prohibido lleva al establecimiento de un delito de dopaje.

Un delito de dopaje resulta en penalizaciones deportivas nacionales o internacionales, que normalmente están limitadas a la elegibilidad. Por ejemplo, los deportistas se enfrentan a la pérdida de elegibilidad para participar en el deporte durante ciertos periodos de tiempo, incluida la inhabilitación de por vida, así como la pérdida de apoyo financiero. Es esencial que un deportista que dé positivo esté protegido ante acciones adicionales o faltas de acción por otros consideradas inaceptables según la normativa de justicia natural y derechos humanos fundamentales. Dado que la responsabilidad de la aplicación de sanciones y la divulgación de los delitos recae principalmente en las MNA y la ISAF, los que llevan a cabo las pruebas deberían desempeñar sus obligaciones de una manera respetuosa con la jurisdicción de la ISAF.

Si se diera una situación en la que dar positivo generara una preocupación con respecto a los

derechos humanos, se debería evaluar cada caso en concreto, lo cual podría requerir acciones o medidas que se desmarcan de los procedimientos de control antidopaje nacionales o de la Federación Internacional, o una revisión que se considere más justa y apropiada.



Unidad 7: Juego limpio



- 1. Introducción**
- 2. Las reglas**
- 3. El espíritu deportivo: de la teoría a la práctica**

Unidad 7: Juego limpio



1. Introducción

En la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos, uno de los deportistas realiza un juramento en nombre de todos los deportistas. Uno de los oficiales realiza un juramento semejante en nombre de todos los jueces y oficiales. Tales juramentos obligan a los deportistas y organizadores a regirse por las reglas que gobiernan la competición «en pro del verdadero espíritu de la deportividad».

El juego limpio muestra las actitudes y el comportamiento en el deporte en consonancia con la creencia de que el deporte es una búsqueda de valores éticos. No incluye actos de violencia, engaño, consumo ilícito de drogas o cualquier forma de explotación para conseguir ganar. Cuando se introducen tales elementos, el verdadero espíritu competitivo se pierde y lo que queda ya no constituye una finalidad para el deporte.

El juego limpio no significa solamente adherirse a las reglas escritas; más bien describe las actitudes correctas de los hombres y las mujeres deportistas y el espíritu correcto con el que se comportan: mostrar respeto por los demás y un esmero por permanecer libres de perjuicio corporal o psicológico. Esa limpieza consiste en tratar de ponerse en el lugar del otro y actuar en consecuencia. El juego limpio es, antes que nada, una cuestión de compromiso personal con el individuo.

Las federaciones deportivas a nivel regional, nacional e internacional contribuyen en gran medida al juego limpio a través de reglas y reglamentos, así como a la formación de entrenadores, oficiales de regatas, jueces y responsables médicos, entre otros. Los gobiernos y, en particular, las instituciones educativas públicas y privadas también tienen la responsabilidad de promover una educación de juego limpio y una formación de esta actitud. El proceso educacional no solo se debería dirigir a participantes activos en el deporte sino también a los consumidores, esto es, los espectadores. Los padres ejercen una influencia vital a la hora de inculcar un espíritu de juego limpio en los hijos. Los espectadores y los medios de comunicación también juegan su papel para impulsar el juego limpio. No debería olvidarse que no solo los buenos sino también los malos ejemplos del deporte tienen un impacto sobresaliente en el proceso de socialización de los seres humanos.

2. Las reglas

Un deporte sin reglas es inconcebible; un deporte en el cual se rompen estas con frecuencia se desintegra y termina por abandonarse. Así pues, en interés de todos los deportistas, se deben mantener las reglas y, en caso de no respetarse, promover penalizaciones.

Los juramentos no son meros instrumentos administrativos; son promesas solemnes y comportan responsabilidad personal para deportistas y oficiales a la hora de respetar las reglas, pues, a lo largo de la historia de la humanidad, el mantener una promesa se ha aceptado como un deber aun cuando haya podido haber un beneficio inmediato en caso de romperla.

No respetar las reglas

Algunos jugadores rompen con las reglas deliberadamente y aceptan una penalización porque podría serles más beneficioso. Una intención deliberada de no respetar las reglas, incluso si se acepta la penalización con diligencia, se opone a las Reglas de competición de vela de la ISAF y es proclive a una penalización severa.

Enjuiciamiento injusto

En ocasiones, se cometen errores en el momento de juzgar el caso. De vez en cuando, un juez puede apartarse de la imparcialidad para favorecer a los competidores de un determinado país, grupo de países, continente o grupo étnico. Tal favoritismo, de confirmarse, arruinaría rápidamente un evento. La administración imparcial de las reglas es el deber principal de todos los oficiales y se incluye en el juramento de todos los jueces y oficiales. También representa un elemento principal de justicia.

3. El espíritu deportivo: de la teoría a la práctica

Una de las fuerzas más poderosas frente a la puesta en marcha de los valores es el ejemplo pobre de otros. Si los deportistas creen que la mayoría de sus compañeros deportistas toman represalias, consumen medicamentos no autorizados, intimidan a sus rivales o a oficiales, o aceptan recompensas ilegales, es difícil poner en práctica valores opuestos. Incluso pueden abandonar sus valores porque «todos lo hacen» o «hay que hacerlo para ganar» o «los que van de buenos acaban los últimos». Tal falta de moralidad puede ser muy potente, pero no determina lo que es verdaderamente correcto o incorrecto, o bueno o malo, en el deporte.

Unidad 8: Violencia y acoso



1. Introducción

2. Violencia en el deporte

(a) Violencia entre los deportistas

3. Acoso en el deporte

(a) Preponderancia, riesgos y consecuencias

4. Estrategias para prevenir la violencia y el acoso

Unidad 8: Violencia y acoso



1. Introducción

En su función de promover y proteger la salud de los deportistas, la Comisión Médica del COI reconoce todos los derechos de los deportistas, entre ellos, el derecho a gozar de un ambiente deportivo seguro y de apoyo.

El acoso y el abuso constituyen violaciones de los derechos humanos y causan perjuicios tanto a la salud individual como a la organizacional. El acoso y el abuso ocurren en todo el mundo. En el deporte, conllevan sufrimiento para deportistas y otras personas, así como responsabilidades legales, financieras y morales para las organizaciones deportivas. No hay deporte que sea inmune a tales problemas y se dan en cualquier categoría de rendimiento.

Todo el mundo en el deporte comparte la responsabilidad de identificar y prevenir el acoso y el abuso, así como de desarrollar una cultura de dignidad, respeto y seguridad en el deporte. Las organizaciones deportivas, en particular, son los porteros de la seguridad y deberían demostrar un liderazgo determinante a la hora de identificar y erradicar estas deplorables prácticas. Un sistema deportivo saludable que empodere a los deportistas puede contribuir a la prevención del acoso y el abuso dentro y fuera del deporte.

2. Violencia en el deporte

La mayoría de los deportes no reviste violencia. Cada día en todos los países del mundo se celebran miles de competiciones atléticas y se juegan miles de partidos sin señal alguna de violencia. No obstante, la violencia, cuando ocurre, constituye una amenaza para el deporte. Por supuesto, la violencia tiene valor informativo. La aparición de la violencia debe tratarse seriamente.

(a) Violencia entre los deportistas

El riesgo de lesión está siempre presente en cualquier actividad física. Aumenta cuando los deportistas se fustigan para sobrepasar el límite de sus habilidades, fuerza y resistencia. En términos generales, a los deportistas se les ha dejado tomar sus propias decisiones acerca de qué riesgos asumir. Algunos han fallecido como resultado de estas decisiones, mientras que otros han quedado impedidos durante mucho tiempo. Sin embargo, los peligros de una lesión autoinfligida se han aceptado generalmente como razonables. Lo que no es razonable es que los entrenadores y docentes, ávidos de mejorar sus propias reputaciones, animen a los deportistas a arriesgar vidas o extremidades en contra de sus propias inclinaciones y una postura más sensata.

En los juegos y deportes donde no se supone que haya contacto físico, un contacto con

signos de violencia puede ocurrir de todos modos. En tal caso, los jueces tienen que decidir quién ha sido el responsable y si el acto ha sido deliberado e intencional. Juzgar el propósito es quizá la tarea más difícil que tiene que desempeñar un oficial. A fin de cuentas, es imposible. Solo los deportistas pueden saber si están compitiendo con espíritu deportivo.

Probablemente aquellos que pueden hacer más para frenar la violencia sean los entrenadores, los medios de comunicación y los profesores. Ellos mismos no están directamente involucrados en los actos de violencia y aun así, a veces, animan demasiado fácilmente a los deportistas a cometer tales actos. Sus deportistas valoran la obediencia y tenderán a hacer lo que su entrenador les diga, incluso cuando les asalten dudas morales sobre lo que se les enseña a hacer. Los entrenadores y los maestros, por lo tanto, tienen una gran responsabilidad en la eliminación de la violencia en el deporte.

3. Acoso en el deporte

Existen muchas formas de acoso: verbal, físico, sexual; absolutamente todas pueden estar presentes en el deporte.

El acoso y el abuso sexuales en el deporte surge de las relaciones de poder y de sus abusos, que se dan dentro de una cultura organizativa que facilita tales oportunidades. De hecho, son síntomas de liderazgos fallidos en el deporte. El acoso por razones de sexo, las novatadas y la homofobia son aspectos todos de la continuidad acoso-abuso sexual en el deporte.

Acoso sexual

Se refiere a la conducta empleada hacia un individuo o grupo que implique conducta física, verbal o no verbal sexualizadas, ya sea intencionada o no, legal o no, que esté basada en el abuso de poder y confianza y que se considere a los ojos de la víctima o de un espectador algo indeseado o forzado.

Abuso sexual

Tiene que ver con cualquier actividad sexual en la que no se dé o no se pueda dar el consentimiento. En el deporte, a menudo implica manipulación e instigación del deportista.

Acoso por razones de sexo

Es el tratamiento despectivo de un sexo sistemático y repetido, pero no necesariamente sexual.

Novatadas

Implica ritos de iniciación que suelen incluir componentes sexuales y cuyos blancos son los recién llegados.

Homofobia

Es una forma de prejuicio y discriminación que va del resentimiento pasivo a la victimización activa de lesbianas, gays, bisexuales y transexuales.

(a) Preponderancia, riesgos y consecuencias

El acoso y el abuso sexuales se dan en todos los deportes y a todos los niveles. La preponderancia parece ser mayor en el deporte de élite. Los miembros del séquito de un deportista en cargos de poder y autoridad aparecen como los principales infractores.

El riesgo de acoso y abuso sexuales es mayor cuando no hay protección, pero hay una alta motivación del infractor y una gran vulnerabilidad del deportista, especialmente en relación a su edad y desarrollo.

El acoso y el abuso sexuales en el deporte tienen un impacto grave y negativo en la salud física y psicológica de los deportistas y pueden resultar en un rendimiento disminuido y llevar al abandono al deportista. Hay datos clínicos que indican que las enfermedades psicosomáticas, la ansiedad, la depresión, el abuso de sustancias, los daños autoinfligidos y el suicidio son algunas de las graves consecuencias a la salud.

Las actitudes pasivas, la no intervención, la negación o el silencio por parte de los que están en cargos de poder en el deporte (especialmente los espectadores) aumentan los daños psicológicos del acoso y abuso sexuales. La no intervención por parte de un espectador también crea la impresión a las víctimas de que la conducta de acosos y abusos sexuales es aceptable tanto legal como socialmente, o que aquellos en el deporte son incapaces de alzarse contra ellos

4. Estrategias para prevenir la violencia y el acoso

Se contribuye enormemente a la prevención eficaz de la violencia y el acoso si se ponen en práctica políticas con los códigos de prácticas asociados correspondientes, si están por la labor los agentes de la educación y de la formación de todas las personas relacionadas con el deporte, si existen los mecanismos de denuncia y de apoyo para los que se sienten maltratados y si se emplean sistemas de monitorización y evaluación que garanticen mejores prácticas. Independientemente de las diferencias culturales, todas y cada una de las organizaciones deportivas deberían tener listas estas disposiciones.

La política es una declaración de intenciones que demuestra el compromiso de crear un ambiente seguro y de respeto mutuo. La política debe establecer lo que se exige en relación a

la promoción de los derechos, el bienestar y la protección. Permite a la organización llevar a cabo una acción rápida, imparcial y justa cuando se formula una denuncia o acusación. También permite a la organización tomar medidas disciplinarias, penales o de otra índole según convenga. Los códigos de prácticas describen estándares aceptables de comportamiento que, de respetarse, sirven para implementar dicha política. Los estándares de comportamiento establecen un punto de referencia claro sobre qué es aceptable e inaceptable. Pueden contribuir a minimizar las oportunidades de acoso o abuso sexual y alegaciones infundadas.

Todas las organizaciones deportivas deberían:

- desarrollar políticas y procedimientos para la prevención del acoso y el abuso
- monitorizar la implementación de tales políticas y procedimientos
- evaluar el impacto de dichas políticas a la hora de identificar y reducir el acoso y el abuso
- desarrollar un programa de educación y formación acerca del acoso y el abuso en sus deportes
- promover y demostrar un liderazgo respetuoso y ético; y
- promover acuerdos sólidos con los padres para la prevención del acoso y el abuso

La política debería:

- identificar y abordar estos asuntos
- ser clara y de fácil comprensión
- incluir la consulta con los deportistas
- ser aprobada por la entidad de gestión competente (p. ej. el consejo directivo) e incorporada en su constitución o reglamentos
- contar con la máxima difusión a través de publicaciones y una amplia estrategia de educación y formación
- aplicarse a todos los pertenecientes a la organización
- reflejar que todos los miembros tienen derecho al respecto, la seguridad y la protección
- reflejar que el bienestar de sus miembros es primordial
- identificar quién tiene la responsabilidad para implementarla y defenderla
- especificar qué constituye una violación
- especificar el rango de consecuencias de tales violaciones
- especificar los procedimientos para informar de y gestionar las quejas
- proporcionar detalles sobre dónde se puede obtener consejo y apoyo para todas las partes implicadas en una denuncia
- especificar los procedimientos para el mantenimiento de los archivos
- proporcionar orientación para la información de terceros («denuncia de irregularidades»); y
- revisarse y actualizarse con regularidad, sobre todo cuando haya un cambio importante en las normas constitucionales de la organización o en la ley



Las MNA deberían adoptar códigos de buenas prácticas sobre la violencia y el acoso para determinadas funciones de los miembros, los cuales deberían:

- proporcionar orientación sobre los estándares apropiados o esperados de comportamiento de todos los miembros; y
- establecer procesos claros para tratar el comportamiento inaceptable, incluida una orientación acerca de las medidas disciplinarias y las sanciones

Unidad 9: Comisión de ética de la ISAF



1. Introducción

2. Comisión de ética de la ISAF

3. Apuestas y anticorrupción

Unidad 9: Comisión de ética de la ISAF



1. Introducción

La ética es una rama de la filosofía que persigue tratar cuestiones sobre moralidad, cómo deberían decidirse los valores morales, cómo un resultado moral puede alcanzarse en situaciones específicas y por qué valores morales se rigen las personas en la actualidad. La ética en el deporte se refiere al comportamiento de todos los que participan en el deporte, incluidos deportistas, entrenadores, jueces y árbitros, médicos así como oficiales y empleados de las organizaciones deportivas.

A fin de comprender e implementar unos principios éticos básicos, se crean códigos de ética y reglas con los que guiar el comportamiento, que funcionan como estándares o puntos de referencia frente a los cuales se evalúa la conducta en relación a los valores.

2. Comisión de ética de la ISAF

La Comisión de ética de la ISAF se creó en 2012 para defender los principios del Código de Ética de la ISAF de acuerdo con sus términos de referencia:

- promover el comportamiento ético dentro de la ISAF y el deporte de la vela en general
- mantener el Código de Ética de la ISAF al día y proponer cualquier modificación que se pueda considerar necesaria;
- llevar a cabo investigaciones a fondo sobre las denuncias que se hagan llegar, siguiendo el Código de Ética de la ISAF y realizar informes para el Comité Ejecutivo (o Consejo, si el informe concierne a algún miembro del Comité Ejecutivo);
- asesorar a la ISAF y sus asociados acerca de la aplicación apropiada del Código de Ética (por ejemplo, ofreciendo orientación); y
- proporcionar una orientación confidencial a petición relacionada con cuestiones de ética.

¿Dónde puedo obtener más información acerca de la Comisión de Ética de la ISAF?

Visite: www.sailing.org/about/committees/executive/ethics_commission.php

3. Apuestas y anticorrupción

La integridad del deporte depende que el resultado de los actos y las competiciones deportivas se base por completo en los méritos competitivos de sus participantes. Cualquier forma de corrupción

que pudiera minar la confianza pública en la integridad de una competición deportiva se opone radicalmente al espíritu del deporte y se debe erradicar a toda costa.

La Federación internacional de vela ha adoptado estas reglas como medio para salvaguardar la integridad del deporte de la vela mediante (i) la prohibición de cualquier conducta que pueda tener un impacto inapropiado en el resultado de sus actos y competiciones y (ii) el establecimiento de un mecanismo de refuerzo y sanción para aquellos que, a través de su conducta corrupta, pongan en peligro la integridad del deporte.

La Federación internacional de vela se compromete a tomar todas las medidas prácticas a su alcance para prevenir las prácticas corruptas que minen la integridad del deporte de la vela

El Apéndice n.º 5 de la ISAF, titulado Apuestas y anticorrupción, se presentó en mayo de 2012 para establecer las reglas sobre apuestas y anticorrupción.

¿Dónde puedo encontrar el Apéndice n.º 5 de la ISAF, titulado Apuestas y anticorrupción?

Ir a: www.sailing.org/documents/regulations/isafregulations/index.php

Unidad 10: Relación entre gobierno y deporte



1. Principios de autonomía

Unidad 10: Relación entre gobierno y deporte



En la mayoría de países, el deporte es un área importante para los gobiernos y a menudo está ligado a la juventud. Ciertamente, puede ser un medio para alentar a los jóvenes a participar en las actividades sociales saludables, con el que promover la salud, fomentar el progreso de la educación y el desarrollo personal de los deportistas y participantes de deportes de todas las edades, centrarse en los valores culturales y sociales, lograr prestigio nacional e internacional, destacar los conceptos de excelencia y juego limpio y estimular los intercambios internacionales. El gobierno es importante para el deporte puesto que puede:

- financiar el deporte y proporcionar instalaciones y servicios
- entrenar a líderes deportivos, entrenadores, docentes y voluntarios
- ayudar a garantizar sistemas formativos y servicios para todos los participantes
- ayudar a organizar competiciones, carreras y actividades de patrocinio
- ayudar a promover estilos de vida deportivos y saludables a través de los medios de comunicación
- ayudar a promover la implicación del espectador
- proporcionar apoyo, tanto administrativo como financiero, para la medicina deportiva, la ciencia y la seguridad
- desarrollar programas deportivos escolares; y
- ofrecer acceso a su infraestructura, y así crear oportunidades para el desarrollo del deporte a través de agencias o departamentos gubernamentales, tales como el ejército y los posibles ministerios de salud y bienestar, turismo, deporte, educación y juventud

El apoyo otorgado por las administraciones públicas y los recursos técnicos y financieros destinados al desarrollo del deporte pueden variar en gran medida en función de criterios políticos, nivel de desarrollo y prioridades en los diferentes países. Sin embargo, dado que a menudo los gobiernos juegan un papel clave en el desarrollo del deporte, se requiere una buena cooperación entre las autoridades públicas y las organizaciones deportivas. La ISAF espera y anima a lograr una colaboración en perfecta sintonía entre las organizaciones deportivas y las autoridades públicas.

Una relación sana entre el gobierno y las organizaciones deportivas debe integrar:

- una comunicación frecuente entre los oficiales
- el respeto mutuo
- la cooperación
- la aclaración de las funciones y las responsabilidades de cada uno en el desarrollo del deporte
- el apoyo financiero del gobierno

- a organizaciones deportivas que sean financiera y técnicamente responsables y que rindan cuentas; y
- a organizaciones gubernamentales y deportivas que se respeten mutuamente y respondan a sus necesidades

1. Principios de autonomía

La colaboración entre los gobiernos y las organizaciones deportivas debe seguir un planteamiento de asociación y no de subordinación, con total respeto mutuo y en pro de la autonomía de estas organizaciones y sus respectivos poderes, prerrogativas y competencias. Precisamente este es el equilibrio que, si se respeta, promoverá al máximo el desarrollo del deporte en cada país de una manera concertada y complementaria.

En este sentido, las autoridades públicas deben respetar la autonomía de las organizaciones deportivas (en particular, la de los comités olímpicos nacionales, o sea, los CON, y las federaciones deportivas nacionales) y no deben de ninguna manera intervenir o interferir en los asuntos internos de dichas organizaciones. Los procedimientos operativos internos, los mecanismos de toma de decisiones, la organización de reuniones, los métodos electivos, etc. caen bajo la competencia de estas organizaciones y se han de definir en sus propios estatutos (adoptados por la asamblea general de cada organización), según la normativa aplicable en cada país y las reglas de las entidades deportivas internacionales a las que estén afiliadas.

Esto de ninguna manera impide que las organizaciones deportivas decidan (bajo su propio criterio) invitar a representantes del gobierno a sus reuniones o transmitirles sus informes de actividad o cuentas a fines de información y, en aras de la transparencia, con el fin de tener una buena relación de cooperación con las autoridades públicas.

Por otra parte, si la entidad deportiva recibe financiación pública, es lógico y legítimo que deba informar a las autoridades públicas competentes sobre cómo se utilizan estas subvenciones públicas. Sin embargo, no es algo que deba ser utilizado por estas autoridades públicas para justificar la injerencia en el funcionamiento interno de estas organizaciones; más bien deben trabajar complementaria y conjuntamente en el desarrollo de estas organizaciones y, en consecuencia, en la actividad deportiva en general.

Unidad 11: Arbitraje y disputa



1. Apaciguar disputas relacionadas con el deporte

(a) El arbitraje en general

2 El Tribunal de Arbitraje para el Deporte (TAD)

(a) ¿Qué tipo de disputas se pueden presentar al TAD?

(b) ¿Quién puede referir un caso al TAD?

(c) ¿En qué condiciones intervendrá el TAD?

(d) ¿Cómo se pone en marcha el arbitraje?

(e) ¿Pueden las partes estar representadas durante el proceso?

(f) ¿Cómo se eligen los árbitros?

(g) ¿Cómo funciona el procedimiento del arbitraje del TAD?

(h) ¿Qué ley aplican los árbitros?

(i) ¿Cuánto cuesta el arbitraje?

(j) ¿Cuánto dura el arbitraje del TAD?

(k) ¿Cuál es el alcance de una sentencia dictada por el TAD?

(l) ¿Es posible apelar contra una sentencia del TAD?

(m) ¿En qué consiste la mediación del TAD?

(n) ¿Cómo funciona la mediación del TAD?



1. Apaciguar disputas relacionadas con el deporte

Los problemas planteados por la aplicación de la ley en el mundo del deporte se están haciendo cada vez más complejos. Hoy en día, el deporte ejerce una influencia que abarca cada vez más ámbitos de nuestra sociedad a través de su comercialización, el impacto de los medios de comunicación y la internacionalización. Esta evolución ha comportado inevitablemente un aumento del número de disputas conectadas con las actividades deportivas.

En términos generales, se recomienda encarecidamente que las organizaciones deportivas traten y resuelvan cualquier conflicto relacionado con el deporte de manera amistosa, fuera de los tribunales ordinarios tradicionales, siempre que sea posible y si las partes interesadas están dispuestas a ello, con la posibilidad de apelar a instituciones especializadas en el ámbito deportivo, tales como el Tribunal de Arbitraje para el Deporte (TAD).

Para ello, las organizaciones deportivas pueden establecer, a sus respectivos niveles, mecanismos de resolución de conflictos a través de la mediación, la conciliación y el arbitraje mediante la creación, por ejemplo, de entes específicos que puedan, en la medida de lo posible, resolver conflictos localmente (con la posibilidad, si fuera necesario, de apelar al Tribunal de Arbitraje para el Deporte). La competencia, composición o funcionamiento de tales entes debería definirse de manera estatutaria, con el respeto de los principios básicos de independencia y neutralidad de su funcionamiento, procedimientos y decisiones.

Todas las disputas que no se puedan solucionar amistosamente o a través de arbitraje o mediación locales se pueden presentar al Tribunal de Arbitraje para el Deporte (TAD).

(a) El arbitraje en general

El ordenamiento jurídico del Estado no concede a los tribunales estatales el monopolio de la solución de disputas. Se admite que, dentro de ciertos límites, las partes de una disputa puedan, por medio de un contrato, confiar la tarea de resolver los litigios de derecho privado a los organismos no estatales, «tribunales arbitrales», creados para este fin. Si se garantiza su independencia, estos tribunales pueden intervenir en lugar de las jurisdicciones ordinarias dentro de los límites de su competencia, excluyendo así el recurso por las partes a los tribunales del Estado. Las sentencias arbitrales tienen la misma fuerza vinculante que las sentencias de los tribunales del Estado en materia civil.

2. El Tribunal de Arbitraje para el Deporte (TAD)

El Tribunal de Arbitraje para el Deporte es independiente de cualquier organización deportiva y ofrece servicios para facilitar la solución de litigios relacionados con el deporte a través del arbitraje o la mediación a través de normas de procedimiento adaptadas a las necesidades específicas del mundo del deporte. Sus sentencias arbitrales tienen la misma fuerza de ejecución que las sentencias de los tribunales ordinarios. Además, el TAD ofrece asesoramiento relacionado con cuestiones legales relacionadas con el deporte. Por último, establece tribunales no permanentes para los Juegos Olímpicos y otros eventos importantes. Con el fin de tener en cuenta las circunstancias de este tipo de eventos, se establecen en cada ocasión unas normas de procedimiento especiales.

El TAD, que se rige por el Consejo Internacional de Arbitraje para el Deporte (CIAD, o ICAS en sus siglas inglesas), cuenta con dos divisiones:

- una división de arbitraje ordinario, que tiene por objeto resolver las disputas presentadas por el procedimiento ordinario; y
- una división de arbitraje de apelaciones, responsable de solucionar los litigios que conciernen a las decisiones de tribunales disciplinarios o entes similares de las federaciones, las asociaciones u otros organismos deportivos

El TAD cuenta con más de 150 árbitros de 55 países, elegidos por su conocimiento especializado de arbitraje y derecho deportivo. Cada año el TAD registra un promedio de 300 casos. La oficina central del TAD está en Lausana, Suiza. Hay otras dos oficinas locales a disposición de las partes, una en Sídney, Australia, y la otra en Nueva York, EE. UU.

(a) ¿Qué tipo de disputas se pueden presentar al TAD?

Se puede presentar cualquier disputa directa o indirectamente ligada al deporte. Pueden ser disputas de naturaleza comercial (p. ej. un contrato de patrocinio) o disciplinaria, tras una decisión tomada por una organización deportiva (p. ej. un caso de dopaje).

(b) ¿Quién puede referir un caso al TAD?

Cualquier individuo o entidad legal con capacidad para actuar puede recurrir a los servicios del TAD, desde deportistas, clubes, federaciones deportivas, organizadores de eventos deportivos, a patrocinadores o empresas televisivas.

(c) ¿En qué condiciones intervendrá el TAD?

Para que una disputa se someta al arbitraje del TAD, las partes deben haberlo acordado por escrito. Este acuerdo puede estar formulado

ad hoc o aparecer en un contrato o los estatutos o reglamentos de una organización deportiva. Las partes pueden acordar de antemano la presentación de cualquier litigio al arbitraje del TAD en el futuro o pueden plantear un recurso al TAD una vez surgida la disputa.

(d) ¿Cómo se pone en marcha el arbitraje?

La parte que desee someter una disputa al TAD debe enviar a la Oficina del Tribunal del TAD una solicitud de arbitraje (procedimiento ordinario) o una declaración de apelación (procedimiento por apelación), cuyos contenidos vendrán especificados por el Código de Arbitraje Deportivo. En el caso del procedimiento por apelación, una parte puede albergar una apelación solo si se han agotado todos los recursos internos de la organización deportiva en cuestión.

(e) ¿Pueden las partes estar representadas durante el proceso?

Las partes pueden aparecer solas. También pueden ser representadas o asistidas en las audiencias del TAD por una persona de su elección, no necesariamente un abogado.

(f) ¿Cómo se eligen los árbitros?

En términos generales, el arbitraje se somete a un panel de tres árbitros. En virtud del procedimiento ordinario, cada parte elige un árbitro de la lista del TAD, a continuación, los dos árbitros designados se ponen de acuerdo sobre quién será el presidente del panel. Si se carece de tal acuerdo, el Presidente de la División de Arbitraje Ordinaria realiza esta selección en lugar de los dos árbitros. En el marco del procedimiento de apelación, cada parte elige un árbitro, y el presidente del panel es seleccionado por el Presidente de la División de Arbitraje de Apelaciones. Si las partes están de acuerdo o si el TAD lo estima oportuno, se puede designar a un solo árbitro en función de la naturaleza e importancia del caso. Los árbitros deben ser independientes, es decir, no tener conexión alguna con ninguna de las partes y no haber ejercido ningún papel en el caso en cuestión.

(g) ¿Cómo funciona el procedimiento del arbitraje del TAD?

Una vez se registra la solicitud de arbitraje o la declaración de apelación, el declarante presenta una respuesta al TAD. Después de intercambios adicionales de alegaciones, las partes son convocadas a una audiencia para ser oídas, presentar pruebas y defender su caso. La sentencia definitiva se comunica a las partes algunas semanas más tarde, a menos que se pronuncie el mismo día (en el marco del procedimiento de apelación).

(h) ¿Qué ley aplican los árbitros?

En el contexto de un arbitraje ordinario, las partes tienen la libertad de convenir la ley aplicable al fondo de la disputa. A falta de acuerdo, se aplica la legislación suiza. En el marco del procedimiento de apelación, los árbitros se pronuncian sobre la base de los reglamentos del organismo en cuestión por el recurso y, subsidiariamente, a la legislación del país en el que esté domiciliado el organismo. El procedimiento en sí mismo se rige por el Código de Arbitraje Deportivo.

(i) ¿Cuánto cuesta el arbitraje?

El procedimiento ordinario comprende el pago de los costes relativamente modestos y los honorarios de los árbitros, calculados sobre la base de una escala fija de cargos, además de una parte de los costes del TAD. El procedimiento por apelación es gratuito, a excepción de una tasa inicial a la Oficina del Tribunal por un importe de 500 CHF.

(j) ¿Cuánto dura el arbitraje del TAD?

El procedimiento ordinario dura entre 6 y 12 meses. Con respecto al procedimiento por apelación, una sentencia se debe pronunciar dentro de los cuatro meses desde el registro de la declaración de apelación. En casos urgentes y a petición, el TAD puede, dentro de un breve plazo de tiempo, dictar medidas provisionales o suspender la ejecución de una resolución recurrida.

(k) ¿Cuál es el alcance de una sentencia dictada por el TAD?

Una sentencia dictada por el TAD es definitiva y obligatoria para las partes desde el momento en que se comunica. Podrá ejecutarse, en particular, de conformidad con la Convención de Nueva York sobre el reconocimiento y la ejecución de las sentencias arbitrales, que han firmado más de 125 países.

(l) ¿Es posible apelar contra una sentencia del TAD?

Se permite la interposición de un recurso judicial ante el Tribunal Federal suizo por un número muy limitado de motivos, como la falta de jurisdicción, la violación de normas procesales elementales (por ejemplo, la violación del derecho a un proceso equitativo) o la incompatibilidad con las políticas públicas.

(m) ¿En qué consiste la mediación del TAD?

La mediación es un procedimiento no vinculante y no formal, basado en un acuerdo de mediación en el cual cada parte se compromete a tratar de negociar de buena fe con la otra parte, y con la ayuda de un mediador del TAD, con miras a solucionar una disputa relacionada con el deporte.



(n) ¿Cómo funciona la mediación del TAD?

La parte que desee incoar un procedimiento de mediación dirige una solicitud por escrito a la Oficina del Tribunal del TAD. A continuación, las partes designan a un mediador a partir de una lista de mediadores del TAD o, en ausencia de un acuerdo, el Presidente del TAD se encarga de ello tras una consulta a las partes. El procedimiento de mediación se lleva a cabo de la forma acordada por las partes. A falta de acuerdo, el mediador determina la manera en que se llevará a cabo la mediación. El mediador promueve la solución de los puntos controvertidos de la manera que cree apropiada. Para lograr esto, propondrá soluciones. Sin embargo, el mediador no puede imponer una solución de la disputa en cualquiera de las partes. Si tiene éxito, la mediación ha concluido con la firma de un acuerdo entre las partes.

Unidad 12: Sostenibilidad medioambiental



1. Introducción

2. Comisión de reglamentación internacional

3. Iniciativas y directrices

Unidad 12: Sostenibilidad medioambiental



1. Introducción

La ISAF revisa continuamente su plan medioambiental, que debería animar a los regatistas de todo el mundo a proteger y restaurar nuestros océanos y aguas costeras.

El objetivo de este proyecto es presentar también un plan realista para posicionar la ISAF como una Federación que se preocupa por el medio ambiente y está verdaderamente dispuesta a hacer que nuestra comunidad de vela sea consciente y esté bien informada del problema; una federación con disposición para llevar a cabo actividades que contribuyan a mejorar y proteger nuestro medio ambiente, especialmente en las zonas y sus alrededores donde se desarrolle nuestro deporte, es decir, lagos, ríos, el mar, playas, lugares de vela, astilleros o incluso el transporte de embarcaciones.

Desde 2013 todas las publicaciones de la ISAF incluyen en su primera página el mensaje siguiente:

«Como principal autoridad para el deporte, la Federación internacional de vela promueve y apoya la protección del medio ambiente en todas las competiciones de vela y actividades relacionadas en todo el mundo».

2. Comisión de reglamentación internacional

El Comité Ejecutivo de la ISAF ha establecido y designado la Comisión de Reglamentación Internacional, de acuerdo con el Reglamento 8, para asesorar en asuntos relacionados con la reglamentación de embarcaciones de recreo o embarcaciones en general por acciones del gobierno u otras.

Los términos de referencia (a) y (b) de la Comisión de Reglamentación Internacional señalan que la Comisión deberá:

- Monitorizar la legislación o las acciones de las instituciones nacionales o internacionales y de los gobiernos nacionales u otros órganos similares que afectan a la vela, la dotación de personal, la construcción, el equipamiento, la seguridad y el uso de embarcaciones de recreo o del medio ambiente, y tomar (junto a las autoridades nacionales y otros organismos representativos de los usuarios de todo tipo de embarcaciones de recreo) las medidas apropiadas a este respecto;
- representar los intereses de la ISAF, de las autoridades nacionales miembros y de todos los usuarios ante la Organización Marítima Internacional (OMI) y otras instituciones internacionales o nacionales centradas en la vela, la dotación de personal, la construcción, el equipamiento, la seguridad y el uso de

embarcaciones de recreo junto a, en su caso, las autoridades nacionales y otros órganos representativos de los usuarios de todo tipo de embarcaciones de recreo.

Como ejemplo de la labor de la Comisión sobre el medio ambiente es importante mencionar el documento **Desarrollo de las medidas internacionales para minimizar la transferencia de especies invasoras acuáticas a través de la contaminación biológica de los buques** www.sailing.org/images/content/awards/BLG_16_5.pdf, presentado a la OMI por Australia, los Países Bajos, Nueva Zelanda, el Reino Unido, el Consejo Internacional de Asociaciones de la Industria Marina (ICOMIA) y la ISAF, y aprobado en 2012 por el Comité de Protección del Medio Marítimo (MEPC), organismo técnico superior de la OMI sobre los asuntos relacionados con la contaminación del mar. Este documento es una guía para reducir al mínimo la transferencia de especies acuáticas invasivas como contaminación biológica (incrustaciones en el casco) en las embarcaciones de recreo.

La Comisión de Reglamentación Internacional también proporciona información regular a la OMI en una variedad de temas medioambientales, entre otros, la designación de **Zonas marinas especialmente sensibles** www.imo.org/OurWork/Environment/PollutionPrevention/PSSAs/Pages/Default.aspx, que *«necesitan una protección especial mediante la intervención de la OMI debido a su importancia ecológica o socioeconómica reconocida o por razones científicas, y que pueden ser vulnerables al daño causado por las actividades marítimas internacionales»*

¿Cómo se puede obtener más información sobre la Organización Marítima Internacional?

Vaya a: [Introduction to the IMO
www.imo.org/About/Pages/Default.aspx](http://www.imo.org/About/Pages/Default.aspx)

3. Iniciativas y directrices

La ISAF tiene por objeto publicar y compartir las iniciativas medioambientales relevantes en todo el mundo con el fin de crear conciencia sobre los temas de actualidad que afectan a nuestros mares, océanos, lagos y ríos. Una lista de sitios web dedicados a este fin se encuentra en el sitio dedicado al medio ambiente de la ISAF.

La ISAF también ha publicado una serie de directrices que tienen por objeto proporcionar a los regatistas, organizadores de regatas, oficiales

de regatas, así como a cualquier otra persona interesada en el mundo de la vela, la información necesaria para crear conciencia, educar y ayudar a reducir el impacto medioambiental de la vela:

- Guía de la ISAF para centros de formación sobre buenas prácticas medioambientales www.sailing.org/tools/documents/ISAFEnvironmentalGuidelinesForSailingVenues-%5b9983%5d.pdf unas directrices para los centros de formación de la vela en materia de buenas prácticas medioambientales. El contenido se resume de la manera siguiente:
 - introducción
 - control de la polución
 - gestión de residuos
 - uso de la energía y el agua
 - fauna y flora, y su conservación

En las secciones ii, iii y iv, se ofrece un resumen de las «ganancias rápidas» y las medidas que se pueden tomar «a largo plazo» para abordar cada problema.

Este documento, aunque escrito específicamente para los centros de formación, también puede aplicarse en los clubes de vela o en cualquier otro lugar relacionado con la vela.

- Guía verde de eventos de la ISAF www.sailing.org/tools/documents/ISAFGreenEventGuidance-%5b9984%5d.pdf Se trata de una guía dirigida a cada una de las funciones que se desempeñan en un acto deportivo de vela (organizador de la regata, oficiales de la regata, competidores y equipo de apoyo), cuyo objetivo es garantizar que las cuestiones medioambientales se tengan en cuenta a la hora de planificar el evento y hacerlo realidad. Las directrices se dividen en tres fases: antes del acto, durante el acto y tras el acto. Para los organizadores de la regata, que soportan una mayor carga de responsabilidad, también se sugieren acciones clasificadas por niveles: Nivel 1 (medidas básicas fundamentales), Nivel 2 (medidas que requieren una mayor inversión de tiempo, dinero y recursos) o Nivel 3 (medidas que requieren una inversión significativa de tiempo, dinero y recursos, pero que garantizan que el evento cumpla con los más altos estándares medioambientales).
- Código de comportamiento medioambiental de la ISAF www.sailing.org/tools/documents/ISAFCodeofEnvironmentalFriendlyBehavior-%5b7289%5d.pdf Un documento de una página con consejos básicos acerca de las buenas prácticas medioambientales para regatistas alrededor del mundo.
- Código medioambiental sobre regatas en alta mar www.sailing.org/tools/documents/EnvironmentalGuidelinesforOffshoreSailing-%5b9820%5d.pdf Una guía de buenas

prácticas medioambientales para las regatas en alta mar.

¿Cómo se puede obtener más información sobre una buena práctica medioambiental?

Ir a: [ISAF and the Environment
www.sailing.org/about/environment/index.php](http://www.sailing.org/about/environment/index.php)

- Unidad 13** **Gobernanza de organizaciones deportivas**
- Unidad 14** **Gestión de riesgos**
- Unidad 15** **Funciones principales**
- Unidad 16** **Constitución y organización**
- Unidad 17** **Entorno operativo**
- Unidad 18** **Planificación**
- Unidad 19** **Trabajo con voluntarios**
- Unidad 20** **Recursos financieros**
- Unidad 21** **Marketing y comunicación con los medios**
- Unidad 22** **Trabajo con los medios**
- Unidad 23** **Patrocinio**
- Unidad 24** **Organización de actos**
- Unidad 25** **Tecnología / equipamiento**
- Unidad 26** **La vela en alta mar y oceánica**





Unidad 13: Gobernanza de organizaciones deportivas



1. Qué significa gobernanza

- (a) Estructura de la Junta y de la Gerencia
- (b) Deberes de la Junta Ejecutiva
- (c) Valores, misión, aspiraciones y objetivos de la organización
- (d) Desarrollo de una estrategia
- (e) Gestión y supervisión del riesgo
- (f) Estructura de la Gerencia
- (g) Planificación de la sucesión
- (h) Conformidad
- (i) Integridad de los sistemas de contabilidad
- (j) Supervisión y evaluación del rendimiento

2. Principios clave de una buena gobernanza

- (a) Liderazgo de la Junta
- (b) La Junta en control
- (c) Revisión y renovación de la Junta
- (d) Integridad de la Junta y sus miembros
- (e) Apertura de la Junta
- (f) Adherencia a la Constitución
- (h) Cultura de buena gobernanza
- (i) Modelo de buena colaboración

Unidad 13 - Gobernanza de organizaciones deportivas



1. Qué significa gobernanza

«Dado que el deporte se basa en la ética y la competición limpia, la gobernanza deportiva debe cumplir con los más estrictos estándares de transparencia, democracia y responsabilidad» Jacques Rogge, Presidente del COI

Como el deporte se va haciendo cada vez más dependiente de la financiación gubernamental y del patrocinio de empresas privadas y particulares, los responsables de dirigir el deporte tienen el deber de garantizar que se gestione de manera adecuada. A fin de cuentas, ¿quién ostenta la responsabilidad en una organización deportiva?

- (a) La Junta y la Gerencia de la organización
- Las organizaciones deportivas cuentan con una serie de estatutos o una constitución que establece sus aspiraciones y objetivos, y la manera en la que dirigen su entidad. Esto incluye la elección de oficiales, como el Presidente y la Junta Ejecutiva, que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el negocio de la organización.
- (b) Deberes de la Junta Ejecutiva
- La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo ha establecido la forma en que una Junta Ejecutiva debe comportarse, y enumera algunas de sus deberes. Con respecto al comportamiento de los miembros de la Junta, se hace constar que deben:
- estar totalmente informados y actuar de buena fe y en el mejor de los intereses de la organización
 - ser justos
 - cumplir con la ley y actuar en interés de las partes interesadas
 - ejercer un juicio objetivo en asuntos corporativos, independientemente de la dirección
 - dedicar el tiempo suficiente; y
 - tener acceso a información precisa y pertinente y oportuna.
- Por tanto, se fija el tono de la conducta, la integridad, la objetividad y las responsabilidades de la Junta; se deja claro que usted, como gerente, juega un papel fundamental para garantizar que la Junta pueda cumplir eficazmente con sus obligaciones, al darles una información adecuada y oportuna a partir de la cual la Junta tome sus decisiones.
- La Junta puede desempeñar su cometido cuando garantiza que la organización hace uso de técnicas modernas de gestión y utiliza tales herramientas para comprender y supervisar el negocio de la organización. Estas se pueden resumir del modo siguiente:

- (c) Valores, misión, aspiraciones y objetivos de la organización
- Usted y su Junta deben revisar periódicamente los valores, misión, aspiraciones y objetivos de la organización. Por ejemplo, la ISAF puede encargarse tras la Asamblea General. Lo que es importante es que se comuniquen a toda la organización y que todos se rijan por ellos.
- (d) Desarrollo de una estrategia
- Todas las organizaciones eficaces poseen un plan estratégico claro, y el desarrollo y la aplicación de ese plan constituyen la base de la función de la Junta y de la Gerencia, que cooperan. En la mayoría de organizaciones, el plan estratégico se iniciará por cuenta de la Gerencia, que lo someterá después a la Junta para su debate, enmienda, si fuera necesario y, por último, aprobación. La gerencia será entonces la encargada de desarrollar planes operacionales, presupuestos y planes de negocio adecuados. Sin embargo, la tarea de la Junta de ninguna manera concluye ahí, pues debe supervisar el progreso de los planes operativos, a través de indicadores de desempeño, y garantizar que los presupuestos, después de fijarse, se cumplan.
- (e) Gestión y supervisión del riesgo
- La Junta también debe asegurarse de que se vigilen cuidadosamente los riesgos a los que se enfrenta la organización, algo que se logra velando por un proceso de gestión del riesgo sólido para anticipar todos los posibles riesgos.
- (f) Estructura de la gerencia
- La Junta tiene la responsabilidad de asegurarse de que haya una estructura de gerencia eficaz y eficiente, lo que incluye el nombramiento de personas para los puestos clave, de fijar una remuneración adecuada para ellos y de garantizar que su rendimiento se revise regularmente.
- (g) Planificación de la sucesión
- También debe existir una política de planificación de la sucesión, no solo de los cargos ejecutivos clave, sino también de la propia Junta.
- (h) Conformidad
- La Junta debe garantizar la conformidad de la organización en determinados ámbitos donde es lo apropiado, tales como
- local and national laws
 - la legislación local y nacional
 - la Constitución y el Reglamento de la ISAF
 - la constitución de la propia organización
 - las buenas prácticas, como las relacionadas con la conducta de la Junta y su gerencia o los conflictos de interés

- el Código de la Agencia Mundial Antidopaje (AMA)
- (i) Integridad de los sistemas de contabilidad
- La Junta debe salvaguardar la integridad del sistema de contabilidad de la organización y ofrecer información periódica y transparente sobre el estado de las cuentas de la organización. Se incluirá una auditoría anual e independiente de las cuentas de la organización, tener en cuenta cualquier recomendación de los auditores, un control presupuestario hermético, garantizar el valor por el dinero de los gastos y establecer prácticas financieras transparentes en toda la organización. Deben ofrecerse informes financieros periódicos, actualizados y claramente presentados.
- (j) Supervisión y evaluación del rendimiento
- La Junta debe supervisar su propio rendimiento con regularidad (anual o bianual), revisando cómo se ha manejado el negocio durante un determinado periodo de tiempo y asentando los estándares para una actuación futura.

2. Principios clave de una buena gobernanza

- (a) Liderazgo de la Junta
- Cada organización debe dirigirse y gobernarse por una junta eficaz que garantice colectivamente el funcionamiento mediante sus objetivos, establezca a su dirección estratégica y defienda sus valores. Todos los miembros de la Junta deben entender la responsabilidad individual propia de ser un/a miembro de la misma, incluidas sus responsabilidades legales. Deben entender y sentir como suyas las responsabilidades colectivas y las obligaciones legales de la Junta.
- Por lo que respecta a dirección estratégica, la Junta debe centrarse en ello y evitar los aspectos operativos del día a día. Debe haber una distinción clara entre las responsabilidades de la Junta y las de los gerentes. No obstante, cabe señalar que en organizaciones pequeñas podría ser necesario que los miembros de la Junta se implicaran en asuntos operativos. En tales casos, se debe realizar el esfuerzo de mantener un enfoque claro, así como una distancia entre el mando general de la Junta y sus responsabilidades operativas.
- (b) La Junta en control
- Su Junta debe ser responsable de forma colectiva y rendir cuentas para garantizar que la organización esté funcionando bien, sea solvente y respete sus obligaciones. Debe llevar a cabo sus asuntos de modo que cumpla con sus obligaciones legales

y otros requisitos de su entorno según, por ejemplo, el Movimiento Olímpico, las prioridades gubernamentales, los valores de los patrocinadores, las obligaciones contractuales, etc.

Como se menciona arriba, la gestión de los riesgos es responsabilidad de la Junta y de aquellos que gestionen su organización. La organización debe respirar una cultura de óptima gestión de los riesgos, al tiempo que debe implantar mecanismos para confrontar y mitigar tales riesgos pronta y adecuadamente.

La Junta debe tener claras sus responsabilidades y funciones, integrándose y organizándose para desempeñarlas con eficiencia. Además, los deberes y las responsabilidades de cada miembro de la Junta deben estar claros.

- (c) Revisión y renovación de la Junta
- La Junta debe revisar su propio nivel de eficacia y el de la organización de manera periódica. Revisar la actuación de la organización en su totalidad mediante indicadores de desempeño y revisión externa es esencial en las organizaciones eficaces.
- Renovar la composición de la Junta resulta con frecuencia delicado y difícil, pero también crítico. Los debates y el uso de facilitadores expertos son métodos que emplean muchas organizaciones. Es importante que las lecciones que de ahí emerjan las tomen en consideración todas las partes implicadas.
- Muchas organizaciones están sujetas a una constitución que exige la elección a la Junta. Por lo tanto, la admisión de nuevos miembros que garanticen una Junta basada en capacidades es, a menudo, una cuestión cuya discusión y resolución resultan delicadas. Es más, los miembros de la Junta pueden ser reticentes a renunciar a su puesto en el mismo. No obstante, cuando se es consciente de las necesidades de organización en términos de las habilidades que deben poseer los miembros de la Junta, a menudo surge la voluntad de admitir a estas personas en el Junta. Muchas organizaciones también incluyen una cláusula en su constitución que permite a la Junta incorporar cierto número de miembros, con lo que se elude el proceso electoral hasta cierto punto. Si no dispone de este punto en su constitución, puede que desee incluirlo.
- (d) Delegación de la Junta
- La Junta debe establecer el papel y la función de los subcomités, los oficiales de la organización (Presidente, Secretario General, Vicepresidentes, Tesorero), el CEO y los demás funcionarios y agentes, y deben supervisar su desempeño. Esto debe conllevar:



Unidad 14: Gestión de riesgos



1. Salud y seguridad

(a) Herramientas

2. Seguros

(a) Indemnización y exenciones

(b) Seguro de indemnización profesional

(c) Seguro de responsabilidad civil

(d) Seguro contra accidentes del jugador

(e) Seguro de responsabilidad de directores y funcionarios

3. Evaluación de riesgos

(a) Evaluación de riesgos

(b) Registro de riesgos

- el establecimiento de funciones claras y discretas
 - la delegación eficaz y el empoderamiento de las responsabilidades
 - el establecimiento de términos de referencia claros siempre que sea apropiado; y
 - la supervisión del desempeño de la organización en su totalidad, de la Junta, de los trabajadores y de sus subcomités.
- (e) Integridad de la Junta y de sus miembros
La Junta y sus miembros deben actuar según los más altos estándares éticos y asegurar que los conflictos de interés se traten debidamente. No debe haber ningún beneficio personal resultante de asuntos tratados por la Junta. Debe haber un procedimiento habitual con el que tratar los conflictos de interés de los que se encargue la Dirección, y pedirse a los asociados que declaren si tienen algún conflicto de interés; en caso de haberlo hecho, impedir que participen o que influyan en el resultado del debate sobre ese punto en particular.
- (f) Apertura de la Junta
Su Junta debe mostrarse abierta, receptiva y responsable ante los interesados, los beneficiarios, los socios y otros interesados en su trabajo. Debe haber una cultura de comunicación y consulta no solo por los miembros de la Junta entre reuniones, sino también por otros medios, con otras partes interesadas. Las nuevas tecnologías pueden jugar un papel importante para lograrlo.
La organización debe ser abierta, responsable, y siempre que sea posible, implicar a los interesados. Por ejemplo, cada vez más organizaciones hoy en día constituyen comisiones de deportistas para garantizar que los puntos de vista de este importante colectivo los tengan en cuenta quienes toman las decisiones. Es algo que fomenta el COI.
- (g) Adherencia a la Constitución
Si no está anticuada, debe adherirse a ella. De hecho, una vez se haya acordado, se debe respetar estrictamente.
- (h) Práctica de buena gestión
El desarrollo de planes estratégicos, planes operativos, indicadores de desempeño, gestión financiera y de riesgo, prácticas de marketing, gestión de los recursos humanos y muchas otras prácticas de gestión modernas garantizan en su conjunto que la Junta dirija adecuadamente unas organizaciones eficaces y eficientes. Además, la vinculación de objetivos operativos y estratégicos contribuirá considerablemente a una buena práctica organizacional.
- (i) Cultura de buena gobernanza
Si bien es posible marcar las casillas en una lista de verificación de «buena gobernanza», es aún más importante que en la organización prevalezca una cultura de buena gobernanza y que la sientan como suya usted y su Junta. Y esto aflora en una organización a través de:
• los órdenes del día de las asambleas. Ciertamente, son la ventana a la cultura de gobernanza que impregna la organización. ¿Aportan a la Junta los órdenes del día y sus materiales correspondientes una visión auténtica de la organización que les permita tomar las decisiones correctas de manera oportuna?
• una presentación clara de la información en las asambleas celebradas regularmente
• la percatación de las responsabilidades de gobernanza de la Junta, que también comprenderá usted
• una voluntad de enfrentarse a los problemas; y
• un conocimiento de los riesgos
- (j) Modelo de buena colaboración
Una organización bien administrada depende de una colaboración sana entre la Junta, encabezada por la persona que ostenta la Presidencia, y el equipo que dirige la organización. De vital importancia es la relación entre Presidencia y la persona responsable de administrar la organización, a saber, el/la Secretario/a General o CEO. Es indispensable que se comuniquen con regularidad de modo que haya una total transparencia acerca de los aspectos de gobernanza y gestión de la organización. Surgirá un fuerte liderazgo si ambas partes se esfuerzan en pro de esta sana relación laboral.

Unidad 14: Gestión de riesgos



1. Salud y seguridad

El deporte por naturaleza entraña riesgos, debido a una actividad física con potencial para lesiones.

Por ello, tiene la responsabilidad de preocuparse por la salud y la seguridad de sus participantes y socios. Esto se recoge en la legislación de su país, en particular dentro del derecho de responsabilidad civil. Un agravio es «una violación del deber, fuera de contrato, que conduce a la responsabilidad por daños y perjuicios». La negligencia y la violación del deber podrían tener graves consecuencias financieras para su organización. Es aquí donde los expertos legales pueden ser de gran ayuda.

Los administradores deportivos se encargan del negocio de la administración, incluida la gestión del riesgo. Estas consideraciones legales comportan una considerable responsabilidad a los administradores, que deben comportarse adecuada y prudentemente. Con respecto a la salud y la seguridad de los deportistas, debe imperar la prudencia que abarca, sin duda, la prevención de riesgos. Por descontado, todo aquel partícipe del deporte tiene este «deber de precaución», incluidos entrenadores, oficiales, padres, gestores y participantes.

Otras responsabilidades en términos de salud y seguridad son las siguientes:

- es su deber proporcionar un entorno seguro a los participantes; las instalaciones y el equipamiento deben ser seguros
- tiene la responsabilidad de asegurarse de que el equipamiento se revisa con regularidad y que se lleva a efecto su mantenimiento
- no debe haber incongruencias en los deportes de contacto en materia de tallas, pesos, niveles de destreza y experiencia
- los participantes y los oficiales deben estar a salvo de lesiones intencionadas causadas por jugadores contrarios, espectadores o procedimientos defectuosos por su parte
- los oficiales tienen la responsabilidad de garantizar la seguridad de los participantes en todo momento
- los espectadores y seguidores tienen derecho a la seguridad
- los entrenadores deben estar formados y en posesión de la certificación / las cualificaciones relevantes.

Para gestionar aspectos de salud y seguridad, deben llevar a cabo:

- una evaluación de riesgos de todas las actividades nuevas y, posteriormente, una evaluación de riesgos regular a lo largo del año
- una auditoría de seguridad que evalúe las operaciones de la organización frente la legislación vigente
- una revisión periódica de sus operaciones y políticas para asegurarse de que reflejen

el pensamiento actual en materia de salud y seguridad

- formación periódica de toda la plantilla y los voluntarios para asegurarse de que estén seguros en el desempeño de sus funciones y en el modo en el que impartan sus servicios; y
- un mantenimiento de registros habitual para poner de manifiesto las buenas prácticas en este ámbito

Es fundamental que las personas que prestan los servicios de su organización sean conscientes de sus responsabilidades en este ámbito. El desconocimiento de la ley no es excusa para su cumplimiento.

(a) Herramientas

Cuando audite el estado de salud y seguridad de su organización, pregúntese lo siguiente:

- ¿se dirige el deporte de una manera ordenada y estructurada? ¿Se supervisa adecuadamente?
- ¿están los instructores, preparadores, entrenadores y otros que enseñan y supervisan deportes certificados / cualificados para el nivel de actividad que se les ha encomendado?
- ¿son seguros el equipamiento y las instalaciones? ¿En qué estado se hallan las instalaciones auxiliares, tales como los vestuarios?
- ¿hacemos que la gente tome conciencia de la importancia de los peligros y de una conducta apropiada?
- ¿obtenemos un consentimiento informado? ¿Son los participantes y las personas legalmente responsables de ellos claramente conscientes de los riesgos que entraña una actividad deportiva? Esto se aplica, por ejemplo, a los padres que permiten a los niños que participen en ciertos deportes, como la escalada en roca, el rugby o el esquí.
- ¿gestionamos las lesiones adecuadamente? ¿Tomamos las precauciones médicas apropiadas en las competiciones?
- ¿son seguros nuestros preparativos de transporte?
- ¿cuáles son nuestras responsabilidades en materia de violencia de aficionados a los deportistas, oficiales y entre ellos mismos?

2. Seguros

Tal y como se sugiere arriba, el deporte engloba riesgos que van desde litigios legales menores a incidentes graves o incluso la muerte. Así pues, conviene aceptar estos riesgos y tomar medidas prudentes para controlarlos en aras de una buena gestión.

(a) Indemnización y exenciones

Una cláusula de indemnización libera una parte de la responsabilidad legal de la conducta imprudente o ilegal de un tercero, tales como miembros o contratistas con quienes mantenga una relación jurídica. Dicho tipo de cláusula es una buena idea para reducir al máximo el riesgo para su organización en caso de demanda. Cada contrato que firme deberá indemnizar a la organización de cualquier comportamiento ilegal por parte de un proveedor de servicios contratado. A menudo se utilizan exenciones de responsabilidad para reducir la posibilidad de una demanda en caso de lesiones o muerte como resultado de la participación en una actividad de la organización. Por lo general, mediante una exención se le pide al miembro reconocer el riesgo de lesiones y muerte y eximir a la organización de cualquier responsabilidad legal si se produjeran tales lesiones o la muerte. La firma de estas cláusulas de exención es con frecuencia una condición para que el deportista participe en una competición.

Se recomienda encarecidamente que la entidad esté incorporada y en posesión de una constitución formal como requisitos previos de un club bien administrado que ofrezca protección a sus miembros frente a quejas internas y litigios externos.

No obstante, el club mismo necesitará además protegerse frente a demandas de otras partes. Por tanto, es importante que el club disponga de una cartera de coberturas de seguros.

Todos los individuos pertenecientes a un club, en calidad de supervisor, entrenador, jugador u organizador deben estar protegidos con el seguro oportuno. Muchas organizaciones deportivas proporcionan cobertura de responsabilidad civil, de responsabilidad profesional y / o de accidentes personales a todos los miembros. Los miembros deben consultar con su organización para asegurarse de que se les proporciona una cobertura adecuada, y si no lo es, contratar un seguro de forma individual a través de su club.

Hay un número de circunstancias en las que el deporte genera la necesidad de tener seguros. En primer lugar, existe la amplia área de cobertura contra daños físicos a los asegurados, que se extiende a los entrenadores, árbitros, entrenadores, oficiales y espectadores.

En segundo lugar, existe la necesidad de cobertura contra lesiones a otra persona. El asegurado puede ser un jugador considerado responsable de causar lesiones a otro

jugador o un espectador. El asegurado puede ser responsable subsidiario de los actos del jugador. Cada vez más, el asegurado puede tener cierta responsabilidad de la seguridad de los jugadores, otros participantes o espectadores a través de la provisión de instalaciones deportivas, el control de la sede o el control del juego, ya sea en general o en una ocasión especial.

El deporte es un negocio. El seguro con cobertura de lluvia puede salvar al promotor de un acto deportivo de un desastre y a cualquier organización deportiva expuesta a la interrupción de su negocio por daños materiales. La responsabilidad por pérdida económica se puede contraer en relación con una actividad deportiva.

Las aseguradoras de hoy tienen un interés real en la forma en que los deportes se presentan, se juegan y se gestionan, puesto que tienen un interés:

- en apreciar reglas que reduzcan el riesgo de lesión y el riesgo de responsabilidad
- en ver que los participantes utilicen un equipamiento adecuado
- en las instalaciones deportivas, al confiar en que estén construidas y controladas como para reducir el riesgo de lesión para jugadores, participantes y espectadores; y
- en tener constancia de que los entrenadores estén formados y cualificados

Según convenga, se deben tener en cuenta los siguientes tipos de seguro.

(b) Seguro de indemnización profesional

El seguro de responsabilidad profesional cubre contra la responsabilidad legal en caso de que se haya producido un error, omisión o negligencia por parte de un empleado o individuo en el desempeño de sus funciones profesionales. Dado que el error o la negligencia pueden derivar en la demanda al profesional por daños y perjuicios, la cobertura de responsabilidad profesional lo asegura frente a demandas por negligencia. Las pólizas pueden cubrir daños y perjuicios por difamación y calumnia. En el deporte, la negligencia o el error accidental durante la instrucción por parte de entrenadores, administradores, fisioterapeutas y médicos son las áreas importantes que cubrir.

Se recomienda que una organización deportiva obtenga un seguro de indemnización profesional que cubra a entrenadores, personal médico y formadores, así como a cualquier otra persona que proporcione asesoramiento profesional o imparta conocimientos.



- (c) Seguro de responsabilidad civil
Los propietarios y los ocupantes de las instalaciones tienen la responsabilidad de mantener estas en un estado seguro de modo que otras personas que las visiten no resulten heridas. Las organizaciones deportivas deben además hacer uso de la debida atención y conocimiento para garantizar que quienes asistan o pasen cerca de un lugar deportivo no resulten heridos de ningún modo como resultado de una negligencia de un propietario o participante.

El seguro de responsabilidad civil supone una importante forma de seguro, dado que protege a voluntarios, trabajadores y miembros de la organización. Este seguro ofrece indemnización a su organización frente a su responsabilidad legal de pagar daños y perjuicios derivados de una lesión accidental (incluida la muerte) y de los daños accidentales a la propiedad. Cubre las demandas que se originen por la negligencia de la organización o de uno de sus empleados o por el estado de sus instalaciones. También incluye el pago de los costes legales relacionados con tales demandas. La póliza debe estar redactada específicamente para la organización a la que tiene por objeto proteger frente a pérdidas. Resulta prudente definir el asegurado como todos los miembros de la organización. Puede ser extensible para proporcionar una cobertura para artículos que se venden o suministran a clientes y para las demandas de un miembro contra otro. Se puede obtener detalles de una póliza extendida de un agente de seguros.

- (d) Seguro contra accidentes del jugador
El seguro para participantes deportivos se reconoce ahora como una prioridad. Hay tanto una obligación moral como administrativa a la hora de proteger de las lesiones derivadas de la participación, que pueden incluir la formación y los desplazamientos a y de las competiciones. Existen varios tipos de cobertura, que pueden ser:
- prestación por tragedia - sobre la base de un capital con una escala de prestaciones en relación a una base de pérdida de uso por discapacidades permanentes.
 - pérdida de ingresos - destinado a reemplazar los ingresos que perderán los participantes si la lesión les impide realizar su ocupación normal.
 - prestación de asistencia al estudiante - para rembolsar los costes en los que se incurre por recibir clases particulares o asistencia a domicilio.
 - prestación por inconveniencia a los padres - Rembolso de los costes en los

que se incurre para visitar a los hijos que hayan sufrido una tragedia.

- otros gastos médicos - Rembolso de los gastos médicos que no estén cubiertos por el seguro estándar.

- (e) Seguro de responsabilidad de directores y funcionarios

Esta modalidad de seguro está concebida para los ejecutivos y directores de clubes y organizaciones que puedan ser demandados por su propia organización por actos de negligencia. En tales casos, se alega que no han respondido a su obligación de cuidado que deben a su organización. Dicho seguro es de particular importancia para las organizaciones que se caracterizan por abundantes beneficios financieros o responsabilidades fiscales.

3. Evaluación de riesgos

Aunque cada organización sea única, existen ciertos riesgos que son comunes a la mayoría de las organizaciones deportivas. Conviene que considere los siguientes aspectos a la hora de sopesar riesgos:

Eficacia de la Junta

Dado que la Junta proporciona la dirección estratégica de la organización y es el árbitro final de lo que haga la organización, es importante que funcione con eficacia. En este sentido, hágase las preguntas siguientes: ¿Dispone la Junta del tipo adecuado y del nivel de capacidad necesaria para garantizar que la organización funcione con eficacia? ¿Son los miembros plenamente conscientes de sus responsabilidades y obligaciones? ¿Hay previsto un proceso de planificación de sucesiones que asegure que no todos los miembros se presenten a la elección a la vez?

Clima financiero

La importancia de las finanzas en una organización deportiva no puede infravalorarse. A fin de evaluar los riesgos asociados a su entorno financiero, tome en consideración lo siguiente: ¿Depende la organización de una única fuente de financiación? ¿Con qué facilidad podría sustituirse esa fuente de financiación? ¿Qué sucedería si la principal fuente de financiación retirara su apoyo?

Política y estrategia

El riesgo surge en este ámbito a partir de tanto el interior como el exterior de su organización. La organización misma puede tener una política que conduzca al riesgo, como por ejemplo una comunicación pobre entre sus partes interesadas. Por otra parte, la política del gobierno hacia la educación física en las escuelas o el papel del

deporte en la sociedad puede provocar riesgos. Al evaluar riesgos en este ámbito, pregúntese si dispone de las estrategias adecuadas en función de los recursos que controle y los servicios que proporcione.

Factores externos

Tal y como se ha comentado con anterioridad, el contexto externo puede tener un impacto considerable en las organizaciones deportivas.

Eficacia y eficiencia operativas

La manera en la que su organización opera puede comportar riesgos, como una pérdida de patrocinio o de membresía, un uso pobre de los recursos o un reclutamiento de personal y voluntarios inapropiados. Las dos preguntas principales que deben formularse a la hora de sopesar riesgos en este ámbito son las siguientes: ¿Dispone la organización de una estrategia clara y apropiada para alcanzar sus objetivos? ¿Se respalda esta estrategia mediante principios operativos apropiados?

Prudencia y honradez financieras

El uso eficiente de las finanzas para su fin establecido es la responsabilidad ética de todas las organizaciones deportivas. Cuando se evalúan los riesgos en este ámbito, conviene preguntarse lo siguiente: ¿Dispone su organización de procedimientos de contabilidad claros y transparentes? ¿Implementa la organización controles financieros? ¿Existe el riesgo de que estos controles puedan ser burlados por los que ostentan el poder? ¿Puede dar cuenta la organización de todos sus ingresos y gastos? ¿Ofrece la organización el estado auditado de las cuentas a sus partes interesadas?

Riesgos legales

La manera en la cual su organización esté constituida determinará el grado de responsabilidad legal que pueda asumir como entidad legal independiente, así como el grado de responsabilidad personal que puedan cargar

sus socios o los miembros de la Junta. Además, será necesario confirmar que todos los acuerdos en los que entre estén revisados por un experto legal para garantizar que los riesgos legales están identificados adecuadamente. Los contratos, incluso los de bajo valor, pueden acarrear un gran potencial de exposición al riesgo legal, por lo que no basta con adoptar umbrales difusos para la revisión del contrato; en su lugar, deberá llevarse a cabo una evaluación adecuada del riesgo. Por descontado, deberá asegurarse también que la organización cumpla con toda la legislación aplicable, a saber, la legislación laboral, la ley de protección de datos y la normativa de salud y seguridad. A este respecto podría preguntarse lo siguiente: ¿Es la organización una asociación no incorporada en la cual los miembros individuales tienen la responsabilidad personal, o se trata de una sociedad o tal vez una corporación con responsabilidad limitada por garantía? ¿Son los miembros de la Junta conscientes de la magnitud de su responsabilidad legal personal? ¿Se revisan los contratos a título de riesgo legal? ¿Están los activos de la organización debidamente protegidos por la ley (esto es especialmente importante en relación a la protección de la propiedad intelectual para su marca y comercialización o los derechos de patrocinio)?

Otros riesgos identificables

Estos pueden ser riesgos que tienen que ver con el deporte mismo: por ejemplo, el judo puede comportar más riesgos inherentes (lesiones) que el bádminton. Puede haber riesgos relacionados con las actividades de su organización, tales como la responsabilidad financiera para grandes actos. Finalmente, puede haber sistemas, como los sistemas informáticos, de los que depende la organización y cuyo fallo podría originar grandes dificultades. ¿Existe un procedimiento adecuado de seguridad de datos o recuperación en caso de desastre? ¿De qué niveles de mantenimiento informático y servicio de soporte estamos hablando?

Riesgo	Probabilidad de riesgo	Impacto potencial	Procedimiento de control	Proceso de supervisión	Propiedad	Acciones siguientes	Fecha de revisión
Reducción de financiación del gobierno	Baja	Alta	Establecimiento y logro del rendimiento requerido.	Utilización de indicadores de rendimiento	Usted, la Junta	Informe a la Junta sobre el rendimiento o cada mes	Cada 3 meses
Pérdida de voluntarios con conocimientos y pericia específicos	Alta	Baja	Comunicación regular con voluntarios para reforzar su compromiso. Plan sucesorio para garantizar que no se pierdan las habilidades.	Los miembros veteranos de gerencia deben supervisar este proceso	Gestor de voluntarios	Revisar los planes de sucesión en 6 meses	12 meses desde el principio del procedimiento



(a) Evaluación de riesgos

Con el fin de identificar riesgos potenciales debe revisar datos históricos de su organización. Esto pondrá de relieve áreas donde ha habido o podría haber habido dificultades si no se hubieran identificado como ámbitos problemáticos. La experiencia de organizaciones parecidas puede también poner de manifiesto las áreas de riesgo de su organización. Por ejemplo, si es consciente de que se han recortado los fondos para las organizaciones deportivas que no han alcanzado el éxito olímpico, puede estar sobre aviso de que la suya puede situarse en la zona de riesgo si el rendimiento de sus deportistas no se considera exitoso. Por último, realizar sesiones de reflexión con la Junta y gerencia y solicitar los puntos de vista de los consultores y los auditores externos también le permitirá establecer una imagen detallada de los riesgos potenciales.

Para determinar el grado de riesgo, puede valerse de la siguiente ecuación:

Riesgo = Probabilidad de que algo ocurra × Impacto.

Una vez se haya llevado a cabo una revisión del riesgo (véase arriba), se debe cuantificar cada uno de los riesgos. Así pues, gestionar el riesgo implica la selección de herramientas de la cartera de gestión de riesgos para prevenir o minimizar el riesgo reduciendo la probabilidad de que ocurra o su impacto. Los seguros son una de las herramientas para reducir el impacto de un riesgo. Por supuesto, otra opción es aceptar el riesgo; sin embargo, esta decisión se debe tomar siempre tras una evaluación cuidadosa del riesgo y de las posibles consecuencias de asumirlo.

Si bien la gestión del riesgo es responsabilidad de la Junta, debe designar un encargado de riesgos que dirija la gestión de los mismos. Dicho encargado se haría responsable de la preparación y el mantenimiento de un registro de riesgos, tal y como se detalla a continuación. Este constituirá el fundamento de la estrategia de gestión de riesgos que es necesaria para una buena gobernanza.

(b) Registro de riesgos

Hay una serie de maneras para reducir los riesgos que afectan a una organización:

- el mismo proceso de gestión del riesgo hace posible que se eviten ciertos riesgos y se gestionen otros adecuadamente
- modificar la forma en la que se gobierna la organización también puede mitigar riesgos potenciales. Si la organización se gobierna de un modo transparente y fiable, se evitarán numerosos riesgos asociados con la imagen pública, la

financiación y la satisfacción de las partes interesadas

- si fuera necesario, se debe cambiar la dirección estratégica de la organización. Por ejemplo, si la política del gobierno se está orientando hacia el deporte de élite más que al deporte de base y su organización apoya el deporte de base, es posible que se desee volver a considerar los objetivos de la organización. Como mínimo, se debe considerar la forma de gestionar el riesgo asociado con el cambio de política
- reduzca o expanda los servicios y cambie la manera de funcionar para reducir riesgos. Por ejemplo, introducir los procedimientos de evaluación y control descritos en la Unidad 45 contribuirá en gran medida a la gestión de riesgos
- si el deporte es arriesgado por naturaleza o si hay riesgos considerables para la organización, puede ser posible contratar un seguro para cubrir el riesgo. Por ejemplo, la mayoría de oficiales están asegurados frente a la responsabilidad de lesiones de deportistas bajo su control.

Tal y como sucede con otros aspectos de gobernanza, el proceso de gestión del riesgo debe ser transparente y comunicarse a toda la organización. El informe anual debe incluir un reconocimiento de las responsabilidades de la Junta, el proceso seguido y una confirmación de los sistemas en curso para controlar las áreas de riesgo principal. Esto permite que todas las partes interesadas estén cómodas con respecto a la gestión del riesgo que se lleva a efecto en la organización.

Unidad 15 - Funciones principales



1. Introducción

2. Funciones principales

(a) Presidencia

(b) Secretaría General / CEO

(c) Tesorería

3. Comités

Unidad 15 - Funciones principales



1. Introducción

Las organizaciones deportivas tienen una serie de funciones clave que se deben desempeñar para que se puedan administrar y hacer funcionar eficazmente. A menudo, dichas funciones vienen referidas o descritas en los estatutos y, por tanto, no se pueden modificar sin el consentimiento de los miembros de la organización. Además, las organizaciones deportivas suelen disponer de comités (o comisiones), que normalmente abordan las funciones principales de la organización, si bien no todas están establecidas en todas las organizaciones deportivas.

Muchas organizaciones deportivas están estructuradas de manera similar. Cuentan con una membresía que crea la Asamblea General, a partir de la cual se elige la Junta Ejecutiva. La Asamblea General se reúne con regularidad, normalmente una vez al año, bajo la dirección del presidente o secretario general. La Asamblea General es la entidad máxima para la toma de decisiones para la mayoría de organizaciones deportivas y pone a debate y ratifica las decisiones principales que proponga la Junta Ejecutiva.

La Junta Ejecutiva se compone normalmente de representantes electos de la Asamblea General. También puede incluir a miembros designados en función de sus destrezas, como experiencia financiera o legal, siempre y cuando ello esté conforme con los estatutos de la organización. La Junta también puede incluir a miembros «de oficio», es decir, en virtud de otra función suya. Por lo demás, se recomienda que al menos se incluya un representante (en esta capacidad) de los deportistas en la Junta. La Junta Ejecutiva es responsable de la implantación y de la supervisión de la dirección estratégica de la organización.

Por último, como cualquier otra organización, se dispondrá de un grupo administrativo o gestor para el día a día operativo. Las organizaciones con plantilla asalariada suelen tener un Director Ejecutivo o un CEO que, a su vez, informa a la Junta Ejecutiva. Por otro lado, la administración puede ser sencilla y dirigida por voluntarios, con apenas unos pocos, si es que los hay, empleados asalariados. En este caso, es posible que la administración responda ante el Secretario/a General (un/a voluntario/a), que a su vez informará a la Junta. En organizaciones pequeñas, puede haber solo la Junta Ejecutiva sin administración. En tal caso, las funciones administrativas se asumen desde la misma Junta.

2. Funciones principales

(a) El presidente (o presidenta)

Las responsabilidades fundamentales del presidente pueden abarcar:

- actuar de parte de la organización entre las asambleas

- implementar las decisiones tomadas en las asambleas
- representar los puntos de vista de la organización ante grupos ajenos, agencias e individuos
- resolver conflictos o aclarar asuntos como preparativo de las asambleas; y
- proporcionar liderazgo, dirección, estrategia de planificación y sentido común a la organización

En muchas organizaciones, el presidente se encarga de dirigir las asambleas, con lo que es responsable de:

- inaugurar la asamblea
- gestionar el orden del día
- garantizar que los asistentes tengan la oportunidad de expresarse
- atender a que se tomen y se acuerden decisiones
- efectuar votaciones sobre las resoluciones; y
- mantener el respeto por la normativa y los estatutos

Cabe señalar que el presidente debe mantenerse neutral y asumir el control de la situación. Para ejercer el control de las asambleas, el presidente debe ser consciente de que:

- debe haber un grado de formalidad en el procedimiento
- seleccionar a los ponentes es una verdadera capacidad
- resulta conveniente mantener un tono apropiado
- a los ponentes se les debe pedir que sean claros y concisos; y
- es sumamente importante que se extraigan y se mantenga un registro de las decisiones

(b) Secretaría General / CEO

En general, la persona que ejerce la función de Secretario/a General o CEO se responsabiliza de la administración de la organización se convierte en un enlace entre la gobernanza, la administración y la gerencia de la organización. Habrá diferencias significativas en las responsabilidades del Secretario/a General o CEO en función de si el puesto es a tiempo total o en jornada completa, remunerado o no..

(c) Tesorería

El Tesorero/a es responsable de mantener las cuentas y establecer procedimientos financieros adecuados. Debe trabajar con: el comité auditor, que supervisa las actividades de la organización, para velar por las buenas prácticas; el comité financiero, que revisa y maneja las finanzas; los auditores, que comprueban el estado de las cuentas; y otros relacionados con controles financieros, procedimientos e informes. En las

organizaciones de menor tamaño, el Tesorero desempeñará la función arriba descrita, más la de contable (si está calificado para ello).

Un tesorero debe caracterizarse por ser:

- honrado
- capaz de mantener como corresponde los registros y las cuentas
- estar familiarizado con el dinero al nivel que se maneja en una organización
- con pericia en gestión financiera; y
- comprometido con las aspiraciones y los objetivos de la organización
- En las asambleas, se requiere del tesorero que:
 - presente informes financieros y cuentas
 - entregue estimaciones de gastos para su aprobación; y
 - realice comentarios acerca de la viabilidad financiera de los proyectos

Los requisitos anuales son:

- presentar las cuentas anuales a modo de borrador a la Junta Ejecutiva
- hacer llegar las cuentas de la Junta Ejecutiva a los auditores; y
- presentar las cuentas auditadas a la Asamblea General Anual (AGM) para su aprobación

3. Comités

La Junta Ejecutiva designa comités o comisiones para que ejecuten funciones claves dentro de la organización. Son responsables de supervisar las operaciones de las que son responsables, establecer y revisar políticas y procedimientos en esta área, e informar a la Junta. La estructura y los mandatos de la Junta y de cada uno de sus comités deben estar documentados para contribuir a garantizar que los miembros de la Junta y la dirección comprenden con claridad los papeles de los comités.

Ejemplos de comités / comisiones:

El Comité de Auditoría y Finanzas:

- coopera con el Tesorero para garantizar que las auditorías financieras se llevan a cabo con eficiencia y economía
- supervisa los sistemas financieros y los controles internos de la organización
- recomienda a la Junta la aprobación de las declaraciones financieras anuales de la organización
- recomienda el nombramiento de un auditor externo, así como el importe adecuado
- evalúa si hay o habrá disponibles fondos con los que cumplir con los compromisos de gastos
- evalúa la eficacia de los presupuestos, del control financiero y de los procedimientos de informes financieros
- revisa y hace recomendaciones relativas a todos los contratos propuestos de la organización

- aprueba, revisa y hace recomendaciones relativas a los gastos o compromisos que exceden los límites de aprobación del CEO y del Presidente de este comité
- revisa y supervisa las declaraciones financieras y los presupuestos
- recomienda políticas y procedimientos para evitar y resolver conflictos de interés; supervisa la conformidad con las políticas y los procedimientos de conflictos, investiga posibles casos específicos relacionados con una acusación o cuestión de conflicto de interés e informa a la Junta sobre los hallazgos del comité; e
- informa a la Junta a intervalos regulares sobre la situación financiera de la organización y sobre las deliberaciones del comité

El Comité de los Deportistas:

- representa los puntos de vista de los deportistas en la Junta Ejecutiva
- proporciona asesoramiento, apoyo y consejo a los deportistas
- anima a la organización a mejorar el desarrollo de los deportistas; y
- consulta a los deportistas en asuntos clave

El Comité de las Mujeres y el Deporte:

- aporta liderazgo a las mujeres que participan en el deporte
- representa los puntos de vista de las mujeres en la Junta Ejecutiva
- desarrolla iniciativas para aumentar la participación de mujeres y chicas en la organización; y
- ayuda a las deportistas, las entrenadoras y las oficiales a hacer realidad sus metas en el deporte

El Comité de Marketing:

- revisa y aprueba el marketing, la publicidad y los planes de promoción de la organización
- revisa el rendimiento de los agentes de marketing de la organización de forma continua
- revisa todos los contratos de marketing propuestos y hace recomendaciones
- revisa los planes y las actividades de financiación no comerciales de la organización y hace recomendaciones
- evalúa la eficacia y la idoneidad de los recursos de marketing de la organización y hace recomendaciones sobre recursos según sea necesario; y
- ayuda a los agentes de marketing de la organización según sea necesario, por ejemplo, ayudando en las presentaciones; y
- generando contactos y otras actividades

El Comité de Selección de Equipos:

- propone los principios en los que se basará la selección del equipo
- recomienda criterios específicos para la selección del equipo



Unidad 16 - Constitución y organización



- recomienda el proceso y los tiempos del proceso de selección
- establece, dentro de cada organización deportiva nacional, los criterios de selección específicos por lo que respecta al deporte y prepara acuerdos por escrito con cada uno al menos dos años antes de los Juegos
- verifica el cumplimiento de criterios por parte de los deportistas designados por sus organizaciones deportivas nacionales
- considera las solicitudes en nombre de los deportistas que no cumplen los criterios
- recomienda a la Junta Ejecutiva los deportistas que se seleccionarán y
- proporciona asesoría e información a la Junta si una organización deportiva nacional recurre su recomendación

El Comité de Medio Ambiente:

- desarrolla políticas para reducir o eliminar el impacto medioambiental que pueda afectar negativamente la salud y la seguridad de los deportistas, de los espectadores o de la comunidad
- mejora el atractivo medioambiental de los recintos deportivos en la comunidad
- se asegura de que las estrategias medioambientales de la organización se desarrollan consultando con grupos de la comunidad y de que se comunican al público y
- supervisa las actividades de la organización para determinar su cumplimiento con estándares medioambientales

Una organización deportiva puede tener un buen número de comités, que cubren aspectos como las nominaciones, la cultura y la educación, el deporte para todos, asuntos jurídicos, etc.

1. Introducción

2. Documento de constitución estándar

Unidad 16 - Constitución y organización



1. Introducción

La fundación de una Autoridad nacional miembro es su Constitución, que a menudo se conoce como las Reglas o los Estatutos. La Constitución establece cómo desean organizarse y funcionar los miembros de la federación. Fija las aspiraciones y los objetivos de la MNA y detalla cómo debe llevar a cabo su labor. Una vez especificadas y protegidas por la Constitución, deben seguirse las reglas, y solo pueden cambiarse de forma prefijada, que también indica la Constitución. La estabilidad de la organización depende de que «no se pueda mover la portería durante el partido».

2. Documento de constitución estándar

Hay disponible un documento de constitución estándar. Los términos sugeridos en este documento se pueden cambiar o modificar para adecuarse mejor a deseos o circunstancias particulares.

Dónde se puede encontrar el documento de constitución estándar

Vaya a: www.sailing.org/about/members/become/become-an-mna.php

Unidad 17 - Entorno operativo



1. Su estructura deportiva nacional
2. Comprensión de su entorno deportivo
3. Herramientas



1. Su estructura deportiva nacional

Para gestionar con eficacia su organización, necesita comprender su entorno operativo, tanto interno como externo. Aquí se incluye comprender cómo encaja su organización dentro de la ISAF. También es importante saber dónde encaja su organización dentro del sistema deportivo de su país. Así sabrá con quién necesita colaborar para alcanzar el éxito.

Las estructuras deportivas de un país se componen de las diversas organizaciones que influyen en el deporte, ya sea por política, por financiación o por entrega del programa. Las estructuras se compondrán de organizaciones directamente relacionadas con el deporte, como clubs y ligas, y de organizaciones no relacionadas directamente con el deporte, pero que influyen en él, como los patrocinadores y los departamentos gubernamentales.

Partes interesadas

Una parte interesada es quien tiene una parte o un interés en su organización. Dicho interés puede no ser material o financiero: podría ser sentimental, como el interés que demuestra el público en general en la actuación de los deportistas de su país en los Juegos Olímpicos. Por ejemplo, las partes interesadas de un club deportivo podrían ser:

- los asociados, participantes, entrenadores, secretarios
- los padres
- las escuelas
- la federación nacional
- los patrocinadores
- los voluntarios
- los miembros de la Junta
- los trabajadores remunerados (si los hubiere); y
- el gobierno

Necesitará saber quiénes son sus partes interesadas, ya que tendrán sus miras puestas en su organización. Pueden tener un impacto en su estrategia u ofrecer oportunidades de colaboración. Necesita saber quiénes son las partes interesadas más importantes, de modo que pueda centrarse en sus expectativas y necesidades.

El impacto del gobierno

El gobierno de su país es un jugador clave en su estructura deportiva, en el desarrollo de políticas, en la entrega de programas y en el aporte de financiación. Todos estos factores afectarán a su organización, independientemente de su tamaño.

En especial, supondrán un gran impacto en su organización la actitud de los políticos hacia el deporte, la relevancia del deporte como política o

como herramienta política y las relaciones entre las organizaciones responsables del deporte en su país. Por ejemplo, si la política gubernamental valora el deporte como forma de mejorar la salud o reducir la delincuencia juvenil, es probable que sea más fácil acceder a fondos con los que el deporte ayude a implementar estos servicios. Si la relación entre organizaciones deportivas y departamentos gubernamentales no es buena, puede que sea más difícil promover y respaldar su deporte. La estabilidad de los gobiernos y políticos clave también afectará a su capacidad para planear y financiar actividades. Y lo que puede ser más importante, el valor que dan las políticas gubernamentales a la educación física de los menores dictará si su país valora el deporte o no.

El impacto del gobierno puede ser significativo para muchas organizaciones deportivas, ya que los gobiernos dictan qué políticas son importantes, lo que determina a dónde se dirige la financiación. Por lo tanto, tiene la responsabilidad de comprender cómo ve su gobierno el deporte, su impacto sobre usted y qué puede hacer, si es que puede hacer algo, para ayudar a moldear la política.

2. Comprensión de su entorno deportivo

Evaluación del entorno externo

Si bien está operando dentro de la estructura deportiva de su país, cada organización en este sistema opera en un entorno único. Diversos factores dentro del entorno externo presentarán oportunidades, pero también retos, para su organización. Por lo tanto, necesita ser consciente de que los siguientes aspectos de su entorno operativo pueden influir en su gestión:

- Factores políticos**
Incluye legislación y políticas, como las emitidas por el COI o la Agencia Mundial Antidopaje.
- Factores socioculturales**
Cómo se estructura y se comporta una sociedad, como por ejemplo una población envejecida, y la tendencia a ver deportes en lugar de participar en ellos;
- Factores económicos**
Por ejemplo, la fortaleza de una economía y la distribución de recursos a proyectos específicos, el cumplimiento de objetivos de política gubernamental; y
- Factores legales**
Las organizaciones deportivas no trabajan separadas del resto de la sociedad, es decir, su organización se verá afectada por las leyes de su país. Como resultado, debe contar con cierto conocimiento de las leyes que puedan influir en su organización.

Evaluación del entorno interno

La evaluación del entorno interno debe centrarse en cuatro aspectos básicos:

- Recursos físicos**
Los recursos reales de que dispone su organización, como el equipamiento o las instalaciones, su antigüedad y estado y su potencial de uso para mejorar servicios o ventajas;
- Recursos humanos**
Los voluntarios y trabajadores remunerados en relación a los cargos necesarios, las habilidades y la experiencia disponible, así como su capacidad de adaptarse a potenciales cambios;
- Recursos financieros**
Cómo se financia la organización, la gestión de ingresos y gastos y la relación con las partes interesadas financieras clave; y
- Recursos operativos**
Cómo opera su servicio, dónde, los recursos que exigen los distintos servicios y cómo se perciben estos servicios.

En estos aspectos, necesita examinar y evaluar el rendimiento pasado para justificar las razones de los éxitos y fracasos recientes de su organización. Debe poder explicarlos si quiere aprender del pasado. A continuación, debe evaluar las prácticas actuales de su organización y centrarse en qué está sucediendo en realidad, no qué dicen las políticas o los documentos estratégicos que pasará. Así se garantizará que la evaluación refleja realmente el entorno interno existente.

3. Herramientas

Debe plantearse de vez en cuando las siguientes preguntas para asegurarse de que su organización se está gestionando con la máxima eficacia. Estas cuestiones también le aportarán información para el desarrollo de estrategias:

- ¿qué importancia da el gobierno al deporte?
- ¿qué importancia tiene mi organización para el deporte en mi país?
- ¿cómo afecta a la realidad del deporte la forma en que está estructurado en mi país? ¿Cómo mejorarlo?
- ¿valoran las partes interesadas el trabajo de mi organización?
- ¿la política de educación física en las escuelas respalda la participación de entrada?
- ¿la gente de mi país valora el deporte?
- especialmente, ¿los padres valoran la participación de sus hijos en el deporte?
- ¿cómo se financia el deporte en mi país?
- ¿qué debo hacer para conseguir financiación?
- ¿puedo aumentar mi financiación o pueden eliminarla del todo?

- ¿qué debo hacer para demostrar que mi organización es eficaz?
- ¿qué actividades apartan a la gente de mi organización? ¿Puedo hacer algo al respecto?
- ¿qué deportes son la principal competencia del mío?
- ¿cuáles son las responsabilidades legales de la organización?
- ¿cuáles son las responsabilidades legales de la Junta?
- ¿qué riesgos tiene asociados mi deporte y cómo los gestiono?
- ¿qué se considera actividad negligente en el deporte según el sistema jurídico de mi país?
- ¿existen cuestiones de salud y seguridad que afecten a mi organización?
- ¿con qué facilidad pueden atraerse voluntarios? ¿Seguirá siendo así? ¿Cómo puedo atraerlos?



Unidad 18 - Planificación



- 1. Los componentes de un plan**
- 2. El proceso de planificación de un proyecto**
 - (a) El / la responsable de proyecto**
 - (b) El grupo planificador**
 - (c) Mapa de ideas**
 - (d) Consideración de los componentes de un plan**
 - (e) Determinación del plan / de la estrategia**
- 3. Consejos acerca del proceso de planificación**
- 4. Supervisión y evaluación**



La parte más importante de cualquier proyecto es el tiempo empleado en planificar la actividad. Una buena planificación puede ahorrar tiempo, esfuerzo y recursos. Si, como sucede en la mayoría de MNA, están limitados, la capacidad de planificar con eficacia parece ser una habilidad esencial de gestión. Sin embargo, cuando se les pregunta, muchos líderes deportivos expertos admiten que la planificación estratégica es un gran punto débil de su organización y que sus habilidades no están desarrolladas. Es posible que esto se deba a que la mayoría prefiere hacer algo en lugar de hablar o pensar sobre ello. En ciertos casos quizá el proceso de planificación no se comprenda bien o no sea una parte normal de la rutina operativa.

Sin embargo, como líder de una federación, es su deber garantizar que su organización aprovecha al máximo sus recursos, y una buena planificación puede ayudar. Como pasa con todas las habilidades, puede mejorarse su capacidad de planificar con eficacia. Al analizar el proceso de planificación, puede aumentar su comprensión, y a través de una práctica frecuente puede mejorar su competencia.

1. Los Componentes de un plan

Al igual que proyectos y actividades, los planes pueden adoptar distintas formas. En general, cuantos más recursos se invierten o más complejo es el proyecto, más detallado debe ser el plan. Sin embargo, la mayoría de planes tratan los siguientes elementos clave:

- **metas** – ¿Cuál es el proyecto o actividad que se intenta lograr? ¿Qué se considera un éxito?
- **objetivos** – ¿Cuáles son los pasos operativos y las tareas necesarias para lograrlos? ¿Cuáles son las tareas críticas que completar antes de poder continuar con otras?
- **recursos** – ¿Qué será necesario para completar el proyecto o la actividad planificada? (Asegúrese de tener en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros). ¿En qué etapas serán necesarios estos recursos? ¿Cómo se cumplirán las necesidades de recursos?
- **organización** – ¿Quién participa? ¿Quién tiene la responsabilidad última? ¿Quién es responsable de garantizar que se cumplen correctamente los diversos pasos y tareas?
- **línea temporal** – ¿Cuándo se supone que comienza y acaba cada cosa?

2. El Proceso de planificación

No existe una única manera de realizar planes. Una planificación no tiene por qué ser una tarea paso a paso y en línea recta, aunque ese sea el aspecto de un plan terminado. Con mucha frecuencia, se

generan planes a través de un proceso que arranca con unas ideas iniciales que luego se perfilan, considerando otros detalles, añadiendo, quitando y mejorando otros. Solo al final del proceso tendremos un plan que «conforme un todo». Los componentes que figuran a continuación se ofrecen como orientación de tal proceso:

- (a) El / la responsable de proyecto
Independientemente del proyecto o de la actividad, es necesario que alguien sea responsable del resultado y de liderar el grupo del proyecto. Esta persona debe participar de cerca en la planificación y ser capaz de liderar el grupo hasta completar la tarea. Debe estar convencido de que la persona escogida para este cargo esté preparada para la responsabilidad y comprometida con el éxito del proyecto.
- (b) El grupo planificador
Si bien la planificación requiere un pensamiento y un análisis tranquilos, suele beneficiarse de la opinión del grupo o equipo. Al hacer que varias personas participen desde el inicio de un proyecto o actividad, puede formar compromiso de equipo y propiedad de las ideas que surjan.
Debe considerarse detenidamente la composición y el tamaño de un grupo planificador. El entusiasmo, el compromiso, la fiabilidad, la experiencia, el conocimiento o los contactos relacionados con la actividad, así como la capacidad de colaborar con otros, son factores todos que deben considerarse. El grupo no debe ser demasiado grande, ya que esto afectará a su capacidad de trabajar con eficacia, pero sí suficientemente grande como para tener credibilidad para con los voluntarios y otros grupos que deben respaldar el plan de alguna forma.
- (c) El mapa de ideas
Muchos grupos de planificación no funcionan todo lo bien que deberían porque no se utilizan al máximo las ideas y los talentos de los participantes. Un reto grande puede intimidar, ya sea por trabajar en grupo o por miembros individuales de ese grupo. Hacer que todos los miembros de un grupo participen en la sesión de mapa de ideas antes de que el proceso de planificación esté demasiado formal o estructurado es una forma de sumar más opiniones y de crear una sensación de grupo.
Esta reunión está pensada para generar el máximo de ideas en un periodo determinado de tiempo. Un pequeño grupo de personas se centra en un punto, problema o proyecto y aporta sugerencias. Se debe alentar la originalidad y la creatividad, mientras que la crítica y los comentarios de ideas deben evitarse.

Una forma de llevar una sesión de mapa de ideas es la siguiente:

- el responsable del proyecto prepara una breve descripción del trasfondo del proyecto o de la actividad
- todos los miembros del grupo planificador reciben una hoja para apuntar todos los factores que creen necesarios para lograr el éxito del proyecto. Debe fijarse un límite de tiempo bastante corto, de 5 a 10 minutos
- las ideas se combinan en una hoja maestra (por ejemplo, un rotafolios o una pizarra blanca o negra) y las debate el grupo al completo
- en este punto deberían surgir más preguntas, que se deben alentar y tomar nota de ellas

Cuando se combinen las ideas, el grupo planificador verá que algunos han obviado puntos distintos o tomado otro punto de vista, pero con la ayuda de todos se habrá cubierto la mayoría de puntos. Lo que es más importante, cada persona puede ver que sus ideas se incluyen en la creación del proyecto, lo que ayudará a que se sientan parte de él y estén más comprometidos con el éxito del proyecto.

- (d) Consideración de los componentes de un plan

En la siguiente etapa, debe debatirse cada uno de los componentes clave del plan antes detallado y se debe hacer una referencia a la lista de ideas recopiladas en la sesión del mapa de ideas. Este proceso aportará un enfoque y una estructura a las ideas. Cada elemento debe tenerse en cuenta con cuidado desde el punto de vista de su relevancia al proyecto y al detalle necesario. Debe buscarse la opinión de todo el grupo y tomarse notas, por ejemplo, en un rotafolios, pizarra, etc.

Se debe dar especial énfasis a las tareas y a los pasos. Se debe recopilar una lista con la siguiente información:

- tareas
- tareas que dependen de haber completado otras tareas o actividades
- tiempo requerido para cada tarea
- cuándo debe estar completa cada tarea
- recursos necesarios para la tarea; y
- quién se encargará de cada tarea

A menudo una decisión en un paso implicará cambios en las ideas ya aportadas. Si el proyecto es importante o si implica muchos recursos, es esencial que no se acelere este proceso.

Otra razón para asegurarse de que queda suficiente tiempo para el proceso de planificación es que puede ser necesario completar cierta investigación con la que

responder a cuestiones surgidas en este paso o durante la sesión del mapa de ideas. En este caso, se debe asignar a alguien para obtener información e informar al grupo. Esto significa que este paso podría ampliarse.

- (e) Ponerlo sobre el papel

Una vez el grupo esté satisfecho de que se han tratado debidamente todos los elementos del plan, puede redactarse el plan final.

El detalle y la redacción del plan final deben abordarse desde el punto de vista del que lo verá: a nadie le apetece leer páginas y páginas sobre una tarea simple, pero tampoco debe presuponerse que, solo porque el grupo planificador haya debatido un asunto, cualquiera puede entenderlo.

Una forma eficaz de presentar el plan puede ser un diagrama de flujo: una representación gráfica que muestra las tareas, cómo se relacionan entre ellas y con la línea temporal del proyecto.

Recuerde: el tiempo de la fase de planificación es una inversión de cara al éxito del proyecto.

3. Consejos acerca del proceso de planificación

Al desarrollar un plan, puede ayudar tener en cuenta lo siguiente:

- planifique con suficiente antelación, no lo deje para el último minuto
- prepare el plan colaborando estrechamente con los afectados por su implementación
- compruebe si el plan es realista, es decir, ¿pueden completarse las actividades tal y como las describe el plan?
- asegúrese de que pueden gestionarse las tareas
- cuando asigne responsabilidades, tenga cuidado de no sobrecargar a una persona o grupo dentro de la organización
- los individuos con tareas deben ser capaces de responder preguntas como:
 - ¿qué se me pide hacer?
 - ¿qué resultado se espera?
 - ¿cuándo se espera?
 - ¿cuánto tiempo habrá que invertir?
 - ¿con qué recursos y respaldo cuento para completar esta tarea?
- asegúrese de acordar fechas de entrega para las tareas críticas e inclúyalas en el plan.
- distribuya los tiempos a lo largo de todo el plan: la mayoría de gente suele planear todo para el primer o el último cuarto de tiempo disponible.

4. Supervisión y evaluación

La supervisión del progreso y de los desarrollos durante el curso de un proyecto y la evaluación una vez completado (o en un punto acordado) es una parte muy importante del proceso de planificación.



La supervisión incluye:

- la medición del progreso del plan general; y
- la identificación de posibles cambios necesarios en el plan general (añadir o borrar), según el éxito (o no) de las tareas y el entorno cambiante.

La evaluación del proyecto y del proceso de planificación mejorará sus capacidades de planificación. Idóneamente el grupo planificador original debe reunirse de nuevo para valorar con sinceridad todos los aspectos del proyecto.

Entre las preguntas que plantearse en la evaluación de un proyecto destacan:

- ¿logramos lo que queríamos?
- ¿las metas eran realistas?
- ¿cómo de bien fue todo?
- ¿cómo podrían haberse hecho mejor las cosas?
- ¿la gente contaba con la información, el tiempo, el respaldo, etc. que necesitaba para completar la tarea que se le solicitó?
- ¿estaban debidamente motivados y comprometidos con el plan y el proyecto?

Unidad 19 - Trabajo con voluntarios



1. Evaluación de las necesidades

2. Reclutamiento

3. Colocación

4. Orientación y capacitación

5. Reconocimiento y retención

Unidad 19 - Trabajo con voluntarios



En la mayoría de MNA, gran parte de los recursos humanos son voluntarios. Si bien es más frecuente que las MNA contraten empleados a tiempo parcial o incluso completo, el éxito de la mayoría de sus actividades todavía depende de la calidad y la contribución del voluntariado. Por lo tanto, la capacidad para reclutar y retener voluntarios es crítica.

Es responsabilidad de las MNA garantizar que gestionan con eficacia sus voluntarios y que ayudan a las organizaciones con el deporte, como los clubs de regatas y escuelas de vela, a desarrollar sus capacidades de gestión de voluntarios. Un programa de gestión del voluntariado bien pensado y desarrollado permitirá a la gente crecer y madurar con la organización, con lo que se responde a las necesidades de ambos.

1. Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades de las MNA implica responder a la pregunta: «¿Qué voluntarios necesitamos en realidad para alcanzar nuestras metas?» Con demasiada frecuencia, las organizaciones comienzan a reclutar voluntarios para un proyecto o actividad sin determinar exactamente qué tipo de voluntarios son necesarios y para qué. Determinar las necesidades de los recursos humanos es un elemento clave del proceso de planificación. Si se lleva a cabo una correcta planificación, debería ser fácil responder a las siguientes preguntas:

- ¿qué queremos hacer?
- ¿cómo lo vamos a hacer?
- ¿quién está disponible para ello?
- ¿qué / a quién necesitamos para lograr nuestros planes?
- ¿hemos comparado nuestras necesidades con quiénes están disponibles e interesados?

La horquilla entre quién está disponible y quién / qué se necesita supone una indicación para el reclutamiento.

2. Reclutamiento

Un programa de reclutamiento busca encontrar las personas adecuadas para ejecutar las tareas identificadas, pero también implica asegurarse de que la MNA parece atractiva a los reclutas potenciales. Esto puede iniciarse con que los voluntarios actuales hablen bien de la MNA. Es mucho más fácil reclutar personas a una organización que se ve positiva y atractiva. La vela cuenta con muchas imágenes positivas asociadas con la excelencia, el desarrollo de la juventud, el deporte saludable y vital, etc. y no debe subestimarse su valía al atraer nuevos voluntarios.

Para completar el programa de reclutamiento, un individuo o equipo cuidadosamente seleccionado

debe recibir cierta responsabilidad. Entre sus principales tareas se incluyen:

- preparar una descripción del trabajo o tarea (incluida una estimación precisa del compromiso necesario en tiempo)
- identificar las ventajas o recompensas
- dar con personas con las capacidades que se buscan y con necesidades que puedan satisfacerse si se ponen con el trabajo o la tarea; y
- obtener un compromiso del voluntario

La experiencia demuestra que el contacto personal es, con diferencia, el método más eficaz de reclutamiento: los reclutamientos específicos, y no generales, son mucho más eficaces. La siguiente lista de control supone una estrategia útil para entrar en contacto personal o directo con un voluntario potencial:

- llamamientos en prensa (anuncios en periódicos, radio y televisión, y notas de prensa);
- actos especiales (competiciones, exhibiciones, formación);
- material impreso (boletines, folletos, tabloneros públicos);
- charlas o presentaciones (en escuelas, clubs de regatas, grupos de interés especial); y
- demostraciones (en centros comerciales).

A poder ser, todos los que ya sean voluntarios deberían poder reclutar a otros voluntarios. Una MNA puede doblar su número de voluntarios si cada miembro reclutase a otro más.

3. Colocación

Se debe buscar una colocación adecuada a los voluntarios que se dirijan a la MNA o que sean reclutados en un llamamiento general o indirecto de asistencia voluntaria. No haga una mala pareja a sabiendas. Reclutar un voluntario cuyas necesidades personales no puede cumplir la MNA o destinar un voluntario a un trabajo que no satisfaga las necesidades de las MNA solo puede acabar mal. Por lo tanto, la MNA debe aspirar a reclutar y colocar voluntarios pensando en el bien de todos.

Una valiosa herramienta para una adecuada colocación es la descripción del puesto. Pocas organizaciones pensarían contratar un empleado asalariado sin una descripción del puesto, pero rara vez es algo importante con los voluntarios. Esta actitud menosprecia a los voluntarios y debilita la eficacia de la organización. Las descripciones de puestos facilitan el reclutamiento, pues los voluntarios potenciales pueden tomar una decisión informada si saben exactamente qué se le piden y qué implica. Además, las descripciones de puestos pueden sugerir necesidades de formación.

Una descripción de puesto debe incluir:

- cargo
- propósito del puesto
- tareas necesarias
- responsabilidades y autoridad del cargo
- requisitos de tiempo
- relación de informes o supervisor del puesto; y
- ventajas y posibles recompensas

4. Orientación y capacitación

El proceso de orientación comienza con un contacto inicial y sigue hasta que el voluntario completa sus deberes con eficacia. Un programa de orientación de una MNA debe incluir:

- una bienvenida entusiasta
- información completa y sincera sobre la MNA
- una descripción clara de las expectativas; y
- una oportunidad para que el voluntario se implique de inmediato

Muchas organizaciones tratan el proceso con sesiones de orientación para dar la bienvenida a los nuevos voluntarios, les presentan a otros voluntarios y les explican el trabajo o tarea que se les ha asignado. Ciertas organizaciones emplean un sistema de mentores en el que cada nuevo voluntario se empareja con otro con mayor experiencia que puede resolverle dudas y proporcionar una guía. Este mentor también está bien situado para dar su opinión tanto al voluntario como a la organización.

En cualquiera de las dos perspectivas, la información entregada a los nuevos voluntarios debe resaltar los siguientes aspectos sobre la MNA:

- historia
- visión y valores, misión y metas
- estructura, constitución y estatutos
- programas y actividades (incluyendo un «quién es quién»)
- posición financiera; e
- implementación de políticas y directrices

Para ciertos trabajos o puestos, puede ser necesaria una formación. Se trata de una capacitación destinada a mejorar las habilidades de un puesto específico y a ayudar al voluntario/a a adoptar nuevas responsabilidades. Un programa de formación eficaz es además un potente factor de motivación para los voluntarios. Las posibilidades formativas pueden venir de la mano de instituciones educativas locales o puede ser necesario diseñar un programa específico que responda a las necesidades de la MNA. Ciertos individuos cualificados dentro de la MNA o de otras organizaciones a menudo se sienten extremadamente halagados y dispuestos a brindar capacitación a los demás.

5. Reconocimiento y retención

Los voluntarios son tremendamente valiosos y se merecen un elogio y un agradecimiento considerables. Lamentablemente, es raro que reciban un reconocimiento semejante. Los medios de comunicación y el público en general se deshacen en alabanzas a los deportistas de élite, pero se olvidan de mencionar a los que han hecho todo posible en una competición local, regional o nacional, a saber, los voluntarios. La gente espera mucho de ellos, pero les devuelve un reconocimiento mínimo.

Su retención comienza con entender y valorar lo que les motiva. En general, se hacen voluntarias para satisfacer necesidades personales. Tales necesidades pueden ser:

- sentirse parte de algo especial o importante
- devolver algo de lo que han recibido del deporte
- utilizar unas habilidades especializadas
- desear un cambio y crecimiento personal
- aprender
- prestar un servicio al público o a la comunidad
- un sentimiento de pertenencia
- reconocimiento y estatus
- poder y control
- conocer a nuevos amigos; y
- reducir la soledad

La clave para retener a los voluntarios consiste en identificar y responder pragmáticamente a lo que les motiva. Por ejemplo:

- si la necesidad se caracteriza por la interacción social, bríndeles oportunidades para conocer a gente en escenarios sociales. La MNA puede estimar conveniente incluir un componente social en todas las reuniones y actos organizativos.
- si la necesidad es de crecimiento personal, se deberá dar la oportunidad de aprender nuevas habilidades y asumir responsabilidades adicionales. La MNA puede decidir programar actos formativos o considerar oportunidades de promoción.
- si la necesidad es de deseo de reconocimiento o estatus, dé elogios en público y asegure que los voluntarios están realizando una contribución significativa a la MNA. De entre las formas para reconocer las contribuciones de los voluntarios, destacaríamos:
 - un agradecimiento en público, a título personal o mediante una carta
 - en notas de prensa
 - reconocimiento en informes
 - pins del servicio
 - premios por un largo servicio
 - premios a la excelencia
 - cenas y actos de reconocimiento; y



- patrocinio de asistencia a actos internacionales

Este capítulo contiene información tomada con autorización del librito «Obtener resultados» y de dos paquetes de estudio a distancia «Motivación y formación de equipos» y «Liderazgo y delegaciones», que forman parte del programa «Dirigir deportes» del Consejo Inglés de Deportes y de la Fundación Nacional de Entrenamiento.

Unidad 20 - Recursos financieros



1. Cuotas y recaudación

2. Préstamos

- (a) Programa APP de la ISAF
- (b) Comités Olímpicos Nacionales y Solidaridad Olímpica
- (c) Otras organizaciones
- (d) Captación de fondos

3. Captación de fondos

- (a) Métodos
- (b) Principios básicos de la captación de fondos
- (c) Lo que debe saber
- (d) Evitar errores habituales en la captación de fondos

Unidad 20 - Recursos financieros



El deporte no puede existir y desarrollarse sin recursos financieros. Es posible que las MNA crean que no cuentan con la capacidad o experiencia para solicitar los fondos que necesita su organización: prefieren gastar dinero en desarrollar el deporte de la vela que captar importantes sumas con regularidad. Sin embargo, la tarea de generar ingresos es vital y se le debe otorgar la prioridad y la atención necesarias para su éxito.

Si las MNA no cuentan con un comité o con un oficial o varios responsables de recursos financieros, es importante que comprendan este trabajo para poder encargarse ellos mismos o supervisar el trabajo de otros.

1. Cuotas y recaudación

Una de las principales fuentes de ingresos para muchas MNA son la recaudación y las cuotas de las actividades. Destacaríamos de entre ellas:

- cuotas de inscripción para deportistas / entrenadores
- cuotas de afiliación a clubs de regatas, de vela o a escuelas
- cuotas de autorización para clubs de regatas que celebren competiciones
- cuotas para deportistas con patrocinios individuales; y
- cuotas de socio para todos los regatistas

En cada caso, la cantidad que se cobra debe pensarse muy bien para que no desanime a la participación. De nada sirve cobrar a los deportistas una barbaridad para inscribirse si deciden que no se lo pueden permitir y se pasan a otro deporte.

También es importante que los que paguen comprendan los servicios / ventajas que les ofrece la MNA, es decir, qué reciben a cambio de su dinero. Esto significa que la MNA debe comunicar eficazmente el valor de los servicios que proporciona a quienes cobra.

2. Préstamos

Los préstamos para las MNA pueden conseguirse de varias fuentes, pero normalmente solo si se cumplen criterios específicos. Para evitar malgastar dinero, es esencial comprobar los detalles con fuentes potenciales y seguir sus procedimientos.

(a) Programa APP de la ISAF

El Programa de Participación de Deportistas de la ISAF (APP) se inició en 2002 para ayudar a los deportistas de países en que la vela todavía no está extendida con los costes asociados a participar en una competición. La Fundación Mundial Juvenil de Vela respalda el APP y aporta entrenamientos de primera a los regatistas de los Mundos Juveniles de la ISAF.

Historia del APP

Desde su inicio en 2002, el Programa de Participación de Deportistas ha permitido a más de 150 regatistas competir en las ediciones de 2002 y 2006 de los Juegos Mundiales de Vela de la ISAF y en cada Campeonato Mundial Juvenil de Vela de la ISAF desde 2003.

¿Dónde saber más sobre los regatistas ayudados todos estos años?

Vaya a: Historia del APP
www.sailing.org/sailors/app/index.php

Gracias a la financiación del APP, países como las Islas Cook, Cuba, El Salvador y Paraguay han podido competir en el Campeonato Mundial Juvenil de Vela de la ISAF por vez primera.

El futuro de este programa es muy emocionante, conforme aumentan los solicitantes y solicitan ayuda países más variados.

Cómo funciona

El Programa de Participación de Deportistas permite a los deportistas, a través de su MNA, solicitar respaldo de muchas formas.

Entrenamiento / apoyo en competiciones

Los deportistas que asistan a una competición sin un entrenador o un líder de equipo pueden solicitar apoyo en el entrenamiento, proporcionado por la Fundación Mundial Juvenil de Vela. www.sailing.org/about/wyst/index.php

Ayudas a la cuota de acceso

Los solicitantes pueden solicitar ayudas a la cuota de acceso. Pueden solicitar ayudas para una parte o el total del coste de la cuota de acceso.

Ayudas al viaje

Para ayudar a cubrir los gastos de viaje del deportista, puede solicitar ayudas de viaje para cubrir parte o el total de su coste. La ISAF reintegrará el coste de los gastos al recibir los documentos de viaje necesarios.

Cómo solicitar financiación del APP

Applications for APP funding must be made. Las solicitudes de financiación del APP deben pasar por las Autoridades nacionales miembros de la ISAF (MNA). Se enviarán directamente los detalles del proceso de

solicitud a las MNA; contacte con la Secretaría de la ISAF secretariat@isaf.com.

(b) Comité Olímpico Nacionales (CON) y Solidaridad Olímpica

La Solidaridad Olímpica (OS) del COI pone financiación a la disposición de todos los comités olímpicos nacionales en varias «áreas de programa mundial», incluidas:

Deportistas:

- becas olímpicas para deportistas (para los juegos olímpicos de ese periodo cuatrienal)
- subvenciones de apoyo al equipo
- subvención continental de apoyo al deportista; y
- juegos olímpicos juveniles: apoyo al deportista

Entrenadores:

- cursos técnicos para entrenadores (formación a corto plazo para entrenadores);
- becas para formación en un deporte específico (formación a medio plazo para entrenadores); y
- desarrollo de una estructura deportiva nacional (desarrollo a largo plazo de un programa nacional).

Contacte con el departamento de Desarrollo y entrenamiento training@isaf.com de la ISAF para saber más sobre estos programas o para recibir ayuda para solicitar financiación de Solidaridad Olímpica del COI.

Los NOC pueden emplear esta financiación para ayudar a cualquier deporte olímpico de su país, incluida la vela. Contacte con el Secretario General de su NOC para saber más.

(c) Gobiernos

Cada país tiene su propio sistema de apoyo gubernamental nacional y local para organizaciones deportivas, y muchos países cuentan con apoyo gubernamental. Las MNA deben recibir información actualizada sobre los requisitos de elegibilidad y los procedimientos de solicitud. Puede efectuarse un primer contacto para el desarrollo de un proyecto a través del ministerio responsable de deportes.

(d) Otras organizaciones

La situación de las organizaciones benéficas y de apoyo a la comunidad que entregan becas a organizaciones deportivas varía según el país, con lo que es importante que las MNA se informen también de las posibilidades y los procedimientos en esta área.

3. Captación de fondos

Captar fondos es pedir. Si bien la facilidad de captar fondos sustanciales depende de las condiciones económicas y sociales de un país, los principios básicos de la captación de fondos por donación son los mismos en todas partes.

El objeto de la captación de fondos es obtener donaciones o mecenazgo, por el que el donante no busca un retorno comercial directo. Simplemente, dar hace que el donante se sienta bien. Por lo tanto, la principal tarea es convencer a los donantes potenciales de que se les está pidiendo contribuir a una buena causa.

(a) Métodos

Existen dos métodos principales de captación de fondos mediante donaciones:

Llamamientos

Es posible hacer un llamamiento a un grupo de individuos, empresas o incluso a todo el país para recibir la asistencia que permitirá a un equipo participar en una competición o para ayudar a deportistas de una forma u otra. Lograr un llamamiento eficaz depende de contar con un grupo de ayudantes entusiastas y bien preparados y una campaña promocional eficaz. Si se hace bien, un llamamiento presenta el valor añadido de suponer una oportunidad para que los donantes se sientan asociados favorablemente con los deportistas o con el equipo, el deporte y la MNA.

Actividades

La gente puede sentirse más inclinada a donar a una causa si es a través de una actividad de la que puedan disfrutar: banquetes de entrega de premios, loterías, subastas, discotecas, juegos de preguntas, casinos, etc. Otras posibilidades son las carreras patrocinadas u otro tipo de maratones, como andar. En todo caso, el éxito depende de los ayudantes y de la campaña promocional. También es importante comunicar el valor de la causa y asegurarse de que a los participantes se les pide donar de diversas formas.

(b) Principios básicos de la captación de fondos

Conozca su causa

Asegúrese de tener una necesidad urgente y específica que posibilitará las donaciones y un proyecto que claramente responderá a esa necesidad. Indique las ventajas a la MNA, a la comunidad y al donante.

Planifique y coordine

Es importante que todos los aspectos de una actividad o un llamamiento a la captación de fondos estén bien planificados. Una captación de fondos capaz combina tres elementos esenciales en una relación eficaz:



- la preparación de un plan completo
- la organización de grupos de ayudantes seleccionados y formados para causas específicas; y
- la educación de todos los participantes, tanto solicitantes como donantes.

Tenga en cuenta las implicaciones de costes

La mayoría de llamamientos y actividades de captación de fondos implicarán una inversión inicial por parte de la MNA, algo que tener en cuenta en los beneficios estimados. Entre las posibles áreas de especialidad destacan:

- la capacitación de voluntarios; y
- los premios (por sorteos de lotería, etc.)

Publicite y promueva

Anuncios, carteles y publicidad directa en buzón.

Lleve su campaña a toda mecha

Una captación de fondos eficaz siempre implica una campaña intensiva y sin rodeos confinada a unos tiempos específicos.

Identifique los grupos de donantes

Pueden ser necesarias estrategias específicas para captar fondos correctamente en cada grupo de donantes identificado. Los grupos de donantes potenciales incluyen:

- los «donantes cautivos» o los que ya participan directamente en la vela (deportistas, oficiales de regatas, entrenadores)
- los «donantes vinculados de forma natural» (padres y familias de deportistas, fans, suscriptores a publicaciones de vela, etc.); y
- «la comunidad»

Sea sincero al dirigirse a posibles donantes

Es fácil creer que todo el mundo debería donar para todo. Sin embargo, es igual de fácil razonar por qué algunos no piensan donar. Cuando encuentre una razón, ponga esa persona en su lista de posibles.

Recuerde: el número de donantes de una comunidad no suele superar el 10 % de su población total.

- (c) Lo que debe saber:
- qué hace que su MNA sea digna de apoyo
 - cómo comunicar a los demás el valor de su MNA y sus actividades;
 - cómo identificar a personas y organizaciones que podrían donar
 - cómo llegar a simpatizantes potenciales
 - cómo recibir una respuesta inmediata y positiva
 - mantenga satisfechos a sus solicitantes y a otros ayudantes voluntarios

- asegúrese de contar con una publicidad y una promoción adecuadas
 - busque pocas donaciones, pero grandes
 - no se olvide de solicitar una donación; y
 - agradezca las donaciones
- (d) Evite estos errores habituales en la captación de fondos:
- creer que su MNA o los participantes saben más de lo que en realidad saben de captación de fondos
 - no hacer de una campaña una prioridad para toda la MNA
 - iniciar de forma prematura un llamamiento con poca o ninguna preparación, un programa erróneo, o sin completar debidamente las tareas
 - elegir el líder equivocado
 - escoger mal los objetivos y no reconocer los grupos naturales de donantes con mayor probabilidad de respuesta
 - realizar un llamamiento anónimo, en el que se decide no prestar atención a sus intereses reales
 - pensar en promedios, con los que una estrategia de llamamiento depende de la idea errónea de que, si todos donan cierta cantidad, se logrará el objetivo total
 - enfatizar en exceso el aspecto promocional y no planificar una campaña de solicitudes eficaz, y
 - dejar que la campaña se alargue en exceso

Este capítulo contiene material tomado con autorización del Curso 1 de Liderazgo Deportivo, publicado por el Comité Olímpico Internacional. También contiene materiales extraídos con autorización de un librito titulado Recaudar Dinero, que forma parte del programa «Administrar el deporte» del Consejo Inglés de Deportes y de la Fundación Nacional de Entrenamiento.

Unidad 21 - Marketing y comunicación con los medios



1. Qué es el marketing

2. El equipo de marketing:

3. Desarrollo de un plan de marketing

(a) Vista general

(b) El producto / servicio

(c) El mercado

(d) Las comunicaciones

4. Principios de una comunicación eficaz de marketing

5. Logotipo y estilo gráfico

6. Logo de la ISAF

7. Medida del éxito

Unidad 21 - Marketing y comunicación con los medios



El marketing también es un aspecto fundamental a la hora de dirigir una MNA o Autoridad nacional miembro. Está estrechamente relacionado con la comunicación, la captación de fondos y el patrocinio. Como tal, es la base en la promoción de la MNA y de sus actividades y en la garantía de los recursos con los que debe contar para operar. Por lo tanto, es importante que los líderes de las MNA comprendan los aspectos básicos del marketing para poder contribuir a la planificación e implementación de las actividades de marketing.

1. Qué es el marketing

El marketing puede definirse como emparejar un producto o servicio con sus clientes. Es un proceso que combina la producción, la distribución y la venta de bienes o servicios. Para una empresa comercial, el marketing es vital: si nadie compra lo que hacen, no ganarán dinero. Sin embargo, para una MNA, la necesidad del marketing puede no estar clara.

El marketing es como las MNA atraen miembros, fondos y otros apoyos necesarios para operar. Todas las MNA proporcionan servicios a sus miembros, y por eso existen. El marketing es cómo deciden qué deben ser esos servicios, establecen un precio para ellos, los promueven y persuaden a la gente para aprovecharlos.

Los objetivos a largo plazo de una MNA y de un proyecto de marketing son iguales: desarrollar la vela como deporte para personas de todas las edades, que compiten o asisten a regatas, siguen el deporte en los medios, etc. El marketing puede ayudar a orientar el trabajo hacia este objetivo:

- creando y manteniendo una imagen positiva para la vela como deporte y para la MNA
- aumentando la participación total
- aumentando los miembros
- aumentando el número de entrenadores y oficiales
- reclutando voluntarios para ayudar a administrar la MNA
- reclutando voluntarios para ayudar en las regatas y otras actividades
- recibiendo respaldo del público en la captación de fondos; y
- manteniendo la lealtad

2. El equipo de marketing

El marketing debe ser una prioridad para cada MNA y por ello es importante designar a una persona o grupo para que sean responsables de la planificación y pongan en práctica proyectos de marketing. A menudo este papel lo asume el Secretario General, algo perfectamente válido si tiene experiencia en marketing y solo ayuda a ello, pero ser responsable del marketing y de sus otros deberes importantes puede significar que ninguna responsabilidad recibe la atención que exige.

Idóneamente, las MNA contarán con un equipo responsable de marketing, relaciones con los medios y patrocinios. El jefe de marketing debe informar al Consejo de la MNA con regularidad.

Los que participen en marketing deben ser energéticos y estar comprometidos con el éxito de la MNA. Al cooperar, deben construir un compromiso de equipo y la responsabilidad de las ideas que quieren poner en práctica. A poder ser, el equipo de marketing debe incluir individuos vinculados a las funciones de las MNA en las siguientes áreas:

Liderazgo

Proporcionar un vínculo con la estrategia general de desarrollo de la MNA y la capacidad de hacer las cosas realidad.

Regatas y competiciones

Garantizar que la promoción de las regatas de las MNA y las competiciones están totalmente coordinadas y reflejan su compromiso con ellas.

Desarrollo, formación y actividades relacionadas

Garantizar que se promueven y desarrollan los servicios de las MNA para el beneficio de los clientes y la MNA.

Prensa / medios

Coordinar un uso eficaz de los medios y otras formas de comunicación.

Captación de fondos y patrocinios

Asegurarse de que todos los esfuerzos de obtener recursos para las MNA están coordinados y aprovechan los esfuerzos de marketing.

Otros individuos y grupos adecuados proporcionar perspectivas e ideas adicionales.

3. Desarrollo de un plan de marketing

(a) Vista general

Una buena planificación puede marcar la diferencia entre un marketing eficaz y uno ineficaz. Sin una planificación, se tenderá a dejar las cosas sin control y a ser reactivo. Un plan de marketing no es difícil de desarrollar, pero necesita sentido común y pensar bien:

- los productos o servicios
- el mercado o los clientes potenciales; y
- la comunicación para garantizar que tienen oportunidad de encontrarse

La idea de un plan es controlar el mensaje y hacer cosas realidad. Para cada proyecto de marketing, será necesario desarrollar y coordinar un plan específico con los planes para otros proyectos. En general, un plan

de marketing debe incluir los componentes básicos de un plan:

- metas / objetivos
- Organización
- recursos
- pasos y tareas; y
- tiempos.

Conviene detenerse a pensar sobre los objetivos de un plan de marketing. Perfilar estos con el máximo detalle aumentará las posibilidades de que el resto de componentes del plan sean correctos. Por ejemplo, si la MNA aspira a aumentar el número de asociados, su objetivo podría ser el aumento en un 50 % de asociados jóvenes en una zona determinada a finales del presente ejercicio. Si es específico en cuanto a objetivos se refiere, será posible hacer tres cosas importantes:

Comprobar si el objetivo es factible

¿Hay 50 jóvenes o más en la zona? ¿Hay un club y una infraestructura a su servicio?

Escoger qué productos ofrecer

Cuotas de socio especiales para jóvenes, regatas especiales, entrenamiento, etc.

Mejorar el éxito de los esfuerzos de marketing

Hay cierta tendencia a que los objetivos sean demasiado amplios o a intentar cubrir demasiado dentro de un objetivo. Trate cada objetivo específico como un proyecto de marketing independiente.

(b) El producto / servicio

Sin un producto / servicio, no tiene sentido el marketing. Por lo tanto, una tarea de marketing muy importante es identificar el producto o servicio y determinar su valor. En otras palabras, ¿qué es la vela y / o qué ofrece la MNA a sus clientes? Debe identificar las «cosas buenas» de la vela y cómo puede la gente sentirse atraída a ella. De entre las posibilidades, se destacarían:

Atributos

La vela es divertida, es buena para la salud, es una forma de conocer gente, es una actividad familiar, etc.

Servicios

La MNA proporciona entrenamiento, organiza un programa de competiciones juveniles, coordina regatas, mantiene registros, etc.

Regatas

Las regatas nacionales y otras competiciones son emocionantes y divertidas. El interés que demuestra la gente por ellas proporciona oportunidades de cobertura mediática y para que los patrocinadores promocionen sus productos.

Estas cosas buenas, entre muchas otras, pueden ser productos / servicios legítimos. Una vez identificada una posibilidad, lo importante es asegurarse de que de verdad tenga valor, que sea algo en lo que un cliente esté suficientemente interesado como para encajarlo en sus negocios o en su vida: usándolo, haciéndolo u obteniéndolo.

El equipo de marketing debe detectar las mejores oportunidades con las que cuenta la MNA mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de las posibilidades de su producto / servicio, además de las de la competencia (otros deportes y actividades de ocio). A partir de este análisis, el equipo debe poder identificar qué hace que los mejores productos / servicios de la federación sean distintos y mejores que los de la competencia.

Si puede mostrar cómo un producto / servicio encaja en los negocios o la vida de un cliente potencial y cómo se distingue de la competencia, entonces ese producto / servicio tiene valor. Un producto / servicio tiene verdadero valor si es vendible y puede ser la base de un proyecto de marketing eficaz.

(c) El mercado

El mercado de cualquier producto / servicio son las personas u organizaciones que probablemente quieran usarlo, hacerlo u obtenerlo y qué estén dispuestas a pagar por ello de alguna forma. Recuerde que el pago no siempre es un intercambio de dinero, también puede ser dedicar tiempo. Es importante que sepa quiénes son exactamente sus clientes.

Quienes ya están aprovechando productos / servicios relacionados se conocen como mercado existente. Los mercados existentes se dividen en simpatizantes «ligeros» e «intensos». Un ejemplo de simpatizantes ligeros son los regatistas de fin de semana o los que ven regatas. Estos grupos pueden o no haber respaldado las competiciones y las actividades de la MNA directamente, pero están interesados en el deporte.

Mercados existentes

Los mercados existentes para la vela podrían ser:

- deportistas / regatistas
- entrenadores
- oficiales
- partidarios del voluntariado
- padres / parientes
- espectadores / fans
- los medios de comunicación
- patrocinadores; y
- gobierno local y nacional

Es importante comprender qué motiva a los «simpatizantes ligeros» y qué características comunes comparten. Esto se aplica más



todavía a los clientes de los propios productos de las MNA (las personas y organizaciones que aportan «simpatía intensa»). Al conocer más sobre mercados existentes, es posible identificar servicios y productos adicionales que puedan ser atractivos. Es mucho más fácil descubrir qué quieren estos grupos y proporcionárselo, que hallarlo y comunicarlo con clientes totalmente nuevos.

Los mercados potenciales también son importantes, pero supone un reto mayor vender allí. Por lo tanto, conviene tener en cuenta los grupos específicos de personas que la MNA desea atraer. Los grupos del mercado pueden clasificarse según muchos aspectos o características, y entre ellas:

- edad
- género
- ocupación
- formación
- calificaciones profesionales
- localización (donde se vive o trabaja)
- otras actividades de recreo
- tiempo de recreo disponible; y
- edad de los hijos

Cuanto más se sepa de un grupo objetivo, más fácilmente se podrá hacer coincidir con el producto correcto. Podría ser necesario realizar algún tipo de investigación de mercado para saber tanto como sea posible.

(d) **Comunicación**

Un marketing eficaz depende de la capacidad de llegar a quienes componen los mercados de un producto / servicio, informarles de su disponibilidad y persuadirlos a comprar. Una comunicación eficaz a las masas y a clientes bien seleccionados

resulta de suma importancia.

Asegúrese de saber cómo ve el público interno de sus MNA los productos y servicios de la organización. ¿Qué puede hacer para influir positivamente en su imagen? ¿Qué puede hacer para animar a comunicarse en positivo a sus clientes potenciales?

Es necesario un mensaje claro y bien enfocado que aproveche el conocimiento de los productos y grupos objetivo. Un mensaje de marketing suele describir aspectos positivos de la vela y las ventajas del producto, como por ejemplo: «la vela es divertida» «es un deporte vital» o «la regata será la competición más emocionante de todas». También debe contener información que destaque la oferta, como por ejemplo el entrenamiento con entrenadores certificados, buenas vistas de la regata y cómo conseguirlo todo. Se debe prestar atención a la redacción del mensaje para asegurarse de que sea relevante a los objetivos de marketing y a los grupos objetivo. Si el objetivo es aumentar la

participación familiar, insistir en que es una regata importante para deportistas de élite no supondrá una motivación.

Cuando tenga el mensaje, existen varias herramientas y técnicas de comunicación con las que llegar al mercado, y entre ellas:

- materiales promocionales (carteles, folletos, prospectos, etc.)
- mailing directo de los materiales promocionales
- publicidad en medios (prensa, radio, televisión, digital)
- publicidad (notas para los medios e ideas de una historia)
- actividades de relaciones (públicas: lanzamientos, conferencias de prensa o sesiones fotográficas)
- canales internos (el boletín de la MNA o los tablones de anuncios del club)

Entre los factores que influyen en la elección de herramientas de comunicación tomadas por el equipo de marketing destacan:

- grupos objetivo - ¿Cuáles son las mejores formas de llegar a los grupos objetivo?
- coste - ¿Se lo puede permitir la MNA? ¿La comunicación saldrá rentable en términos de un aumento en ventas / número de socios?
- otros recursos necesarios - ¿La MNA cuenta con el personal necesario? ¿Son necesarias habilidades especializadas?
- cómo enfocarlo - ¿Esta actividad / material refleja la imagen que queremos de la MNA?

Para saber más sobre el Proceso de planificación, consulte la Unidad 18.

Lista del proyecto de marketing

- responsable del proyecto nombrado
- equipo de marketing identificado
- oportunidades de productos / servicios investigadas y evaluadas
- producto / servicio vendible identificado
- ventajas identificadas
- acordados objetivos y metas claros para el proyecto
- identificados los recursos necesarios / disponibles para el proyecto
- investigados los mercados existentes / clientes actuales
- identificados los mercados / grupos objetivo potenciales
- preparados mensaje / propuesta / información de apoyo
- preparado el mensaje interno
- escogidas las herramientas y técnicas de comunicación
- acordados los tiempos y la coordinación de actividades

4. Principios de una comunicación eficaz de marketing

- todo comunica algo - Cada acción, reacción, interacción e imagen, ya sea planificadas o no, le dice algo a algún grupo importante del mercado. En un esfuerzo para ganar, cada detalle comunica algo en la misma dirección que rodea el mensaje principal.
- cree valor con la diferencia - Conviene demostrar cómo encaja un producto en la vida del cliente y cómo es distinto de la competencia.
- prometa poco, entregue mucho - Sea claro y, a poder ser, conservador en sus afirmaciones para que el cliente reciba todas las ventajas prometidas de su producto. Intente siempre entregar más de lo prometido y, cuando lo consiga, asegúrese que el cliente lo sabe.
- desarrolle las comunicaciones de dentro hacia fuera - Los esfuerzos de marketing deben centrarse en primer lugar en el público interno y, a partir de ahí, pasar hacia afuera. El boca a oreja sigue siendo la herramienta de marketing más creíble y, por lo tanto, valiosa.
- saque partido pasando constantemente de «simpatizantes ligeros» a «simpatizantes intensos» - Los mercados existentes son mucho más sencillos y asequibles que los grupos objetivos externos. «Predicar a los conversos» es la herramienta de marketing más pasada de largo.

5. Logotipo y estilo gráfico

Un logo y un único estilo de grafismo pueden uniformar todos los materiales de comunicación y actividades de las MNA. El diseño debe ser limpio, atrevido y distinguible. Entre sus usos destacan:

- membrete y productos de papelería
- notas de prensa
- materiales promocionales
- pancartas y banderas
- medallas y diplomas de competición
- uniformes de equipo
- anuncios; y
- publicaciones oficiales, como boletines, anuarios, etc.

6. Logo de la ISAF

Las MNA están autorizadas a utilizar la versión MNA del logo de la ISAF en sus materiales de comunicación (membrete, cartelería, sitio web). El logo de la ISAF es un elemento importante de la marca ISAF y una valiosa marca con la que las MNA indican formar parte de la familia de la ISAF.



¿Cómo conseguir una copia del logo?

Pidiéndoselo a Marketing marketing@isaf.com En cuanto a las directrices de uso del logo de la ISAF visite: Directrices de marca www.sailing.org/downloads/sailors/ISAF-Logo-Guidelines.pdf

7. Medida del éxito

Pocas MNA cuentan con los recursos necesarios, con lo que conviene evaluar las actividades de marketing. Cuando complete esta evaluación, deberá evaluar si se han alcanzado las metas y los objetivos fijados en el plan y si la MNA se ha beneficiado lo suficiente como para justificar los recursos empleados. Debe ejecutarla el equipo de marketing, con datos aportados por los líderes de la MNA.

El éxito de un proyecto de marketing puede medirse con:

- los resultados en comparación con los objetivos
- el coste real en términos financieros en comparación con las cifras del presupuesto; y
- el tiempo y esfuerzo invertidos.

Debe valorarse con cuidado qué herramientas de marketing han sido las más eficaces y por qué.



Unidad 22 - Trabajo con los medios



- 1. Relación entre los medios y la MNA**
- 2. Qué tiene relevancia informativa**
- 3. El Oficial de Medios de la Federación**
- 4. El / la portavoz de la MNA**
- 5. Desarrollo de relaciones con los medios**
- 6. Plan anual sobre los medios**
- 7. Notas de prensa**
- 8. Taller sobre medios para deportistas**
- 9. Conferencias de prensa**
- 10. Comunicación de incidentes**

Unidad 22 - Trabajo con los medios



Los medios son una de las herramientas de marketing y de comunicación más valiosas que puede emplear una organización deportiva. Una buena relación con los medios nacionales y locales puede suponer un gran impacto en su capacidad de dar a conocer las actividades de la MNA, el perfil de los regatistas y de la vela y de ayudar en las actividades de patrocinio.

Es importante que los líderes de la MNA comprendan cómo funcionan los medios y que respalden a los que en su organización son responsables de esa área.

La mayoría de medios estará encantada de disseminar casi cualquier información que les dé si les paga por ello: a esto se le llama publicidad. Si bien la publicidad puede ser una herramienta de comunicación importante, las MNA no deben confiar en ella sus necesidades comunicativas, y rara vez se lo pueden permitir. Desarrollar una estrecha relación con medios de comunicación es una forma de comunicación mucho más eficaz.

1. Relación entre los medios y la MNA

Los medios de comunicación son periódicos, revistas, agencias de noticias, sitios web, medios sociales y la televisión o radio. El trabajo de un medio es distribuir información e imágenes a sus clientes, con lo que necesitan materiales de interés y valor para esos clientes.

Si desarrolla una buena relación con las organizaciones nacionales de medios y les suministra contenido relevante con regularidad, una MNA puede garantizar que se publiquen los mensajes clave y que los clientes estén pensando en este deporte.

Las oportunidades que proporcionan los medios incluyen retos para una MNA, especialmente en un entorno en el que la demanda de publicaciones de noticias es tan rápida. Una MNA debe poder proporcionar contenidos que los medios puedan y quieran usar y estar siempre preparada para responder dudas.

Los medios buscan material que sea:

- relevante para la información
- claro y conciso
- rigurosamente verdadero
- de alta calidad; y
- oportuno, es decir, relevante al tipo de publicación, «instantáneo» si por ej. se trata de las redes sociales, mientras que, si hablamos de una revista, la publicación puede ser mensual

Es esencial emplear un lenguaje claro y directo, especialmente si está enviando un artículo a una publicación que no sea de vela. Es más probable que un editor publique un artículo que resalte con

claridad lo más importante y que sea relevante de principio a fin.

2. Qué tiene relevancia informativa

Una noticia relevante puede ser algo extraordinario o algo que llama al público, o las dos cosas a la vez. A menudo lo que hace que una historia sea relevante es un elemento o una perspectiva especial. Entre las perspectivas que suelen emplearse en historias deportivas destacan:

- deportistas de élite (las estrellas)
- historias de éxito
- famosos de otros campos (música, cine, TV, política, etc.)
- una confrontación; y
- el dinero

Si añade una o varias de estas perspectivas en una historia potencial, será más probable que la cubra un medio.

Existen ciertas actividades e historias que los medios harán un esfuerzo extra por cubrir, como los juegos olímpicos, los campeonatos mundiales de la ISAF o algunos de los nacionales más importantes. Sin embargo, el verdadero reto para una MNA es lograr que publiquen otras noticias e informaciones sobre el deporte. La tarea de una MNA es facilitar al máximo que un medio obtenga la información que requiere, asegurándose de que cuentan con instalaciones y equipamiento en las competiciones, que la información de trasfondo está disponible, que pueden acceder a las imágenes relevantes y que siempre hay alguien disponible para responder preguntas.

3. El Oficial de Medios de la federación

Es recomendable que las MNA cuenten con un Oficial de Medios (u oficial de prensa, de comunicaciones o de relaciones públicas) que vele por la relación con los medios. Algunas MNA cuentan con un departamento de comunicaciones o de medios.

Las principales responsabilidades del cargo incluyen participar en la planificación y ejecución de las actividades de marketing y de comunicación de las MNA y desarrollar una relación beneficiosa para ambas partes con los medios en nombre de la MNA. Esto incluye comprender la naturaleza de las historias, su relevancia y valor periodístico, así como tomar las medidas adecuadas para llevar la información al público adecuado. A poder ser, la persona con este cargo será un profesional con una amplia experiencia de colaboración con los medios.

Entre los deberes específicos de un departamento / Oficial de Medios destacan:

- asesorar a la dirección de una MNA sobre medios y opinión pública, así como las mejores formas de hacer que la publicidad transmita los mensajes de la MNA
- informar al / a la portavoz de la MNA a diario
- mantener una lista de contactos para disseminar información en nombre de la MNA;
- organizar entrevistas entre el portavoz de la MNA y los periodistas
- preparar declaraciones y notas de prensa en nombre de la MNA y su portavoz
- asesorar a los medios sobre competiciones relevantes e ideas para una historia
- proporcionar a los medios información de trasfondo (resultados, estadísticas, detalles de política, hechos históricos, etc.)
- responder preguntas directas e informar a periodistas sobre asuntos o competiciones importantes que afecten a la MNA o al deporte
- desarrollar una base de datos de deportistas
- cooperar con el estadista oficial de la MNA
- organizar conferencias de prensa
- supervisar la producción de los materiales promocionales de las MNA
- coordinarse con los servicios de promoción y medios de las competiciones y otros actos de las MNA
- cooperar con los departamentos de RR. PP. de los patrocinadores de las MNA; y
- desarrollar un plan de «gestión de incidentes» con los medios para la MNA

4. El / La portavoz de la MNA

Una comunicación eficaz a través de los medios debe estar centralizada. El mensaje de una organización debe enviarse de la forma más clara, precisa y coherente posible. Cuantas más personas hablen en nombre de la organización, más fácil es que los mensajes acaben diluidos, confusos o incluso contradictorios. Todo esto puede llevar a desastres de marketing y de comunicación y debe evitarse.

Las MNA deben contar con un único portavoz, o como máximo dos que se coordinen con cuidado, para transmitir todos los mensajes importantes a los medios y representar a la MNA en circunstancias difíciles. El / la portavoz debe estar autorizado, tener voluntad y ser capaz de asumir su papel. Su capacidad de comunicación y su presencia en los medios suelen ser factores importantes en el éxito de las comunicaciones de una federación. En la mayoría de casos, el / la portavoz es el Presidente o el Secretario General, pero si hay otra persona con esa capacidad específica, puede encargarse de ello.

A menudo se informa al portavoz a través del Oficial de Medios, que proporciona a los medios la información de trasfondo necesaria para que haga bien su trabajo. Todas las declaraciones y

mensajes importantes deben hacerse en nombre de la MNA.

5. Desarrollo de relaciones con los medios

El Oficial de Medios siempre debe estar pensando formas con las que ampliar la relación de las MNA con los medios. Entre otros, esto implica demostrar a los medios que la MNA es una organización profesional y competente que sirve a la comunidad y, por lo tanto, se merece el apoyo de los medios. A continuación siguen unos consejos para un Oficial de Medios:

- hágase una idea: de las necesidades de los medios y qué les facilita el trabajo
- conózcales y haga que le conozcan: visite las redacciones de los medios nacionales y locales. Hable con los editores y los reporteros que probablemente cubran la vela. Descubra qué piensan del deporte / la MNA, cómo puede mejorarse la comunicación, cuáles son sus horas de entrega y qué días hay con pocas noticias. Escuche sus ideas
- conozca los / las periodistas más importantes: aunque no cubran la vela o el deporte, a menudo son «formadores de opinión» y conviene que conozcan el deporte y la MNA y que tengan una opinión favorable al respecto
- mejore sus resultados: tenga como meta mejorar la frecuencia / cantidad / calidad del material relacionado con la vela que reciben los periodistas clave. Si el promedio es de dos o tres notas de prensa al mes, tenga como meta una a la semana o más. Desarrolle un plan anual para garantizar un flujo constante de información a los medios. Asegúrese de que lo que les envía es relevante y tiene un aspecto profesional

Debe:

Estar disponible

Los periodistas deben saber en todo momento cómo ponerse en contacto con quien puede proporcionarles información o pasarles con un portavoz de una MNA. Nunca les diga que está demasiado ocupado para pasarles información.

Intente tratar a todos los medios por igual

Las noticias importantes se deben enviar a todos los medios a la vez. Alterne el envío de otras historias en primer lugar entre diarios que sean competencia y entre la prensa y la radio / TV.

Organice un taller de medios

Invite a periodistas clave de todos los medios a debatir el deporte, a conocer historias y asuntos internos, etc. Asegúrese de que participen oficiales de la MNA y deportistas de élite. Escuche, debata, forme relaciones: NO les dé sermones. No olvide invitarles a un almuerzo.

Prepare informes detallados

Deben cubrir los antecedentes de asuntos o actos y enviarse a periodistas clave cada mes. No espere que los impriman: son una herramienta para dar forma a los pensamientos de los periodistas y para crear una imagen positiva y profesional.

Prepare hojas informativas de trasfondo

Deben cubrir asuntos como la historia de la vela y la MNA, perfiles de deportistas de élite, datos de competiciones, programas y servicios de la MNA y estar disponibles para cuando los periodistas soliciten información.

Invitaciones

Asegúrese de que los periodistas están invitados a todas las competiciones importantes, conferencias de prensa, actos de los patrocinadores, etc. Asegúrese también de invitar a fotógrafos.

Recomiende periodistas clave:

- al departamento de comunicaciones de la ISAF para añadirlos a su lista de distribución.
- al Comité Olímpico Nacional para que participen en seminarios de medios dirigidos por el Comité Olímpico Internacional.

Entregue galardones a los medios

El mejor periodista, la mejor historia, la mejor cobertura por un periódico, el mejor fotógrafo, etc. como parte de una cena anual de premios de la MNA.

6. Plan anual sobre los medios

La comunicación a los medios es un asunto de todo el año. Cada MNA debe desarrollar un plan de medios anual para actividades de medios.

Los objetivos del plan son garantizar que se promocionan, y se informa de, todas las actividades de las MNA y que las historias relacionadas con la vela siguen presentes en la conciencia de los medios, y a poder ser también en el público.

Puntos que tener en cuenta al desarrollar el plan:

- los calendarios nacionales e internacionales
- los actos de la MNA como la AGM, las reuniones del consejo, la cena anual de premios, etc.
- fechas seleccionadas de competiciones internacionales
- en qué momento presentar anuncios, notas de prensa y conferencias
- proyectos de desarrollo, campamentos de formación, cursos para entrenadores, etc.
- inicios de patrocinio y otras actividades
- fechas de entrega en los medios y días de pocas noticias; y
- famosos con los que contar (o que desarrollar y con los que contar) para promocionar actos y el deporte

7. Notas de prensa

Uno de los deberes que el Oficial de Medios debe cumplir con regularidad es la preparación de notas de prensa. Una nota de prensa es, resumiendo, una noticia escrita por el Oficial de Medios en lugar de por un periodista. Informa a los medios de algo que está a punto de ocurrir, está ocurriendo o ha ocurrido.

Los periodistas ven las notas de prensa como algo positivo y negativo. Una noticia real enviada como nota de prensa facilita enormemente el trabajo de un periodista, pero si el material es incorrecto, está mal enfocado o es irrelevante, da mucho trabajo al periodista, se crea una reacción negativa hacia el emisor y se desperdicia mucho papel.

Una nota de prensa eficaz atrae la atención del periodista y aporta trasfondo a la historia. Debe tratarse de una noticia relevante y presentarse en un formato que permita el uso inmediato del material.

¿Dónde saber más sobre escribir y publicar notas de prensa, fotografía de actos y dar con la política de publicación en medios de la ISAF?

Ir a: www.sailing.org/about/media/useful_documents.php

8. Taller sobre medios para deportistas

Es muy beneficioso contar con un taller habitual de medios para deportistas que probablemente reciban la atención de los medios, especialmente los deportistas jóvenes de élite. Pueden ayudar a construir una relación con los deportistas, ya que el entrenamiento que reciben en estos talleres les puede ser valioso personalmente a largo plazo. También demuestra a los medios un nivel de profesionalidad e interés por sus necesidades por parte de la MNA.

El taller lo debe dirigir el Oficial de Medios de la MNA y uno o dos periodistas profesionales. Entre los asuntos tratables destacan:

- el trabajo y las necesidades de los medios
- la promoción de una imagen personal, de la imagen de la MNA y de la imagen del deporte
- técnicas generales de entrevista, tratar el estrés y las preguntas difíciles
- cómo afrontar el éxito
- cómo afrontar la decepción; y
- reconocer los patrocinadores y otros benefactores

9. Conferencias de prensa

Las conferencias de prensa solo deben convocarse en casos extraordinarios: los anuncios rutinarios es preferible dejarlos para las notas de prensa. Si no se trata de una historia relevante, una conferencia de prensa es una pérdida de tiempo para el periodista. La regla general de las conferencias de prensa es sencilla: convóquelas con moderación. Si duda sobre si convocar una conferencia de prensa, déjelo.

10. Comunicación de incidentes

Las malas noticias, como un escándalo o un resultado inesperadamente malo, son el tipo de historia que los medios cubren independientemente de lo que se haga o deje de hacer para promocionarla.

Obviamente es más difícil, pero el reto es el mismo que con otras historias prioritarias: asegúrese, en la medida de lo posible, de que el mensaje que envían los medios es positivo desde el punto de vista del deporte y de las organizaciones participantes. La estrategia general también es la misma: asegúrese de que los medios pueden estar donde deben, entrégueles la información que necesitan y cuente con las instalaciones y el equipo necesarios para presentar sus informes.

Las MNA deben estar preparadas para este tipo de situación mediante el desarrollo de un plan detallado de gestión de incidentes. Se deben sopesar con cuidado todas las situaciones hipotéticas.

Entre los asuntos que considerar destacan:

- ¿quién será responsable de manejar la situación? ¿Quién más participará?
- hablar con una sola voz: ¿quién será el / la portavoz de las MNA?
- ¿cómo se pondrá en contacto con el portavoz y se le informará en caso de emergencia?
- ¿cómo se dirigirán y se gestionarán las preguntas al portavoz?
- ¿cómo se organizarán las notas de prensa y las conferencias de prensa con poca antelación?
- ¿cómo se tratarán las críticas internas difundidas al exterior?
- ¿cómo se informará directamente a los patrocinadores y a otras personas clave para que no cuenten solo con la perspectiva de los medios?

Todas las personas clave de las MNA deben estar informadas del plan.

Recuerde que es imposible ocultar la verdad: todo lo que pueda saberse, se sabrá. Sin embargo, controlar una historia y la imagen de la MNA depende de con qué eficacia y rapidez se presentan los hechos, tanto negativos como positivos.



Unidad 23 - Patrocinio



1. ¿Por qué patrocinan las empresas?
2. La perspectiva comercial del patrocinio
3. ¿Cómo funciona?
4. Encontrar un patrocinador
5. Cooperar con consultores de patrocinio
6. Preparar una propuesta de patrocinio
7. El contrato de patrocinio
8. Presentar servicios al patrocinador



El patrocinio supone vincular una empresa o producto con un individuo, organización u acto, y es el resultado de la inversión de dinero, servicios o bienes a cambio de publicidad. Las organizaciones deportivas buscan patrocinios para aumentar sus recursos financieros y mejorar el estándar de un equipo o acto, mejorar la administración o la promoción, o pagar por otra actividad. Sin embargo, en general, estos beneficios tienen poco interés para los patrocinadores: lo que quieren es promocionar su propio producto o servicio. Los patrocinadores buscan algo que ayude a sus empresas. En otras palabras, el patrocinio es una inversión que debe generar un retorno.

1. ¿Por qué patrocinan las empresas?

Una empresa puede patrocinar la vela por diversas razones, según el tipo de empresa y la naturaleza de la publicidad que busca.

Responsabilidad social corporativa

A las empresas prósperas les gusta que las vean como miembros solidarios de la comunidad que están dispuestos a «devolver algo».

Publicidad y conciencia de marca

La mayoría de empresas quieren darse a conocer a sí mismas o a sus productos y servicios. El patrocinio puede verse como una extensión de las actividades publicitarias y de marketing convencionales de una empresa, algo que se enfatiza porque a menudo los patrocinios salen de los presupuestos para publicidad o marketing de la empresa.

Imagen corporativa

Muchas empresas intentan proyectar una buena imagen de sí mismas tanto a sus clientes como a sus empleados. La vela representa ética, juego limpio y deportividad: es segura, limpia y verde y ofrece excelencia, emoción y retos. Es un deporte vital y cuenta con una imagen dinámica a la que les gustaría verse asociados.

Fidelidad de los clientes

El patrocinio presenta oportunidades en las que crear lealtad con sus clientes, que disfrutan o están expuestos a una actividad y la asocian con el patrocinador. Quienes ya compran cierto producto y les gusta la vela tienden a seguir comprando ese producto si la empresa también patrocina la vela.

Oportunidades de promoción

Un fabricante puede dar su producto a un deportista o a un equipo de éxito porque espera que sus clientes potenciales lo asocien con un buen rendimiento.

Hospitalidad de los clientes

Los actos patrocinados son buenos para entretener a clientes, socios empresariales, medios de comunicación u otras personas que la empresa quiere impresionar.

Marketing directo

Las empresas pueden aprovechar los actos patrocinados para promover sus productos o como medio de marketing directo para un grupo específico de clientes potenciales. Por ejemplo, los fabricantes de productos deportivos esperan que quienes vean su equipamiento presente en un acto compren su marca.

Patrocinio educativo

Las empresas patrocinan actos escolares o estudiantiles para causar una impresión favorable a estudiantes (y a sus padres y profesores), que esperan desarrollen una afinidad duradera para con la empresa o sus productos.

Mecenazgo

Esta es la única forma de patrocinio en la que el patrocinador no busca retorno comercial alguno. Si bien el patrocinio todavía ocurre a pequeña escala, la entrega de grandes cantidades por parte de empresas cada vez se da menos.

2. La perspectiva comercial del patrocinio

Las empresas escogen su patrocinio con mucha cautela: buscan la máxima publicidad y éxito. Los gestores de marketing intentan crear una imagen para su empresa o producto e invertirán su dinero donde les garanticen resultados. Por lo tanto, conviene comprender la imagen que cada empresa desea para sí y su mercado objetivo.

También es importante que las empresas comprendan sus propias necesidades y objetivos, y determinar si el patrocinio de la vela es más eficiente que otras formas de marketing.

A continuación sigue una lista de puntos que pueden influir la decisión de una empresa por el patrocinio:

- ¿el deporte o el acto tiene la imagen adecuada?
- ¿el deporte o el acto es atractivo para el público adecuado?
- ¿cuál es el atractivo para los medios y la cobertura estimada?
- ¿puede el nombre del patrocinador aparecer en el nombre del equipo o de la competición?
- ¿puede el patrocinio emplearse para motivar a clientes y empleados?
- ¿es posible mostrar carteles y pancartas e imprimir un programa?

- ¿la competición presenta oportunidades para probar y vender productos, y permite puntos de venta?
- ¿pueden efectuarse anuncios por megafonía en la competición?

3. ¿Cómo funciona?

Los patrocinadores compran, por un breve periodo de tiempo, derechos propiedad de la organización que desea patrocinio. Por ejemplo, el uso de la designación «socio oficial de los campeonatos de vela XYZ» es un derecho propiedad de la MNA de XYZ. Puede otorgar el uso de la designación durante uno o más años a un patrocinador a cambio de una cuota acordada. El patrocinador puede entonces utilizar la designación en su publicidad, en su empaquetado de producto o de otras maneras.

Un derecho puede definirse como cualquier cosa que pueda responder a las necesidades de un patrocinador. Los derechos pueden asociarse con la propia MNA, con sus equipos o sus actos, como el campeonato nacional u otras actividades, como el programa de desarrollo juvenil. Una MNA puede registrar y, por lo demás, proteger legalmente su nombre, marcas y símbolos, pues esto establece la propiedad de diversos derechos.

Normalmente se crea un paquete compuesto de cierto número de derechos. Cuanto más pague un patrocinador, más derechos se incluyen en el paquete. Pueden darse dos o tres niveles de patrocinio, cada uno con un nombre claro (patrocinador oficial, proveedor oficial, socio de desarrollo, etc.) y su propio paquete de derechos. Así se protege a los patrocinadores que hacen la mayor inversión.

En principio, el paquete de cada nivel debe ser el mismo para todos los patrocinadores en ese nivel, ya que las variaciones podrían poner en peligro las relaciones entre patrocinadores y causar dificultades.

Entre los derechos que pueden incluirse en un paquete de patrocinio de las MNA destacan:

- el título de un acto o programa («Programa de Desarrollo Juvenil de la Federación de Vela XYZ / Compañía Pérez»)
- la designación «patrocinador oficial» («patrocinador oficial de vela XYZ» o «patrocinador oficial del equipo de vela XYZ»)
- el uso del logo oficial de las MNA u otros símbolos
- la identificación en un membrete de la MNA, las publicaciones oficiales y el sitio web (el nombre o logo del patrocinador aparecería en estos materiales)
- la identificación en conferencias de prensa oficiales de la MNA; y

- la publicidad como patrocinador en publicaciones de la MNA.

Los derechos asociados a los actos, como los tableros de anuncios en un embarcadero, anuncios en el programa del acto, etc. pueden incluirse como parte del paquete de patrocinio de la MNA o como parte de un paquete para los propios actos. Los derechos y los paquetes de derechos pueden venderse a los patrocinadores en distintas categorías de productos. Por ejemplo, puede haber un «refresco oficial», un «coche oficial» o un «banco oficial».

Sin embargo, conviene recordar que los patrocinios buscan el máximo retorno sobre su inversión, con lo que quieren evitar compartir derechos con cualquier otra empresa. Puede que los patrocinadores exijan «exclusividad», es decir, no comprarán derechos si uno de sus competidores en esa categoría de productos también puede comprarlos. Incluso si los otros patrocinadores pertenecen a otras categorías, cuanto más haya, menos están dispuestos a pagar. Por lo tanto, lo mejor suele ser quedarse en un pequeño grupo de patrocinadores que respondan a las necesidades de las MNA.

4. Encontrar un patrocinador

No puede esperar recibir patrocinio de una empresa simplemente pidiéndoselo. Si bien existen un gran número de empresas que se sirven de patrocinios deportivos como parte de sus estrategias de marketing o de relaciones públicas, todavía hay más individuos u organizaciones que compiten por este respaldo. Son necesarias la planificación, una estrategia profesional y perseverancia. Los principios siguientes suponen una guía con la que acercarse a potenciales patrocinadores:

Planifique con antelación

La mayoría de empresas comprometen sus presupuestos con un año o más de antelación. Tómese un tiempo para prepararse y 12 meses para que la empresa se decida y se prepare.

Conozca a la competencia

Averigüe todo lo que pueda sobre otras organizaciones, tanto dentro como fuera del deporte, que actualmente atraigan patrocinios. ¿Qué están ofreciendo y a qué precio? ¿Quiénes son los patrocinadores? ¿Tienen un consultor profesional? ¿Con qué tipo de materiales promocionales cuentan? ¿Cómo han utilizado a los medios para promover los mensajes de los patrocinadores?

Conozca sus potenciales patrocinadores

Recopile una lista de potenciales patrocinadores. ¿Qué productos tienen, cómo los venden, cuáles



son sus mercados objetivo, qué tipo de publicidad suelen preferir? Busque empresas cuyos productos o imagen se puedan asociar con la vela o con su MNA. Tenga también en cuenta las empresas que todavía no sean patrocinadoras.

Identifique sus objetivos

Escoja sus empresas objetivo y averigüe quién toma las decisiones de patrocinio. En la mayoría de casos se tratará del gestor de marketing, de ventas o de relaciones públicas, pero en las empresas más pequeñas puede tratarse del dueño. Póngase en contacto directamente con quien tome las decisiones y pregúntele si puede enviarles una propuesta por escrito.

Presente su propuesta

Las propuestas por escrito se deben enviar con una carta de presentación personalizada. La carta será lo primero que lean y es la llave al éxito. Las primeras impresiones son importantes y si arranca con mal pie, puede que ni siquiera lean su propuesta. De hecho, las propuestas con cartas impersonales suelen ir directamente a la basura.

Incluso si ha hecho los deberes y se ha preparado bien, puede que rechacen su propuesta. Sea realista, hay mucha competencia en los patrocinios. Si tiene un buen producto y persevera, tendrá éxito.

5. Cooperar con consultores de patrocinio

En la mayoría de casos, los consultores de patrocinios están menos interesados en encontrar patrocinadores para una MNA o un acto que en darles servicio (a cambio de una tarifa) una vez encontrados. Si de verdad intentan encontrar un patrocinador, esperarán una comisión que puede ir del 10 % al 30 % del valor del patrocinio. Otra posibilidad es que la empresa de patrocinio adquiera los derechos comerciales de una MNA o un acto y revenda los derechos.

Sea como fuere, cuando coopere con un consultor de patrocinio conviene contar con un contrato que defina las obligaciones de cada parte y los acuerdos financieros.

En ciertos casos, las empresas contactan con un consultor de patrocinio y le piden que les busque el deporte o el acto idóneo para sus necesidades. Por lo tanto, conviene tener contacto con consultores de patrocinio y asegurarse de que son conscientes del valor y las oportunidades de la vela.

6. Preparar una propuesta de patrocinio

El objetivo de una propuesta de patrocinio es concertar una reunión en la que tratar los detalles de un acuerdo. Por lo tanto, la propuesta debe ser breve, clara y al grano. Omite información relevante: es más difícil que lean una propuesta larga.

Una propuesta de patrocinio debe contar ciertos elementos:

Apertura

Comience presentando una oportunidad a la empresa a través de afirmaciones positivas. Perfil cómo se beneficiaría la empresa con el patrocinio. Esta es la parte más importante de la propuesta: muestra a la empresa por qué el proyecto merece la pena. No olvide la fecha, de quién es la propuesta y a quién está dirigida.

Solicitud

Deje claro lo que quiere. No infravalore cuánto dinero está buscando, pero sea realista. Pídale sus ideas y una reunión. Recuerde: no sea tímido, pida lo que quiere.

Trasfondo

Aporte detalles y estadísticas apropiadas que puedan ser útiles, como por ejemplo el número de deportistas y clubs de regatas, o un desglose de deportistas por grupos de edad, profesión y ubicación. También pueden ser útiles perfiles de estrellas del equipo nacional o breves informes sobre las competiciones más importantes. Incluya toda la información relevante, pero sea lo más breve posible.

Ventajas

Indique claramente qué puede hacer para la empresa y qué derechos puede ofrecerles. Cuento sus ideas sobre publicidad, oportunidades para vender productos, cobertura en TV y otros medios, etc. Muestre cómo estar asociado con los actos de su MNA o de la vela mejorará su imagen.

Conozca Las Reglas
La publicidad y las pancartas durante las competiciones de vela se rigen por el Código de Publicidad de la ISAF:

[www.sailing.org/tools/documents/2012ISAFRegulation20AdvertisingCode-\[12007\].pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/2012ISAFRegulation20AdvertisingCode-[12007].pdf)

Puede encontrar las preguntas frecuentes de la ISAF en este Código:

[www.sailing.org/tools/documents/AdvertisingCodeFAQ-\[14923\].pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/AdvertisingCodeFAQ-[14923].pdf)

7. El contrato de patrocinio

Puede que no siempre sea necesario un contrato detallado, pero el patrocinio sigue siendo un negocio. A todos les interesa protegerse a través de un contrato por si algo sale mal. Un contrato de patrocinio debe incluir:

- el nombre del equipo, competición o actividad
- las competiciones o actos incluidos en el acuerdo
- las fechas relevantes de los actos
- los términos financieros, incluidas fechas de pago y responsabilidades del IVA (o equivalente)
- los derechos y ventajas para el patrocinador
- los carteles, el conjunto publicitario y otros materiales promocionales (p. ej., cuántos, cómo de grandes, quién los produce, cuándo y quién paga)
- opciones para que el patrocinador se anuncie o muestre sus productos en los actos
- Seguros: ¿qué obligaciones tiene la MNA de asegurar al patrocinador ante la cancelación de un acto, daños o lesiones?
- cláusulas de terminación: asegúrese de que se incluye una cláusula de terminación en caso de problemas con la organización de un acto, o si el patrocinador no cumple con su parte

Cuando negocie un contrato de patrocinio, conviene aconsejar al patrocinador que reserve dinero para su propia promoción del patrocinio. El patrocinador debe ser activo para conseguir el resultado que desea del patrocinio. Normalmente, las empresas presupuestan al menos la misma cantidad que el patrocinio en sí. Puede estar seguro de que un patrocinador que le da una gran cantidad de dinero a su federación sin invertir nada en sus propias actividades no acabará satisfecho con el patrocinio y no renovará el contrato.

8. Presentar servicios al patrocinador

Una vez el contrato de patrocinio esté firmado, no se deben escatimar esfuerzos para garantizar que se cumplen todas las obligaciones y que el patrocinador está contento. Su trabajo es demostrar al patrocinador que se está esforzando mucho para promover el nombre de la empresa, mejorar su imagen y mejorar las ventas de su



producto. Normalmente se asigna una persona o equipo en exclusiva a esta tarea.

Recuerde: es más fácil tener a un patrocinador contento que encontrar a un nuevo patrocinador.

Estas ideas pueden ayudar a tener a los patrocinadores contentos:

Lanzamientos

Organice un lanzamiento oficial y un anuncio de gran patrocinio con el CEO o Director General del patrocinador. Invite a deportistas de élite y a otros famosos.

Conozca el personal

Familiarícese bien con el personal de la empresa que participe en el patrocinio. Para alcanzar el éxito no hay nada como las buenas relaciones personales. Pídale consejo, cuando corresponda, hágalos participar en la planificación. Envíeles notas de agradecimiento y cartas personales para señalarles actividades o desarrollos interesantes en la MNA y en el deporte. Haga que tengan buena imagen en su organización.

Mantenga al patrocinador informado

Envíele copias de sus informes anuales, boletines y otras publicaciones.

Publicidad

Asegúrese de que todas las notas de prensa e informes mencionen el nombre de los patrocinadores. No incluya una foto en una publicación de la MNA ni envíe una a los medios si el logo del patrocinador no está visible.

Recortes de prensa

Envíe al patrocinador copias de recortes de prensa y materiales promocionales y asegúrese de resaltar las menciones al patrocinador. Prepare dos libros atractivos de recuerdos de estos materiales: uno para mostrar al patrocinador al final del contrato y otro para potenciales patrocinadores en el futuro.

Mantenga el interés del patrocinador

Asegúrese de que el patrocinador cuenta con entradas e invitaciones a todas las actividades de la MNA, no solo a las del contrato.

Entregue premios

Pida a los altos directivos del patrocinador que presenten premios en los actos.

Eche una mano en las promociones del patrocinador

Ofrezca la presencia de deportistas de élite y de miembros del equipo nacional en las actividades promocionales del patrocinador.



Encuentros personales

Ofrezca la presencia de deportistas de élite y de miembros del equipo nacional para autógrafos y fotos a las familias del personal del patrocinador.

Evalúe

Intente ayudar al patrocinador a evaluar el resultado del patrocinio. Si es posible, inscribese en una encuesta de mercado que mida cuántas personas conectan un deporte o acto con el patrocinador. Si el patrocinador puede ver que las cifras mejoran durante el periodo de patrocinio, estará satisfecho.

Este capítulo contiene material tomado con autorización del Curso 1 de Liderazgo Deportivo, publicado por el Comité Olímpico Internacional.

También contiene materiales extraídos con autorización de un librito titulado Recaudar Dinero, que forma parte del programa «Administrar el deporte» del Consejo Inglés de Deportes y de la Fundación Nacional de Entrenamiento.

Unidad 24: Organización de actos



- 1. Introducción**
- 2. Fase de licitación**
- 3. Fase de planificación**
- 4. Organización del acto**

Unidad 24: Organización de actos



1. Introducción

Un acto no tiene éxito porque sí. Implica una gran cantidad de organización y reflexión, prestar atención tanto a los detalles más pequeños como a los asuntos más importantes, como el transporte y el alojamiento. Un acto se compone de cuatro fases, que precisan de una planificación detallada:

Licitación

Decidir si la organización quiere, o tiene la capacidad para, organizar un acto.

Planificación

Decidir qué será el acto, qué aspecto tendrá y qué actividades se incluirán, y organizar las tareas y actividades para que se celebre el acto.

Operación

Gestionar el acto.

Cierre

Cerrar todos los detalles una vez se acabe el acto.

2. Fase de licitación

Antes de solicitar o acometer un acto

Hay varias cuestiones que valorar antes de malgastar tiempo y recursos en licitar un acto que difícilmente puede ganar, o en celebrar un acto que puede no funcionar:

- ¿contamos con las instalaciones y la sede necesarias?
- ¿podemos acumular los recursos económicos para organizarlo correctamente?
- ¿contamos con el personal y el liderazgo necesarios?
- ¿contamos con la pericia necesaria?
- ¿contamos con el tiempo necesario?
- ¿contamos con socios que quieran ayudarnos?
- ¿la comunidad está interesada en el acto?
- ¿qué esperamos lograr al albergar el acto?
- ¿comprendemos qué busca la organización de la entrega de premios en el acto? ¿Podemos cumplir?

Ubicación del acto:

- ¿la gente de la zona está interesada en este deporte?
- ¿hay probabilidades de que apoyen el acto?
- ¿los medios locales estarán interesados?

Historial del acto:

- ¿qué otros actos similares a este se han celebrado?
- ¿qué tal funcionaron?
- ¿qué otros factores contribuyeron al éxito?
- ¿pueden estos factores repetirse o mejorarse si acometemos el acto?

Aceptabilidad:

- ¿mi organización está a favor de organizar el acto? ¿Hay famosos u otros problemas dentro de mi organización que imposibiliten el éxito del acto?
- ¿sabe el departamento gubernamental de deportes que hemos entrado en una licitación del acto y nos apoyará si la logramos?

3. Fase de planificación

Una vez otorgado el proyecto

Si logra el derecho a albergar el acto, lo primero que debe hacer es nombrar a una persona que se encargue de hacerlo realidad. Esta persona puede nombrarse Director de Actos. A continuación, forme un Comité Organizador para comenzar con el proceso de planificación y supervise las principales áreas operativas. Estas áreas pueden ser:

- instalaciones y equipamiento
- aspectos técnicos: oficiales de regatas, formación, programación de actos
- colaboración con organismos y participantes deportivos: formularios de acceso, hojas informativas, registro, elegibilidad
- transporte
- alojamiento
- medios y publicidad
- protocolo: ceremonias, VIPs
- hospitalidad
- control financiero
- programa social
- cierre posterior al acto, evaluación e informe; y
- asuntos médicos, control de dopaje

En actos menores, una sola persona puede responsabilizarse de más de una función. Por ejemplo, es muy factible combinar las funciones de alojamiento y transporte. Puede establecer qué áreas combinar si piensa en el tamaño del acto y el tiempo con el que cuentan los ayudantes.

En actos más grandes, la importancia de delegar funciones es vital. El Director de Actos debe tener suficiente confianza en su equipo como para delegar en él grandes áreas de su trabajo. Esto le permite centrarse en el panorama general y ayudar a gestionar posibles áreas problemáticas.

Una vez identificadas las áreas que cubrir y designadas las personas clave, es hora de pasar a la planificación. Fije tiempos con una tabla que resuma las actividades y las reuniones, algo esencial como trabajo preparatorio. La siguiente lista es un ejemplo de los hitos básicos previos a un campeonato mundial.

De doce a nueve meses antes de un acto:

- reúname con el presidente y cuantos directivos sean posibles
- cree y presente una lista de tareas con sus áreas de responsabilidad

- fije un presupuesto preliminar para la siguiente reunión; y
- establezca formas de comunicación y momentos de informes regulares

Seis meses antes de un evento:

- revise todos los presupuestos;
- cada área de responsabilidad presenta un diagrama de flujo que señala las áreas, quién es responsable de cada uno, y para cuándo;
- reserve instalaciones y equipamiento según sea necesario;
- comience los planes promocionales;
- establezca procedimientos de inscripción;
- establezca reuniones quincenales con la persona a cargo de cada área, para comprobar el progreso de su planificación; y
- complete todas las tareas que exijan tiempos de organización, como la promoción, la impresión, la financiación, la adhesión de voluntarios, etc.

De tres a dos meses antes de un acto:

- siga reuniéndose con el responsable de cada área para ver cómo van;
- revise los diagramas de flujo para asegurarse de que están al día;
- envíe formularios de acceso y / o inscripción y demás papeleo; y
- pase a reuniones / contactos semanales con el encargado de cada área.

Una semana antes de un evento:

- revise todos los diagramas de flujo para asegurarse de que está al día;
- trate los problemas que vayan surgiendo y cómo resolverlos; y
- coordine interacciones finales entre los responsables de cada área.

Otras actividades

Los actos especiales por sí mismos a menudo solo son interesantes para los que participan directamente, o tienen un compromiso especial, en el propio acto. Sin embargo, si añade ciertos extras, puede aumentar el atractivo y, así, la asistencia al acto. Cada país cuenta con sus propias ventajas culturales que pueden hacer de un acto deportivo algo especial para grandes grupos de personas. Ya sea con fotografía, música, danza y artes visuales, comida o ropa, su país o comunidad puede contribuir enormemente a añadir algo extra a un acto deportivo. Para ayudar a planificar estas actividades, tenga en cuenta lo siguiente:

- piense en su país o región. ¿Qué aspectos culturales locales, nacionales o especiales podrían vincularse a actos especiales relacionados con el deporte?
- ¿cuál de los anteriores cree factible incluir en un acto deportivo?
- ¿a qué grupo de edad específico le gustaría dirigir sus actos especiales? ¿Por qué este grupo en especial?

- piense en personas especiales de su país que estén vinculadas al deporte a través de actividades culturales: famosos, fotógrafos o cocineros. ¿Sería factible contar con alguno de estos individuos en su programa? Si es así, ¿a quién le animaría a asistir?
- piense en quienes han jugado un papel en la historia deportiva de su país. ¿Cómo podrían participar en su programa?
- ¿qué otras ideas se le ocurren en relación a cómo añadir unos extras a este acto especial?

4. Organización del acto

Los siguientes pasos pueden ayudarle a organizarse:

- prepare un programa con los nombres y teléfonos de las principales personas que están preparando este acto.
- prepare su diagrama de flujo y cúmplalo. Deje tiempo suficiente para organizar todos los aspectos, como la reserva con antelación de instalaciones. Recuerde que a menudo las fechas de entrega se incumplen, incluso con buenas intenciones.
- prepare un acuerdo detallado de deberes y expectativas para el responsable de cada área. El Director de Actos se sirve de este acuerdo para coordinar el trabajo.
- prepare listas de comprobación extensivas relativas a procedimientos, personal necesario, preparativos operativos con otros grupos y equipamiento y suministros necesarios. Revise estas listas de comprobación de forma que cada detalle quede cubierto.
- cada grupo debe contar con una lista de comprobación de todas las tareas que completar en cada área de responsabilidad, que deben marcarse según se van completando.
- tenga en cuenta las necesidades de los espectadores además de las de los participantes.
- reúname con regularidad para supervisar el progreso. Celebre un ensayo con suficiente antelación para rectificar problemas inesperados.
- el seguimiento es de suma importancia. El informe final podría contener el historial del proyecto, la estructura del comité, el esquema del programa, los resultados y las recomendaciones.
- delegue cuantas responsabilidades pueda sin poner en riesgo la calidad.
- agradezca y apoye a todos los voluntarios continuamente.
- mantenga una comunicación coherente y frecuente entre el Director de Actos y los diversos comités.
- piense en la gestión de seguridad y riesgos.
- pida la opinión de los participantes.
- prepare directrices escritas específicas sobre cómo registrar los gastos, los recibos y las facturas



- emplee formularios de registro claros y bien organizados que se organicen y archiven fácilmente
- mantenga la calma independientemente de lo que pase, sea optimista y realista

Información a y desde los participantes

Cada club, equipo o participante, según el tipo de acto, debe recibir una hoja informativa que detalle:

- el nombre exacto del acto;
- quién lo está organizando, con nombre, dirección y teléfono de contacto;
- la ubicación exacta y cómo llegar ahí;
- la fecha y hora de los actos;
- las condiciones de acceso;
- las fechas límite de acceso y la forma;
- a quién enviar los accesos y la información necesaria de los participantes; y
- cualquier otra información, como el formato de la competición, los premios y las cuotas de acceso.

Cada equipo debe completar el formulario de acceso y enviarlo antes de la fecha indicada. Este formulario de acceso debe incluir:

- el nombre de los participantes
- el nivel de competición
- la firma de los participantes, por la que acatan el anuncio de regata y las instrucciones de vela
- el nombre del equipo, club y persona de contacto, además de direcciones y teléfonos personales y de empresa; y
- posibles cuotas de acceso

Dé la bienvenida a sus invitados. En el aeropuerto intente facilitar la llegada y salida a los visitantes. Conozca a los visitantes. Tenga quioscos de información muy visibles con voluntarios amables y colaboradores. Dé asistencia en aduanas y en inmigración si es posible. Asegúrese de que las opciones de transporte están claras y facilite todo lo posible los desplazamientos de los visitantes hacia y desde el aeropuerto.

Unidad 25: Tecnología / equipamiento



1. Control y certificación del equipamiento

2. Certificación interna

Unidad 25: Tecnología / equipamiento



La vela es un deporte que depende del equipamiento y las MNA deben comprender los requisitos de administrar el equipamiento y certificarlo.

La ISAF reconoce en todo el mundo muchas clases, que ofrecen un alto estándar de vela internacional competitiva. Las MNA deben cooperar estrechamente con las asociaciones nacionales de clases para administrar con eficacia el equipamiento de su país. Para obtener más información sobre las clases de la ISAF, visite www.sailing.org/classesandequipment

1. Autoridad de control y certificación del equipamiento

Las MNA a menudo deben actuar como la autoridad de certificación de cascos de clase nacional e internacional, en cumplimiento de las reglas de equipamiento sobre la vela. Las MNA pueden delegar esta autoridad a terceros, como las asociaciones nacionales o internacionales de clases.

Las MNA también nombran o reconocen los medidores oficiales para ejecutar la certificación cuando las reglas de la clase permitan la certificación. Recordamos que la MNA puede delegar esta responsabilidad.

¿Cómo saber más sobre el control del equipamiento?

Ir a: Control del equipamiento www.sailing.org/classesandequipment/equipmentcontrol

2. Certificación interna

El programa de certificación interna del equipamiento (IHC) de la ISAF está diseñado para controlar y certificar el equipamiento por parte de los fabricantes y a través de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad de la certificación emitido bajo licencia otorgada directamente por la ISAF o por un delegado de la ISAF.

El plan está administrado por las autoridades de autorización (AA) del IHC designadas para cada país o región. Una MNA actúa como AA cuando tiene la intención y los recursos para actuar como AA o, si la MNA no actúa como AA, una organización delegada de la ISAF con sede en ese país o región, o la misma ISAF, puede actuar como AA.

¿Cómo saber más sobre la certificación interna?

Ir a: Certificación interna www.sailing.org/classesandequipment/ihc

Cómo participar:

Ir a: Participe www.sailing.org/classesandequipment/ihc/get_involved.php

Unidad 26: La vela en alta mar y oceánica



1. Reglamento especial en alta mar de la ISAF
2. Sistemas de regatas de yates
3. Curso de supervivencia personal en alta mar y cualificación en primeros auxilios

Unidad 26: La vela en alta mar y oceánica



Las MNA con regatas de yates en su país deben comprender los requisitos de seguridad y el reglamento de vela en alta mar y oceánica. Se dan diversos requisitos administrativos si una MNA desea celebrar la vela en alta mar en sus aguas.

1. Reglamento especial en alta mar de la ISAF

El reglamento especial en alta mar de la ISAF (OSR) regula las regatas en alta mar para monocasco y multicasco, en relación a características estructurales, equipamiento de la regata y personal, y formación. Este reglamento especial no sustituye, sino que suplementa, los requisitos de las autoridades gubernamentales locales.

¿Dónde saber más sobre el reglamento en alta mar de la ISAF?

Ir a: Reglamento en alta mar www.sailing.org/documents/offshorespecialregs/index.php

2. Sistemas de regatas de vela

Es posible que las MNA con grandes regatas de vela en su país quieran implicarse en los sistemas de calificación y celebrar regatas con ellos. Una MNA puede querer ser la autoridad en calificación de su país, en cuyo caso debe contactar con las autoridades de certificación para recibir más información.

¿Dónde saber más sobre los sistemas de calificación reconocidos por la ISAF?

Ir a: Sistemas de calificación de la ISAF www.sailing.org/classesandequipment/offshore/ratings_and_handicap_systems.php

3. Curso de supervivencia personal en alta mar y cualificación en primeros auxilios

La ISAF cuenta con un programa básico estándar para la formación en seguridad con el fin de establecer una cualificación internacionalmente reconocida. Los requisitos de formación forman parte del reglamento especial en alta mar de la ISAF. Estos cursos los organizan las Autoridades nacionales miembros (MNA) de la ISAF y están conformes a los estándares mínimos de la ISAF.

¿Dónde saber más sobre el curso de supervivencia personal en alta mar y la cualificación en primeros auxilios?

Ir a: Supervivencia en alta mar www.sailing.org/classesandequipment/offshore/sea_survival.php

4 Desarrollo



Unidad 27 Plan nacional de desarrollo del deporte para la vela (NSDP)

Unidad 28 Desarrollo de participantes a deportistas

Unidad 29 Entrenamiento

Unidad 30 *Oficiales de regatas

**El termino "Oficiales" se refiere a Oficiales de regata, Medidores, Árbitros y Jueces*

Unidad 31 Medicina deportiva

Unidad 32 Antidopaje

Unidad 33 Vela para discapacitados





Unidad 27: Plan nacional de desarrollo del deporte para la vela (NSDP)



- 1. ¿Qué es la planificación para el desarrollo?**
- 2. Primeros pasos**
- 3. Las Estructuras deportivas nacionales**
- 4. Partes interesadas**
 - (a) Fuera del deporte**
 - (b) Dentro del deporte**

Unidad 27: Plan nacional de desarrollo del deporte para la vela (NSDP)



En el pasado puede que no hubiera una razón real para que una MNA planeara el desarrollo. Sin embargo, el desarrollo ya no es algo que simplemente se dé como resultado de que las cosas vayan bien. El desarrollo es necesario para atraer y retener deportistas, voluntarios y recursos. Las MNA deben asegurarse de que sus servicios y estructuras cumplan las necesidades de los clientes del mañana. Así, ahora la planificación para el desarrollo es esencial para los líderes deportivos.

1. ¿Qué es la planificación para el desarrollo?

La planificación para el desarrollo a menudo se conoce como planificación estratégica y es el proceso de decidir qué quiere ser en el futuro y cómo espera llegar hasta allí. Implica contemplar con mucho cuidado la organización y el entorno en el que debe trabajar, fijar objetivos realistas y preparar un plan de acción para alcanzar esos objetivos.

El deporte está progresando rápidamente a una cultura más «profesional» y cada vez es más importante que los deportes que formen parte de un programa nacional cuenten con una estructura clara y un plan transparente con el que presentar el deporte. Allá donde la mayoría de la financiación deportiva la proporciona el país, este plan puede ayudar a demostrar que el dinero se invertirá con inteligencia y se obtendrán unos resultados mensurables.

Un plan de desarrollo bien preparado puede ayudar a una MNA de muchas maneras:

- ahorrar tiempo, malentendidos y duplicidad de esfuerzos consiguiendo que todos los miembros de la federación trabajen en la misma dirección hacia los mismos objetivos
- proporcionar una referencia de decisiones sobre la distribución de recursos humanos y financieros
- crear una base para medir el rendimiento

Cada NSDP será distinto, según las necesidades y objetivos de los países individuales. Hemos recopilado un menú de ejemplos de mejores prácticas entre las que escoger para que un país prepare su propio plan y cumpla sus propios requisitos específicos.

2. Primeros Pasos

La planificación para el desarrollo supone prepararse ante el cambio que probablemente altere las formas actuales de hacer cosas dentro de una MNA, por lo que debe introducirse con lógica y pensándolo bien antes. Es esencial una clara comprensión de los objetivos deportivos del país antes de considerar el marco de trabajo

necesario. Debe considerar cuidadosamente los resultados necesarios para cumplir con los objetivos de su organismo de gobernanza: medallas, reconocimiento, educación, salud, participación masiva, creación de puestos de trabajo, etc. Otros puntos que probablemente influyan en su plan serán los recursos disponibles (humanos, económicos y físicos), políticas gubernamentales, actividades de turismo náutico, posible influencia sobre la industria, instalaciones disponibles, cuestiones de raza / religión / sexo y consideración del patrimonio nacional pertinente.

Su proceso de planificación debe ser estructurado:

- identificar y priorizar objetivos y aspiraciones para el futuro
- comprender y utilizar los recursos disponibles
- focalizar sus planes y no difuminarlos por demasiadas zonas
- involucrar personas clave en el proceso de planificación
- seguir ejemplos de mejores prácticas ya probadas (no correr riesgos)
- estar preparado para probar nuevas ideas antes de ponerlas en práctica (programa piloto)
- asegurarse de que su plan es factible.

Es posible que quiera considerar dividir su plan en dos secciones:

- el plan de desarrollo, que se centrará en una visión de 3 a 5 años en el futuro
- el plan de acción: un plan detallado de un año en el que priorizar las acciones a corto plazo necesarias para lograr la visión a largo plazo. Un plan de acción debe considerar e identificar:
 - el objetivo o qué quiere lograr
 - la acción necesaria
 - el plazo de ejecución
 - liderazgo o quién va a hacer qué
 - coste o dinero, tiempo y personas
 - éxito o cómo reconocerá que se han cumplido los objetivos.

Un buen punto de inicio para cualquier plan es comenzar con una auditoría de sus circunstancias actuales. Un análisis DAFO (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas) puede ayudar mucho en el proceso.

La regla de oro en cualquier planificación es que el plan sea sencillo, comprensible y factible, y contar con objetivos claramente identificados con formas predefinidas de medir su progreso.

3. Las Estructuras deportivas nacionales

La necesidad de reconocer y comprender las estructuras nacionales dentro de las que actuará el plan de la vela es una fase importante del proceso de planificación. Necesita saber y comprender

quién marca las reglas que debe seguir, quiénes son los proveedores de financiación, quién le ayudará a entregar su plan y con qué patrón se le evaluará.

Busque ejemplos de otros deportes nacionales consolidados con éxito. Esto le ayudará a comprender los problemas que puede necesitar considerar y también le puede proporcionar consejos valiosos e información sobre relaciones clave. También puede ayudarle a identificar algunas de las partes interesadas (socios).

4. Partes Interesadas

Una parte interesada (socio) es cualquier organización o individuo que pudiera jugar un papel activo en la provisión y entrega de su programa de vela, e incluirá organismos reguladores y patrocinadores financieros. La lista de posibles partes interesadas que considerar dependerá de sus circunstancias, pero probablemente sean dos grupos bien diferenciados.

Por ejemplo:

- (a) Fuera del deporte de la vela:
 - organizaciones gubernamentales (podrían incluirse las fuerzas armadas)
 - organizaciones o gubernamentales
 - el tercer sector (entidades benéficas y de voluntarios)
 - la industria
 - el turismo;
 - los medios de comunicación
- (b) Dentro del deporte de la vela:
 - clubs / centros
 - asociaciones de clases
 - escuelas de vela
 - el CON
 - educación.

Cuando decida quiénes serán las partes interesadas y los socios adecuados, tendrá que identificar posibles influencias, motivos, factores y ventajas, y establecer la importancia de su contribución e implicación activa.

Recuerde que ser capaz de entregar resultados y ventajas a las partes interesadas será tan importante para el éxito de la relación como lo que usted espera que le entreguen ellas.



Unidad 28: Desarrollo de participantes a deportistas



- 1. Entrenamiento**
- 2. Participantes / deportistas**
- 3. Instalaciones y equipamiento**
- 4. Apoyo a deportistas**
- 5. Respaldo financiero**
- 6. Respaldo administrativo**

Unidad 28: Desarrollo de participantes a deportistas



La mayor parte de las medallas y de los récords los consiguen regatistas que aprovechan un programa de entrenamiento integral y que reciben apoyo adaptado a sus necesidades como participantes y deportistas. ¿Cuáles son los requisitos esenciales para que los deportistas brillen y cómo encajan en su estilo de vida y otras obligaciones?

1. Entrenamiento

Sin duda, la calidad del entrenamiento y la relación de un regatista con su entrenador son características esenciales del desarrollo de un deportista. No hay otro factor tan importante.

- la calidad del entrenamiento determina la calidad del entorno de entrenamiento. Los participantes apenas mejorarán sin entrenadores de alta calidad que creen y dirijan un plan de entrenamiento inteligente
- el compromiso del entrenador con la excelencia y el establecimiento de objetivos realistas fijan el tono del entrenamiento
- el tiempo del que dispone un entrenador es importante para establecer un entrenamiento adecuado y a menudo depende de hasta qué punto un entrenador está disponible para sus actividades
- el número de deportistas con que un entrenador debe trabajar influye sobre la calidad del entrenamiento: cuantos menos deportistas, mejor para ellos
- el número de responsabilidades ajenas al entrenamiento que debe asumir un entrenador (como la recaudación de fondos o la administración) reduce su capacidad para entrenar eficazmente

2. Deportistas

Un talento especial, una fuerte motivación y las ganas de esforzarse mucho son características de un deportista de éxito. Identificar a tales individuos y animarlos a dedicarse a sus talentos al máximo suelen suponer retos de primer orden. En ocasiones, para que un deporte logre desarrollar deportistas a un nivel suficientemente alto, debe implementarse un programa de identificación, además de programas de desarrollo que contribuyan a ello.

Es obvio que, en países limitados en recursos humanos, instalaciones, oportunidades de competición y financiación, pueden darse pocas oportunidades para que los jóvenes encuentren un deporte en el que sobresalgan. Por simple necesidad, los administradores deportivos pueden necesitar concentrar sus limitados recursos en unos pocos deportes para lograr una mejora.

Es importante que los administradores deportivos comprendan cuáles son los objetivos de un programa deportivo específico (ya sea una

competición olímpica o una competición nacional, regional o continental), con el fin de que puedan adoptar la estrategia adecuada para el desarrollo deportivo.

3. Instalaciones y equipamiento

La falta de acceso a unas instalaciones y a un equipamiento adecuados puede ser un factor limitador en el desarrollo de un deporte. Si no se resuelve este problema, será difícil desarrollar participantes al más alto nivel. Sin embargo, gracias a su gran motivación y compromiso con el esfuerzo, muchos deportistas han alcanzado el éxito aun con instalaciones y equipamiento de entrenamiento por debajo de la media. Superar unas difíciles condiciones de entrenamiento en ocasiones refuerza la determinación de un deportista y les proporciona una ventaja durante una ardua competición.

Los administradores deportivos deben contribuir a crear un entorno positivo de entrenamiento. A continuación se incluyen varias sugerencias que podrían ayudar a mejorar las instalaciones y el equipamiento:

- identifique claramente sus necesidades de instalaciones o de equipamiento. Necesita saber exactamente qué necesita y su nivel de prioridad
- intente que las necesidades de su deporte lleguen a oficiales de la escuela, de la comunidad, políticos, fuerzas armadas, empresas, grupos de servicio u organismos gubernamentales; quizá puedan ayudar o darle consejos
- trabaje con otros deportes o grupos comunitarios para desarrollar un plan o estrategia con el que lograr sus necesidades.
- piense si mediante el respaldo corporativo se puede conseguir equipamiento o uniformes en condiciones razonables
- piense entrar en un acuerdo de patrocinio o de licencia para recibir bienes o dinero en efectivo a cambio de que las empresas usen su logo o se les nombre patrocinadores oficiales
- piense entrenar parte del año en instalaciones existentes en otras ubicaciones con el fin de mejorar la calidad del entrenamiento
- asegúrese de que conoce todas las instalaciones de formación disponibles o las posibilidades de su comunidad. Puede tener dificultades para acceder a instalaciones ya existentes, en cuyo caso debe pensar cómo tratar con éxito con el gestor de esas instalaciones
- preparar juegos o competiciones importantes a menudo crea oportunidades para que los gobiernos proporcionen nuevas instalaciones o equipamiento

4. Apoyo a deportistas

Si un deportista se marca objetivos de alto perfil, debe crearse un sistema de respaldo adecuado para darle esa oportunidad. Además de los requisitos de unas instalaciones y un entrenamiento adecuados, es posible que los deportistas de nivel nacional necesiten lo siguiente:

- actitud flexible de una escuela o de sus superiores, ya que los deportistas de primer nivel pueden necesitar pasarse 35 horas a la semana o más entrenando mucho
- descanso y dieta adecuados
- acceso a servicios médicos, fisioterapéuticos y psicológicos cuando lo necesiten
- estimulación y motivación continua que creen un entorno de entrenamiento positivo y que respalde las aspiraciones del deportista

5. Respaldo financiero

Recaudar dinero para el entrenamiento y las competiciones es una tarea continua. Los gobiernos o los ministerios de deporte a menudo tienen que proporcionar la mayoría de los recursos financieros que necesitan los deportistas para:

- pagar los gastos de viaje y de competición
- cubrir los gastos de entrenamiento y de vida
- cubrir los gastos educativos
- compensar el tiempo en que no pueden trabajar
- proporcionar un entrenamiento eficaz y consistente o acceso a instalaciones

6. Respaldo administrativo

Para desarrollar un programa bien organizado de entrenamiento y de competición, son necesarios una buena planificación y suficiente respaldo administrativo. Idóneamente, los entrenadores deben instruir, el deportista debe entrenarse y los administradores deben hacer el resto. El respaldo administrativo puede incluir gestionar la correspondencia y los preparativos de viaje, recaudar fondos, conseguir instalaciones de entrenamiento, contactar con los medios de comunicación, promoción, reuniones, etc. Es extremadamente importante que los administradores sean conscientes de que deben focalizar sus actividades en los deportistas y los entrenadores. En las MNA con recursos humanos limitados, los entrenadores deberán encargarse de más trabajos administrativos.

7. La Competición

Competir con la frecuencia y el nivel adecuados es algo esencial para el desarrollo de los deportistas. Competir proporciona un punto en el que centrar sus objetivos de entrenamiento y una importante motivación para el entrenamiento diario. Competir proporciona la prueba definitiva, donde se

demuestran todos los factores combinados, como capacidades, preparación física, conocimientos, motivación y estrategia. Una evaluación minuciosa de los resultados de la competición puede permitir al entrenador identificar debilidades y fortalezas y ajustar el entrenamiento si fuera necesario.



Unidad 29: Entrenamiento



- 1. Marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF**
- 2. Importancia de los entrenadores**
- 3. Retos para los entrenadores**
- 4. Desarrollo profesional de los entrenadores**
- 5. Contratación de entrenadores**

Unidad 29: Entrenamiento



Los entrenadores juegan un papel vital en el desarrollo de participantes deportivos a deportistas reales y sus capacidades son, por lo tanto, de vital importancia para la MNA.

Como los entrenadores se encuentran en lugares de responsabilidad y confianza, es vital que estén debidamente cualificados y que la MNA ejerza cierto tipo de control sobre su trabajo. Para ayudar a garantizar el éxito también es importante que la MNA proporcione un respaldo constante y adecuado a los entrenadores. Por lo tanto, claramente es necesario en cada país un marco de trabajo nacional de entrenamiento, bajo el liderazgo de la MNA, que integre estas actividades. No existe un único plan de acción para un programa deportivo, con lo que debe diseñarse un marco de trabajo nacional de entrenamiento que se adapte a la situación específica.

Consulte el marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF para saber más: www.sailing.org/training

1. Marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF

El marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF tiene como objetivo proporcionar a todas las Autoridades nacionales miembros de la ISAF (las MNA) un denominador común para desarrollar y evaluar las cualificaciones de los entrenadores, incentivar la educación y la formación de los entrenadores, trabajar sin fronteras internacionales y fijar directrices éticas y modelos para estándares de mejores prácticas internacionales.

Para resumir, el uso genérico de «entrenador» o «entrenamiento» en este documento se alinea con la terminología adoptada por los responsables de la creación del marco de trabajo internacional de entrenamiento deportivo (véase la sección siguiente sobre el ISCF).

La ISAF reconoce que las federaciones nacionales (MNA) pueden querer aplicar su propia terminología en los títulos de los cargos definidos en el marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF, como instructor o coach. El énfasis sobre este marco de trabajo reside en las competencias de cada cargo y no en su título, que puede modificarse para adaptarse a cada miembro según crean necesario.

«El entrenamiento es un proceso de mejora y desarrollo guiados de los participantes y deportistas de un mismo deporte y en etapas identificables».

Ventajas del marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF:

- las federaciones deportivas nacionales (las MNA de la ISAF) pueden correlacionar sus propias cualificaciones con un marco de

trabajo de entrenamiento reconocido en relación a resultados de aprendizaje en niveles identificables

- las federaciones deportivas nacionales (las MNA de la ISAF) que emplean y hacen uso de entrenadores pueden evaluar con mayor eficacia las competencias de los entrenadores que proceden de federaciones deportivas nacionales o de otras naciones en cargos específicos. Esto ayudará a la aprobación de cualificaciones existentes de entrenamiento y al reconocimiento del aprendizaje previo, además de a un entrenamiento adicional en el que se identifiquen lagunas de competencia
- las Autoridades nacionales miembros (MNA) que busquen desarrollar nuevos sistemas o cualificaciones pueden aprovechar el marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF para ayudar a determinar estándares de cualificaciones de entrenador de vela para cada nivel y crear el contenido necesario para cumplir con los requisitos nacionales asociados
- esas federaciones nacionales (MNA) que forman y emplean entrenadores pueden usar las competencias definidas en el marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF como una herramienta de evaluación y desarrollo para sus entrenadores, y así identificar sus necesidades de formación
- el marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF ayudará a las federaciones nacionales (las MNA) a que los entrenadores respondan a las necesidades de los deportistas / participantes nacionales.

Trasfondo de la creación del ISCF:

El marco de trabajo internacional de entrenamiento deportivo (ISCF) se ha preparado en colaboración con el Consejo internacional de la excelencia en los entrenadores (ICCE) y la Asociación de federaciones internacionales olímpicas de verano (ASOIF), la Leeds Metropolitan University (LMU), la Agencia mundial antidopaje (AMA), la Comisión del séquito del COI (EC) y Solidaridad olímpica del COI (OS), después de un proceso de desarrollo y consulta que comenzó en abril de 2011.

Esta iniciativa señala un nuevo esfuerzo colaborativo para reconocer y respaldar el papel de los entrenadores de todos los niveles deportivos del mundo y proporciona la base para una implementación inicial y un desarrollo y consulta mundiales adicionales con esos participantes.

Como federación internacional deportiva, la ISAF ha identificado que, con una creciente apreciación del entrenamiento y los retos que acompañan el cargo de entrenador, la comunidad de vela y nuestras partes interesadas clave reconocen ahora la necesidad de un conjunto común de criterios para informar del desarrollo y certificación

/ cualificación posteriores de entrenadores de vela nacional e internacionalmente.

La historia del ICCE y de su trabajo puede hallarse en el sitio web www.icce.ws

Fundamentos del marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF:

Los entrenadores juegan un papel vital en la guía del desarrollo de regatistas por ocio (participación) y de regatistas que quieren ser deportistas (rendimiento) como parte de cualquier programa nacional de entrenamiento en vela. El bienestar de todos los regatistas es la primera preocupación de los entrenadores al diseñar, implementar y evaluar las prácticas apropiadas nacional e internacionalmente.

Si bien hay muchos denominadores comunes en el entrenamiento de vela, en los programas de entrenamiento de vela se juntan características únicas. La Federación internacional de vela comprende que la mejor manera de tratar el entrenamiento y la creciente participación en la vela como deporte es cuando sus principios y políticas, y los de sus socios, colaboran en armonía.

El marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF proporciona un punto de referencia con aplicaciones mundiales y positivos efectos de amplio alcance en la forma en que se practica la vela.

El proceso de detallar todos los programas de entrenamiento de vela de las MNA, además de los que buscan alinearse y que todavía deben desarrollar marcos de trabajo similares a las directrices del marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF, proporcionará, por primera vez, a la Federación internacional de vela una visión de conjunto detallada de cómo se presenta la formación de regatistas en los aspectos de participación y rendimiento. El proceso de detallar programas nacionales de entrenamiento de vela de las MNA variará enormemente según la etapa de desarrollo de las estructuras de las federaciones nacionales (las MNA).

Aspectos del entrenamiento:

Con la creciente apreciación de la labor del entrenador y los retos a los que se enfrenta, la comunidad deportiva internacional y sus socios reconocen la necesidad de un conjunto compartido de criterios con los que dar forma al desarrollo y la posterior certificación / cualificación de entrenadores. Según la investigación y las pruebas de campo, se han identificado dos tipos principales de actividades deportivas:

- el deporte de participación, en el que la principal prioridad es tomar parte y alcanzar resultados que se marca cada uno. Esto

puede identificarse en ciertos casos con la participación recreativa

- El deporte de rendimiento, en el que el objetivo principal es el desarrollo de capacidades y habilidades marcadas por estándares de dentro y fuera de la competición

Futuro del marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF:

- la versión 1.0 del marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF se comparte ahora con todas las Autoridades nacionales miembros de la ISAF con el fin de recibir comentarios que ayudarán a la Federación internacional de vela a mantener actualizado el marco de trabajo y a incluir todas las aportaciones internacionales posibles
- desde la Conferencia mundial de entrenamiento de septiembre de 2013, la Federación internacional de vela emplea el marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF como base de los estándares de entrega en todos los programas de formación y desarrollo ejecutados como parte de la remisión por asistir tanto a las naciones emergentes como a las desarrolladas en la creación y mantenimiento de programas nacionales de entrenamiento de vela
- la ISAF seguirá animando a las MNA que todavía no cuenten con infraestructuras nacionales de certificación / cualificación de entrenadores a desarrollarlas mediante la entrega de cursos técnicos y becas de entrenamiento específicas a cada deporte, que pueden financiarse mediante solicitudes al departamento de Solidaridad olímpica del COI vía los comités olímpicos nacionales (CON) y la ISAF

Todos los comentarios sobre el marco de trabajo de entrenamiento de la ISAF deben realizarse en el departamento de formación y desarrollo. training@isaf.com

¿Cómo saber más sobre los programas de entrenamiento de la ISAF?

Ir a: Programa de entrenamiento
www.sailing.org/training

2. Importancia de los entrenadores

Si un entrenador tiene grandes conocimientos, está motivado, centrado, es receptivo a las necesidades individuales y tiene éxito en resolver problemas, el entorno de entrenamiento que crea debería generar éxitos para todos los regatistas,



lo que a su vez es en beneficio del deporte. Si un entrenador solo tiene mediocres conocimientos técnicos o teóricos, le falta experiencia, es incapaz de dirigir un programa completo, no está motivado o no puede invertir el tiempo necesario, es improbable que los regatistas exploten todo su potencial.

En países menos desarrollados, el papel de los entrenadores puede ser todavía más importante, ya que suelen participar en la entrega de diversos aspectos de la estructura de la MNA, incluida la organización de competiciones, administración y financiación.

3. Retos para los entrenadores

Al acabar unos recientes juegos olímpicos, se pidió a siete entrenadores de deportistas que habían ganado medallas que comentaran su preparación para esos juegos y los retos que se encontraron:

- parece darse un estrés considerable sobre los entrenadores, pues muchos están trabajando en condiciones ilógicas (muchas horas, escasa remuneración, sacrificio de vida personal y familiar, sin recursos adecuados con los que preparar a deportistas...)
- deben darse medidas de compensación adecuadas para los entrenadores que trabajen a tiempo completo (o parcial) durante varios años. Su contrato de entrenadores debe incluir una seguridad razonable y prestaciones sociales (vacaciones, pensión...). Esta inversión es necesaria
- idóneamente, precisan de un tiempo adecuado para entrenar debidamente, lo que suele implicar concentrarse en un reducido número de deportistas. También necesitan contar con una vida familiar normal

Los entrenadores personales deben tener la oportunidad de viajar con sus deportistas a las competiciones. Se les debe incentivar a asistir a los juegos olímpicos y mantener un debido contacto con sus deportistas si los entrenadores de otros equipos no ofrecen suficiente apoyo. En resumen, los entrenadores se enfrentan a estos retos:

- limitaciones financieras personales
- falta de seguridad a largo plazo
- presión familiar
- tratar con la administración y con la política de una organización o de un club
- número mínimo de deportistas con talento
- compromiso reducido de los deportistas
- instalaciones reducidas
- recursos reducidos del programa
- socios reducidos de entrenamiento
- poco respaldo procedente de terceros

La fórmula de la victoria está clara: entrenadores con el debido apoyo, bien formados y a tiempo

completo, que trabajen con un número reducido de deportistas y que estén equipados con recursos de programa adecuados. Todo ello proporciona una oportunidad real de maximizar el potencial de los deportistas.

4. Desarrollo profesional continuo de los entrenadores

En muchos países a menudo es difícil que un deporte cree un sistema con el que desarrollar entrenadores de primer orden o importarlos de fuera, pero es un reto al que se debe enfrentar porque no hacerlo significa limitar el programa a un nivel inferior. Al igual que hay programas de desarrollo de deportistas, debe haber programas de desarrollo de entrenadores.

- la organización deportiva debe comenzar identificando las necesidades y oportunidades de desarrollo de los entrenadores en detalle:
 - ¿quiénes son los entrenadores / desarrolladores de entrenadores en su deporte? ¿Con qué certificación / cualificaciones cuentan? ¿Cuáles son sus necesidades de formación?
 - ¿qué nivel de experiencia se necesita? ¿Mundial? ¿Nacional?
 - ¿cuántos entrenadores harán falta en cada nivel a lo largo de los próximos cinco años?
 - ¿qué recursos / instalaciones hay disponibles para entrenarlos?
 - ¿ya existen planes de entrenamiento en su deporte que tener en cuenta?
 - ¿quiénes son los entrenadores / desarrolladores de entrenadores de calidad en su zona? ¿Pueden ayudarle a desarrollar su programa?
 - ¿existen otros organismos deportivos que hayan implementado con éxito los programas de desarrollo de la labor del entrenador a largo plazo (LTCD)? ¿Qué puede aprender de ellos?
- cuando haya fijado sus necesidades y tenga cierta idea de qué recursos dispone, puede comenzar a fijar un plan con el que guiar sus esfuerzos y cumplir sus objetivos. La formación de un entrenador es un proyecto a largo plazo que precisa de una estrategia sistemática. El plan también debe ser flexible y receptivo a las necesidades dinámicas de los entrenadores.
- debe tener en cuenta los recursos de que dispone. ¿Las siguientes fuentes de financiación pueden proporcionar oportunidades que, usadas con buen criterio, puedan establecer un programa con el que formar a sus futuros entrenadores?
 - Federaciones internacionales
 - Solidaridad olímpica / CON
 - el gobierno o los líderes de la escuela.

- ¿cuáles son las características de un programa de desarrollo de la labor del entrenador a largo plazo (LTCD)?
 - los programas más completos reconocen que debe proporcionarse entrenamiento para distintos niveles de experiencia. El primer nivel puede ser muy básico, orientado para incentivar a individuos a que se impliquen y a que sean razonablemente competentes para trabajar con principiantes
 - la formación del entrenador está relacionada con una serie de necesidades, y entre ellas: conocimiento técnico específico para cada deporte, teoría del entrenamiento y experiencia práctica
 - en el conocimiento específico para cada deporte se incluyen asuntos como la técnica, la estrategia y los planes de entrenamiento.
 - en el conocimiento teórico se incluyen disciplinas como la psicología, la fisiología, la biomecánica, principios del entrenamiento, lesiones deportivas, dietética, etc.
 - la certificación / cualificación por llegar a cierto nivel a veces es una buena forma de motivar a los entrenadores a que se formen más e identifiquen sus logros
 - los programas de entrenamiento deberían incentivar el desarrollo de futuros entrenadores
- revise las posibles oportunidades de formar entrenadores, como:
 - clínicas específicas para cada deporte con entrenadores nacionales o internacionales, o expertos técnicos
 - clínicas de teoría del entrenamiento (como fisiología deportiva, desarrollo de planes de entrenamiento anuales, teoría del entrenamiento...)
 - programas de aprendizaje en los que un prometedor entrenador asistente trabaja y entrena junto a un entrenador profesional
 - formación en educación física en una universidad o centro superior;
 - experiencia práctica en entrenamiento y en organización de cursos de entrenamiento
 - acceso a libros, vídeos, investigación y publicaciones deportivas
 - seminarios sobre temas específicos e invitaciones a entrenadores a que se reúnan con especialistas (médicos, por ejemplo) o a debatir temas específicos (por ejemplo, cómo motivar deportistas, entrenamiento de fuerza, dietética...)
- establezca su plan:
 - determine la cantidad y el tipo de conocimientos necesarios en cada nivel

y el tiempo necesario para impartirlos. Esto debería garantizar cierta coherencia en la experiencia de cada candidato a entrenador

- deben fijarse recursos para cada nivel del marco de trabajo nacional de entrenamiento
- organice un programa de entrenamiento para desarrollar entrenadores competentes para cada nivel o encuentre entrenadores que ya sean capaces de trabajar a ese nivel
- organice una estructura con la que ofrecer los cursos, que podría dirigirse desde una agencia central, quizá una CON, pero debe animarse a la participación de organismos gubernamentales deportivos e instituciones educativas
- dé reconocimiento a los entrenadores que completen con éxito un nivel específico otorgándoles certificación / cualificación
- los candidatos a entrenador que escoja deben contar con la mayoría de estas características:
 - ser inteligentes y muy motivados
 - tener conocimientos del deporte, incluido sus requisitos físicos y técnicos, entre otros
 - tener interés en participar a largo plazo con el deporte
 - tener capacidad de formar
 - contar con excelentes relaciones inter e intrapersonales
 - contar con el tiempo necesario
 - ser prácticos y poder resolver problemas
 - a poder ser, contar con formación en educación física o experiencia extensiva en deporte
 - integridad
 - seguridad
- determine cómo puede mantener a los entrenadores implicados y esforzándose a largo plazo. Solidaridad olímpica, en cooperación con las federaciones internacionales y una red de centros de entrenamiento de alto nivel, ofrece oportunidades de formación a entrenadores in situ o en estos centros de formación. Puede obtener información sobre la disponibilidad de estos programas en su CON o en Formación y desarrollo de la ISAF www.sailing.org/training

5. Contratación de entrenadores

A menudo, la forma más rápida de lograr un entrenamiento de alta calidad es importar esa pericia. Esto puede proporcionar el resultado deseado, pero en ocasiones los resultados pueden defraudarle. Como ya hemos indicado, es esencial saber exactamente qué hace falta y desarrollar





un plan sensato. Es muy importante que los entrenadores nacionales cumplan con los mismos procesos que los extranjeros para mantener la coherencia.

Ventajas de contratar entrenadores extranjeros:

- la pericia está disponible de inmediato.
- pueden darse efectos positivos indirectos, como establecer un modelo a seguir para los entrenadores más jóvenes o fijar programas de entrenamiento o una actitud de excelencia
- suele producirse una mejora dramática en el programa

Desventajas de contratar entrenadores extranjeros:

- puede suponer un gran coste en sueldos, viajes y apoyo.
- el entrenador (y su familia) puede experimentar un choque cultural y reducir así su rendimiento
- pueden darse dificultades con el idioma.
- la estancia del entrenador puede ser limitada.
- a menudo desaparece toda pericia cuando se marcha el entrenador extranjero

¿Los fondos gastados en importar entrenadores extranjeros pueden invertirse mejor en fijar un marco de trabajo nacional de entrenamiento?

Uno de los programas de Solidaridad olímpica proporciona oportunidades para que un experto internacional respaldado por la ISAF pase un tiempo en otro país trabajando con los entrenadores locales y desarrollando una estructura nacional deportiva. Esta estrategia combina la disponibilidad inmediata de la pericia externa con el legado a largo plazo que queda al entrenar entrenadores locales. Puede obtener más información al respecto y sobre otros programas de Solidaridad olímpica a través de su CON y de Formación y desarrollo de la ISAF www.sailing.org/training.

Unidad 30: *Oficiales de regata



1. Organización
2. Programa oficial de regatas
3. Categorías
4. Desarrollo y entrenamiento
5. Retención

**El termino "Oficiales" se refiere a Oficiales de regata, Medidores, Árbitros y Jueces*

Unidad 30: Oficiales de regata



Las competiciones de vela no se organizan solas. Todo país con un programa de competición necesitará oficiales de regatas para llevar a buen término las regatas y garantizar que los deportistas cuenten con posibilidades de lograr el máximo rendimiento en una competición justa. Conforme la cantidad y los estándares de competición aumentan, se necesitarán oficiales de regatas muy entrenados. Al igual que con los entrenadores, la responsabilidad de la MNA es garantizar que se contraten oficiales de regatas, se desarrollen y cuenten con la estructura y el respaldo necesarios para hacer su vital trabajo. Además, el trabajo de oficiales de regatas debe estar bien coordinado para garantizar que se llevan a cabo competiciones en todos los niveles, en la medida de lo posible, con un número y nivel adecuados de oficiales. Por lo tanto, es necesario en cada país un programa nacional de oficiales de regatas que integre estas actividades bajo el liderazgo y el control de la MNA.

1. Organización

Los oficiales de regatas normalmente trabajan diariamente, solos o en pequeños grupos, con lo que es posible efectuar ajustes organizativos e individuales. Las competiciones se celebran a horas específicas. Un grupo grande de oficiales de regatas, cada miembro con un papel específico, debe colaborar internamente para que sea un éxito. Además, en el caso de los oficiales de regatas, las cualificaciones y los conocimientos necesarios son más objetivos y el desempeño de su deber está expuesto al público, lo que significa que controlar los estándares es vital para la imagen del deporte.

2. Programa oficial de regatas

En las actividades y responsabilidades del programa de un oficial de regatas se suelen incluir:

- mantener una lista actualizada de oficiales de regatas cualificados
- manejar un sistema para entrenar y desarrollar oficiales de regatas, incluido el desarrollo de un temario, exámenes y organización de cursos
- manejar un sistema para categorizar oficiales de regatas
- controlar las asignaciones de oficiales de regatas a competiciones importantes, incluida la administración de gastos
- asistir a clubs y a otros organismos relevantes con el desarrollo y el manejo de un sistema adecuado para la asignación de oficiales de regatas a competiciones de base
- manejar un sistema para contratar, reconocer y recompensar a oficiales de regatas por su servicio al deporte y a los deportistas

3. Categorías y asignación a eventos

Es importante contar con un sistema justo y transparente para evaluar el rendimiento de los oficiales y para asignar destinos que oficiar de forma justa y por méritos. Si se emplea un sistema cerrado o secreto, los oficiales de regatas pueden desilusionarse, no estar satisfechos con el sistema y dejar de presentarse voluntarios.

También es importante tener un sistema honrado y justo para informar del rendimiento de los oficiales después de una competición. No solo es importante para futuras decisiones de asignación de competiciones, sino que también ayuda a los oficiales a mejorar su rendimiento.

4. Desarrollo y entrenamiento

Debe estar en marcha un sistema continuo de desarrollo y entrenamiento para garantizar que los oficiales tienen conocimientos y rendimiento al día y son conscientes de los últimos desarrollos en sus disciplinas. La ISAF envía con regularidad actualizaciones de las reglas, preguntas frecuentes y orientación a las MNA, que deben distribuirse a los oficiales de regatas del país.

5. Retención

Como se ha indicado antes, las competiciones de vela no pueden organizarse sin oficiales de regatas debidamente cualificados y debe recordarse su condición de voluntarios. La retención de oficiales debe considerarse alta prioridad y debe hacerse un esfuerzo para reconocer el servicio de los oficiales (p. ej., por boletines, galardones, ropa, etc.). Deben reintegrarse los gastos con rapidez y los supervisores del programa de oficiales de regatas deben intentar que haya una atmósfera abierta y acogedora, de forma que los oficiales se sientan cómodos para presentar posibles inquietudes. También es importante que los oficiales de regatas participen debidamente en decisiones y en la planificación de aspectos que conocen y que ven. Como se ha indicado antes, las competiciones de vela no pueden organizarse sin oficiales de regatas debidamente cualificados y debe recordarse su condición de voluntarios. La retención de oficiales debe considerarse alta prioridad y debe hacerse un esfuerzo para reconocer el servicio de los oficiales (p. ej., por boletines, galardones, ropa, etc.). Deben reintegrarse los gastos con rapidez y los supervisores del programa de oficiales de regatas deben intentar que haya una atmósfera abierta y acogedora, de forma que los oficiales se sientan cómodos para presentar posibles inquietudes. También es importante que los oficiales de regatas participen debidamente en decisiones y en la planificación de aspectos que conocen y que ven.

Unidad 31: Medicina deportiva



1. Supervisión de la salud general
2. Práctica de hábitos saludables
3. Servicios regionales de salud
4. Directrices médicas para el entrenador del equipo internacional

Unidad 31: Medicina deportiva



El buen estado físico y de salud se asocian rápidamente con el deporte recreativo y muy competitivo. Para un deportista de competición de primer orden, es vital tener un cuerpo sano y en óptimas condiciones a pesar del gran estrés que sufre. Por lo tanto, la participación de especialistas médicos en las preparaciones de la competición es de vital importancia. Los profesionales médicos pueden contribuir al deporte de la siguiente forma.

1. Supervisión de la salud general

Antes de comenzar un entrenamiento de gran intensidad, el deportista debe pasar chequeos médicos adecuados con los que identificar males, defectos y enfermedades rectificables. A continuación, deben integrarse chequeos médicos regulares en el programa de entrenamiento para supervisar la salud general y la condición física, como comprobar lesiones crónicas en tejidos blandos, evaluaciones de nutrición o pruebas de fatiga.

Los deportistas se lesionan por incidentes traumáticos o como resultado del estrés que sufre el cuerpo por la intensidad del entrenamiento o de la competición. Al sufrir una lesión, es vital para el deportista recibir un diagnóstico temprano y correcto y pasar por rehabilitación en el menor tiempo posible. El proceso de volver a poner en forma a un deportista de competición después de una lesión es cuestión de trabajo en equipo: con el médico, el fisioterapeuta, el entrenador y el deportista.

2. Práctica de hábitos saludables

El entrenador y el deportista deben fijar unos buenos hábitos saludables para intentar evitar lesiones o dolencias. El médico puede aconsejar sobre hábitos de higiene, de sueño, problemas relacionados con los viajes y el significado de los síntomas (imaginarios o reales); el fisioterapeuta sobre la importancia de los ejercicios de calentamiento, los estiramientos y las buenas posturas, mientras que el dietista sobre los buenos y malos hábitos alimenticios.

3. Servicios regionales de salud

Los servicios gubernamentales de salud, ya los proporcionen escuelas, fuerzas armadas, hospitales o clínicas comunitarias, pueden ser el único recurso realmente disponible para asistir a los deportistas en una comunidad. Los gestores de estos servicios pueden ir más allá de sus responsabilidades habituales y respaldar a los deportistas:

- proporcionando una supervisión frecuente de su estado de salud
- garantizando un tratamiento puntual y adecuado de lesiones, dolencias u otros problemas
- proporcionando un fácil acceso a la fisioterapia o a otros servicios paramédicos
- respaldando programas como control del dopaje, evaluación nutricional, suplementos dietéticos y pruebas de condición física;
- proporcionando información y educación a deportistas y entrenadores
- proporcionando apoyo administrativo al personal médico y paramédico

Respecto a los servicios médicos adecuados para deportistas, pueden hallarse en:

- hospitales locales
- médicos locales que parezcan estar interesados en el deporte
- escuelas médicas locales o centros de aprendizaje profesional
- clínicas o agencias sanitarias gubernamentales o militares
- la experiencia de asociaciones o equipos deportivos que hayan empleado servicios médicos
- las organizaciones profesionales (médicas, dentales, fisioterapeutas, dietéticas, etc.) en su país
- escuelas de servicios de socorro médico voluntario

4. Directrices médicas para el entrenador del equipo internacional

Como los equipos suelen viajar sin el apoyo de un médico acompañante, forma parte del deber de un entrenador garantizar que los deportistas sigan unas sencillas medidas de precaución y que nada se interponga en el camino al éxito de su equipo.

¿Dónde están las directrices médicas del entrenador del equipo internacional?

Ir a: Directrices médicas
[www.sailing.org/tools/documents/MedicalGuidelinesIntlTeamCoach-\[11806\].pdf](http://www.sailing.org/tools/documents/MedicalGuidelinesIntlTeamCoach-[11806].pdf)

Unidad 32: Antidopaje



1. La lucha contra el dopaje

2. Oficial médico

3. Información y medidas educativas

4. Procedimientos disciplinarios

Unidad 32: Antidopaje



El dopaje es un problema en todo el mundo y está presente en casi cualquier deporte. Para salvaguardar la salud de los deportistas y la integridad de la vela, la ISAF cuenta con un programa de control del dopaje. El código antidopaje de la ISAF (regla 21) se aplica a la ISAF, a cada MNA de la ISAF y a cada participante en las actividades de la ISAF o de cualquiera de sus MNA en virtud de la asociación del participante, su acreditación o su participación en las actividades o competiciones de la ISAF o sus MNA.

Cada MNA es responsable de garantizar que las pruebas nacionales sobre los deportistas de las MNA cumplen estas reglas antidopaje.

1. La lucha contra el dopaje

Las tres principales razones de las medidas de control de dopaje son:

- El deporte debe ser justo y limpio, y se debe castigar a los deportistas que violen la normativa antidopaje. Los castigos deben ser públicos para enviar un mensaje contundente
- Salud: muchas sustancias dopantes presentan graves efectos secundarios negativos, tanto inmediatos como retardados, que comprometen la salud de los jóvenes.
- Los deportistas con éxito son modelos a seguir. Si no se detienen las prácticas de dopaje, puede enviarse un mensaje erróneo a los jóvenes, sean deportistas o no

Los elementos básicos de la lucha contra el dopaje son la información, la educación, los controles y las sanciones (castigos).

2. Oficial médico

Cada MNA debe contar con alguien capaz de ayudar con la administración de un programa de control del dopaje. Esta persona puede ser un médico, pero no es necesario. Entre sus responsabilidades se encuentran:

- asesorar a la MNA y a otros organismos pertinentes en cuestiones relacionadas con el dopaje
- ser responsable de las comunicaciones de la MNA con la ISAF en cuestiones relacionadas con el dopaje
- mantener datos de contacto actualizados de todos los deportistas nacionales
- ejecutar medidas educativas antidopaje
- estar disponible para responder a las preguntas de los deportistas, los entrenadores, padres, medios de comunicación y otros

3. Información y medidas educativas

Las MNA deben garantizar que hay información actualizada antidopaje a la libre disposición de deportistas, entrenadores, padres y otros. Deben ejecutar medidas educativas antidopaje para deportistas nacionales y colaborar con otras agencias para promover mensajes antidopaje a los deportistas más jóvenes.

Para obtener más información sobre la juventud y el dopaje
Ir a: www.wada-ama.org/en/what-we-do/education-awareness/youth-zone

Para obtener más información sobre herramientas educativas
Ir a www.wada-ama.org/en/what-we-do/education-awareness/tools-for-stakeholders

4. Procedimientos disciplinarios

Es muy importante que los procedimientos disciplinarios sean justos y que se castigue a los infractores. Los procedimientos disciplinarios deben estar basados en leyes nacionales, además de en la normativa de la ISAF.

La ISAF debe estar informada de todas las sanciones de dopaje impuestas sobre cualquier deportista. En todos los casos, es esencial que la información y la correspondencia relacionada con acciones disciplinares se maneje de forma estrictamente confidencial.

Unidad 33: Vela para discapacitados



1. Introducción

2. Representación de discapacitados en la vela

3. Trabajo con regatistas con discapacidad

Unidad 33: Vela para discapacitados



1. Introducción

La vela para discapacitados presenta diversos requisitos organizativos y administrativos sobre las funciones habituales de una MNA, pero muchas de las funciones administrativas descritas en este manual también pueden aplicarse a la vela para discapacitados en un país. La vela internacional para discapacitados está organizada y promovida por la Asociación internacional de vela para discapacitados (IFDS). La IFDS es un socio afiliado de la ISAF.

¿Dónde se puede saber más sobre la vela para discapacitados?

Ir a: La vela para discapacitados
www.sailing.org/disabled

2. Representación de discapacitados en la vela

Debe haber representación de regatistas con discapacidad en las juntas y comités de su organización. También es importante establecer vínculos con otras organizaciones y otros programas deportivos nacionales para discapacitados. Además, colaborar con su Comité paralímpico nacional (NPC) puede proporcionar financiación para el entrenamiento de desarrollo o de elite, y que lo reconozca un posible equipo nacional paralímpico.

3. Trabajo con regatistas con discapacidad

Existen muchas discapacidades distintas, e incluso el mismo tipo de discapacidad puede afectar a cada persona de forma distinta. Los empleados y los voluntarios de su organización que trabajen con regatistas discapacitados pueden necesitar formación en los siguientes aspectos:

- concienciación ante discapacidades y comunicación (p. ej., lengua de signos)
- equipamiento para discapacitados (sillas de ruedas, etc.)
- embarcaciones adaptadas para regatistas discapacitados, por ejemplo, con modificaciones al gobierno o a la caña
- requisitos de una sede para albergar personas con discapacidades, como rampas, ascensores, elevadores, puertas de acceso, etc.
- seguridad de los regatistas con discapacidad

¿Dónde está el manual completo de recursos de vela para discapacitados?

Ir a: Manual de recursos
www.sailing.org/sailors/disabled/27760.php

5

Vela olímpica / paralímpica



Unidad 34 Vela olímpica

Unidad 35 Vela paralímpica





Unidad 34: Vela olímpica



- 1. Introducción**
- 2. Historia**
- 3. Futuras competiciones de vela olímpica**

Unidad 34: Vela olímpica



1. Introducción

El papel de las federaciones internacionales como está definido en el Chárter Olímpico es "Asumir la responsabilidad del control técnico y dirección de sus deportes en los Juegos Olímpicos"

La primera competición de vela fue en los Juegos Olímpicos de 1900, volvió a aparecer en los de 1908, y desde entonces ha estado en cada programa olímpico. Es uno de los deportes más antiguos del programa olímpico y su historia olímpica está sembrada de héroes, incluidas algunas de las grandes figuras mundiales del deporte.

2. Historia

En los primeros juegos olímpicos, la vela estaba dominada por embarcaciones grandes, en ocasiones con 10-12 regatistas, y se usaban hándicaps de tiempo para adjudicar las regatas. A partir de 1924 y de forma creciente desde la década de 1950, la tendencia han sido embarcaciones «one-design» más pequeñas y con menos tripulantes. En los últimos 20 años, las pruebas de equipamiento han conseguido que varias embarcaciones nuevas reflejen los últimos desarrollos deportivos.

Durante los juegos de Pekín 2008, solo una competición tenía una tripulación de tres personas (yngling), mientras que en cinco competían regatistas solos. Actualmente el elenco de embarcaciones es una mezcla entre clases con una larga y distinguida historia, como la Star y la Finn, y las que reflejan los avances en tecnología y diseño en el deporte, como la 49er.

Siempre se ha permitido a las mujeres competir en vela olímpica con los hombres, pero en 1988 se añadieron competiciones exclusivas para mujeres. El programa de vela olímpico de 2008 se componía de competiciones para hombres, para mujeres y abiertas.

En la práctica, la vela tuvo su debut olímpico en Sydney, ya que fue el primer deporte olímpico en cambiar de nombre, pues antes se llamaba regatas, sin más.

¿Dónde encontrar toda la información sobre competiciones de vela olímpica, incluidos los medalleros?

Ir a: Olimpiadas pasadas
www.sailing.org/olympics/london2012/about/history/index.php

3. Futuras competiciones de vela olímpica

(a) Acreditación

La acreditación es el equivalente de un pasaporte y especifica a qué áreas se pueden acceder, como por ejemplo, un embarcadero, áreas de prensa y de espectadores, el campo de juego, el comedor.

Acreditaciones para atletas y Oficiales Nacionales para la Competición Olímpica de Vela son ofrecidas a través del Comité Internacional Organizativo. ISAF nombra los Oficiales de regata internacionales y aprueba sus acreditaciones.

(b) Cualificación

Actualmente los Comités Olímpicos Nacionales (CONs) pueden tener un barco por evento, con el país anfitrión clasificando directamente una plaza en cada evento. Las plazas restantes son decididas por medio de un sistema de clasificación aprobado por ISAF y el COI.

La clasificación se estudia en cada nación y ya depende de cada Comité Olímpico Nacional el decidir que competidores quieren tener como sus representantes en los Juegos Olímpicos. Para poder ser seleccionados por los CONs el atleta debe haber aparecido en la lista oficial de Ranking Mundiales de la ISAF durante ciertas fechas.

¿Dónde encontrar toda la información sobre los próximos juegos Olímpicos?

Vaya a: Olympic Games
www.sailing.org/olympics

Unidad 35: Vela paralímpica



1. Introducción e historia

2. Futuras competiciones paralímpicas de vela

Unidad 35: Vela paralímpica



1. Introducción

La vela apareció por vez primera en los Juegos Paralímpicos de 1996 como deporte de demostración. Cuatro años después se incluyó como deporte paralímpico oficial con dos competiciones en Sydney 2000. Se escogieron dos competiciones de yates de quilla de una y tres personas para demostrar el deporte en Australia. Esta embarcación proporcionaba mayor estabilidad y cabinas abiertas, con lo que se ganaba en espacio libre para los regatistas.

Las competiciones estaban abiertas a hombres y mujeres, y los anfitriones Noel Robins, Jamie Dunross y Graeme Martin (AUS) se llevaron el oro en Sonar, mientras que Heiko Kröger (GER) se alzó con la primera medalla de oro de 2,4mR.

Desde 2001, las ciudades anfitrionas candidatas deben presentarse a los juegos olímpicos y los paralímpicos.

La 2,4mR y la Sonar repitieron en Atenas 2004 antes de la introducción del yate de quilla de dos personas en Pekín 2008. El SKUD18 fue el equipamiento escogido y la primera medalla de oro fue a parar a Nick Scandone y Maureen McKinnon, de EE. UU.

Las tres competiciones y su equipamiento pudieron contemplarse en la competición de vela de las Paralimpiadas 2012.

2. Futuras competiciones paralímpicas de vela

(a) Acreditación

Las acreditaciones de los deportistas y de los oficiales nacionales de las competiciones paralímpicas de vela las proporciona el Comité paralímpico nacional (NPC) del país. Las acreditaciones de los oficiales internacionales las autoriza la ISAF y las designa la Asociación internacional de vela para discapacitados (IFDS). La acreditación es el equivalente de un pasaporte y especifica a qué áreas se pueden acceder, como por ejemplo, un embarcadero, áreas de prensa y de espectadores, el campo de juego, el comedor.

(b) Cualificación

El sistema de cualificación de la competición paralímpica de vela lo publica el Comité paralímpico internacional (CPI) y lo cumplen la IFDS y los NPC. El sistema de cualificación detalla los procesos que deben seguirse en el camino a las Paralimpiadas. Especifica cuántas naciones están clasificadas para las competiciones especificadas como eliminatorias paralímpicas. La cualificación está asignada a un país, no a un individuo,

y la selección del representante nacional depende de la Autoridad nacional reconocida (RNA).

¿Dónde encontrar toda la información sobre competiciones paralímpicas de vela, incluidos los medalleros?

Ir a: Paralimpiadas pasadas
www.sailing.org/paralympics/london2012/about/history/index.php

Secretaría de la ISAF

Ariadne House
Town Quay
Southampton
Hampshire SO14 2AQ
UK

Tel +44 (0)23 80 635111

Fax +44 (0)23 80 635789

Email secretariat@isaf.com

sailing.org | isaf.com

Publicado por la ISAF (UK) Ltd, Southampton UK
© International Sailing Federation (IOM) Ltd.