



Connect to Sailing

Planificación del Proyecto

23 Septiembre 2005
Versión 5.0

CONTENIDOS*Página***PARTE 1 – INTRODUCCIÓN**

| | | |
|-----|--------------|---|
| 1.0 | INTRODUCCIÓN | 2 |
|-----|--------------|---|

PARTE 2 – INTENCIÓN DEL PROYECTO Y OBJETIVOS

| | | |
|-----|------------------------|---|
| 2.0 | INTENCIÓN DEL PROYECTO | 4 |
| 3.0 | OBJETIVOS | 4 |

PARTE 3 – ARTICULACIÓN DEL PROYECTO

| | | |
|-----|---|---|
| 4.0 | MODELO DE ARTICULACIÓN DE <i>CONNECT TO SAILING</i> | 4 |
| 5.0 | ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO | 6 |
| 6.0 | INFORME SOBRE LOS PROYECTOS | 6 |

PARTE 4 – PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO NACIONAL

| | | |
|------|---|----|
| 7.0 | ESTRUCTURA DE <i>CONNECT TO SAILING</i> | 7 |
| 8.0 | ARTICULACIÓN DEL PROYECTO | 8 |
| 9.0 | PLANIFICACIÓN | 10 |
| 9.1 | Planificación Estratégica del Proyecto | 10 |
| 9.2 | Objetivos y Metas | 12 |
| 9.3 | Programa | 13 |
| 9.4 | Alcance del Proyecto | 13 |
| 10.0 | ELEMENTOS DE <i>CONNECT TO SAILING</i> | 14 |
| 10.1 | Organización de la Actividad | 14 |
| 10.2 | Instructores | 15 |
| 10.3 | Barcos y Equipamiento | 15 |
| 10.4 | Instalaciones Náuticas | 15 |
| 10.5 | Financiación | 15 |
| 10.6 | Material y Artículos de Promoción | 16 |
| 10.7 | Jóvenes | 16 |
| 10.8 | Colaboración de Adultos | 17 |
| 11.0 | APOYO DE LA ISAF | 17 |
| 11.1 | Introducción | 17 |
| 11.2 | Director de Proyectos | 18 |
| 11.3 | Página web | 18 |
| 11.4 | Embajadores | 18 |

ANEXOS

| | | |
|---------|---|----|
| Anexo A | – Resumen de la Planificación del Proyecto | 19 |
| Anexo B | – Responsabilidades de los Embajadores | 20 |
| Anexo C | – Responsabilidades de los Grupos de Trabajo Nacionales | 21 |
| Anexo D | - Análisis SWOT | 23 |
| Anexo E | - Ejemplos de programas / Marcos Temporales | 26 |
| Anexo F | - Borrador de Orden del Día para la primera reunión del GTN | 30 |

PARTE 1 - INTRODUCCIÓN

1.0 INTRODUCCIÓN

Connect to Sailing es una iniciativa puesta en marcha por la Federación Internacional de Vela (ISAF) para dar a la gente una oportunidad seria de conocer la navegación a vela dentro de su comunidad y aumentar la participación en el deporte de la vela en todo el mundo.

Este documento pretende:

- Establecer un marco estructurado para la oportuna puesta en marcha de *Connect to Sailing*
- Proporcionar a los Embajadores de *Connect to Sailing* una guía para su puesta en práctica a nivel nacional
- Proporcionar un mecanismo para informar a la ISAF sobre el desarrollo de iniciativas nacionales incluidas en *Connect to Sailing*, con el propósito de permitir la colaboración internacional en el proyecto

Se pone de relieve que este documento tiene como objetivo ser solamente una guía. El documento completo, o extractos del mismo, pueden utilizarse en todo o en partes para adaptarse a circunstancias particulares y para ajustarse a los recursos y técnicas de los Embajadores, Autoridades Nacionales Asociadas (MNAs) y Grupos de Trabajo Nacionales (GTNs).

Es esencial para el éxito de *Connect to Sailing* que se modifiquen las directrices que aquí se presentan, con el fin de adaptarlas a las circunstancias locales, al alcance de cada proyecto concreto, las exigencias culturales y diferentes enfoques y necesidades, utilizando para ello las aptitudes y la experiencia de aquellos que asuman el reto de poner el proyecto en práctica. Los ejemplos de proyectos que aquí se dan deben entenderse dentro del contexto del país de origen y del país que los quiere adoptar. No debe alentarse la aplicación de este documento sin estas consideraciones.

Este Documento de Planificación del Proyectos se divide en 4 partes:

- Introducción a *Connect to Sailing*
- Intención y objetivos del proyecto
- Articulación del proyecto
- Guía sobre la puesta en práctica de un proyecto nacional

ISAF es el principal impulsor de la puesta en marcha y la ejecución de *Connect to Sailing*. Sin embargo, el modelo propuesto de desarrollo depende para su éxito de la participación de una serie de miembros asociados. Además, debido a las exigencias económicas del proyecto, se puede incluir como partes interesadas, a organismos de financiación gubernamentales y no-gubernamentales.

En este momento se identifica como principales posibles miembros asociados a todos o algunos de los siguientes:

- ISAF
- Las Autoridades Nacionales asociadas a ISAF
- Clubes náuticos, centros de entrenamiento, asociaciones y agrupaciones similares que desarrollan actividades de vela, ya existentes
- Gente joven
- Adultos responsables de jóvenes (profesores, directores de agrupaciones juveniles, oficiales de organizaciones uniformadas)
- Padres

- Gobiernos y organismos financieros gubernamentales
- Organismos financieros no-gubernamentales
- Industria relacionada con la navegación y patrocinadores comerciales
- Organismos educativos
- Fuerzas Armadas
- Medios de comunicación

Connect to Sailing contará con el apoyo completo de una página web central de ISAF, www.sailing.org/connecttosailing. La documentación y evaluación de las exigencias de diseño de la página web están incluidos en el Apéndice C de este documento, como un objetivo del proyecto.

Como fuente de experiencia e información, junto con la página web propuesta, *Connect to Sailing* será supervisado por un Responsable de Proyectos especializado, nombrado por ISAF. Este Responsable de Proyectos asesorará sobre las fuentes de información disponibles y, cuando ello sea apropiado, favorecerá los contactos entre los programas existentes y aquellos socios que puedan aportar alguna experiencia eficaz.

El Anexo A incluye un resumen de este Documento de Planificación del Proyecto, para facilitar la comunicación.

Cada uno de los Grupos de Trabajo de *Connect to Sailing*, o cualquier organización que utilice este plan como base de un programa de navegación para niños, tiene la responsabilidad de asegurarse de que actúa de acuerdo con la legislación vigente sobre Protección Infantil, correspondiente al país o territorio de que se trate, y de no existir dicha legislación, es responsable de poner en marcha políticas y procedimientos que satisfagan las mismas exigencias. Hay ejemplos de políticas y procedimientos ya existentes disponibles para quien los solicite.

Exención de Responsabilidad

ISAF ha preparado este Documento como una guía general para ayudar a las Autoridades Nacionales y a los Grupos de Trabajo Nacionales. Corresponde a estos organismos el tener en cuenta las implicaciones legales y cualquier posible responsabilidad dentro de su propio país.

PARTE 2 – INTENCIÓN DEL PROYECTO Y OBJETIVOS

2.0 INTENCIÓN DEL PROYECTO

“La intención fundamental de *Connect to Sailing* es revitalizar la participación de base en todas las categorías de la vela, exceptuando la actividad de alto nivel, y devolver al deporte un crecimiento firme enfocado en la juventud”¹

En líneas generales esta intención se puede redefinir como la estimulación de un crecimiento sostenido del deporte de la vela en todo el mundo, a través de la creación y puesta en marcha de iniciativas nacionales en colaboración con las MNAs. Lo que se pretende es que la vela se convierta en una actividad de recreo para todos, sin que ello conlleve la exigencia de competir a ningún nivel. Sin ser exclusiva, la participación juvenil se reconoce como principal ruta de entrada al deporte de la vela, y por tanto se considera la pieza clave sobre la que construir una base fuerte y duradera para los programas de vela dentro de una comunidad.

3.0 OBJETIVOS

El objetivo primordial para ISAF es que año tras año aumente el número de países que participen activamente en el proyecto. Lo que se intenta es que cada uno de los países participantes establezca programas de navegación en una comunidad y consiga un crecimiento anual apreciable de la participación en el deporte de la vela.

Los objetivos particulares de cada país serán establecidos por cada GTN. (Véase Sección 9.2)

ISAF establecerá una página web central de *Connect to Sailing* para poner la información pertinente y las experiencias ya realizadas a disposición de todos.

PARTE 3 – ARTICULACIÓN DEL PROYECTO

4.0 MODELO DE ARTICULACIÓN DEL PROYECTO *CONNECT TO SAILING*

Connect to Sailing se llevará a cabo por un Grupo de Trabajo Nacional (GTN) en cada uno de los países participantes. En primer lugar, el GTN entrará en contacto con la MNA del país de que se trate e involucrará a posibles socios relacionados con el deporte de la vela, con el fin de establecer y poner en práctica los programas apropiados.

Los integrantes de los GTNs deberán ser capaces de facilitar al grupo el conocimiento necesario sobre proyectos náuticos en esa comunidad, desarrollo deportivo, cultura de clubes, marketing, educación y comercio marítimo. Se recomienda firmemente que solo se incluya en los GTNs a aquellas personas cuyas aptitudes y experiencia puedan contribuir positivamente en estas áreas. Como modelo de GTN se recomienda el integrado por 10 miembros; poniendo de relieve la importancia de limitar los miembros a aquellos que, de forma activa y regular, puedan promocionar y dirigir la puesta en marcha de proyectos.

Los GNTs también serán responsables de obtener y administrar los fondos necesarios para la ejecución de los programas.

ISAF designará un Embajador de *Connect to Sailing* para cada uno de los países participantes. La función de este Embajador será la de facilitar y actuar como catalizador. El Embajador acercará al GTN a los demás socios relevantes y supervisará y estimulará el desarrollo de uniones de trabajo con el fin de fomentar y articular los objetivos de *Connect to Sailing*. El Embajador actuará como el punto de conexión y de información del GTN con ISAF.

¹ ISAF, Copenhague, Noviembre 2004

La actividad estratégica de *Connect to Sailing* y el desarrollo del proyecto como un entorno vivo de colaboración para el intercambio de ideas y experiencia, será coordinado por el Director de Proyectos nombrado por ISAF. Esta tarea está definida en la sección 11.2.

Una vez que la tarea del Director de proyectos esté completamente desarrollada dentro de *Connect to Sailing*, esta se podrá reducir progresivamente, a medida que la red de conexiones establecida se vaya volviendo más autosuficiente a través de las conexiones activas de la propia red.

El modelo de articulación de *Connect to Sailing* que se propone se muestra en la figura 2

Las competencias para los Embajadores de *Connect to Sailing* y los GTNs se detallan en los Anexos B y C.

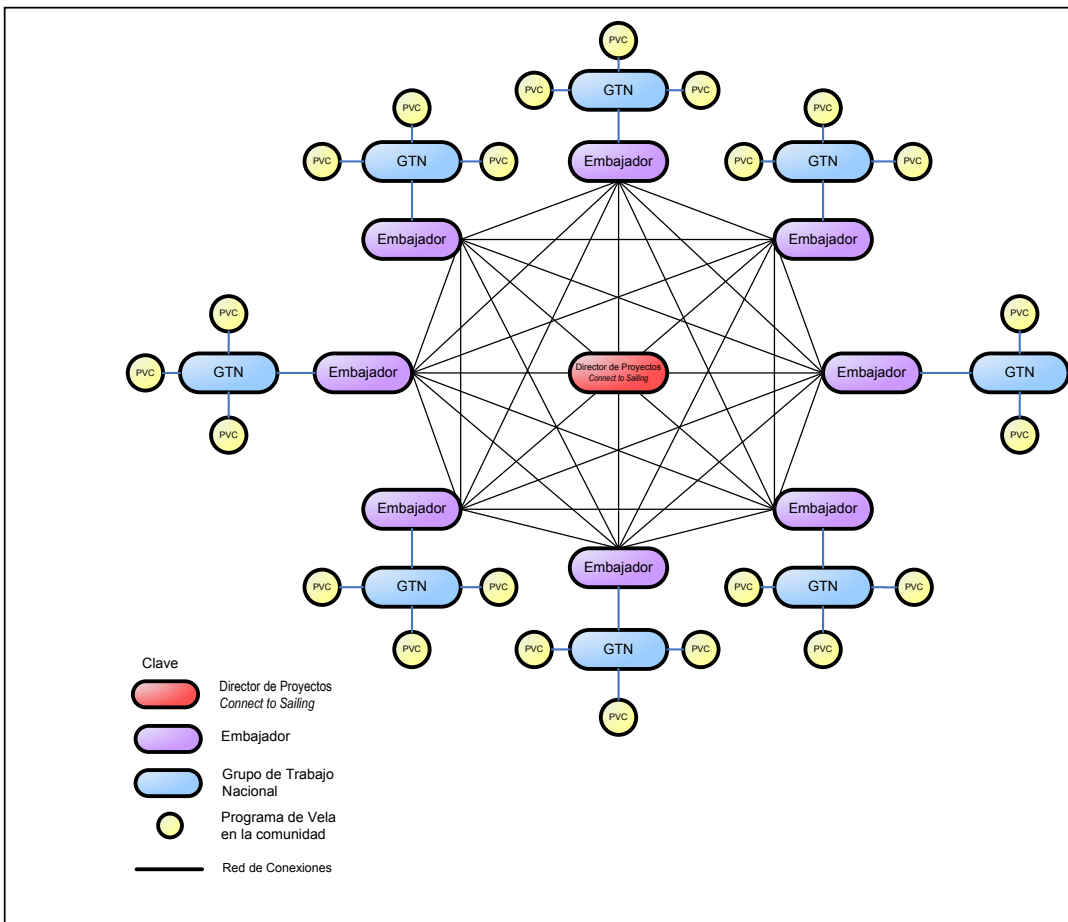


Figura 2 – Modelo de Articulación propuesto para *Connect to Sailing*

5.0 ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Los proyectos nacionales de vela y los programas de vela en una comunidad, incluyendo los compromisos con la MNA del país correspondiente, serán dirigidos a nivel local por el GTN.

La actuación de ISAF en el programa *Connect to Sailing* se limitará a un nivel estratégico, para facilitar un desarrollo coordinado, auto-gestionado y sostenido del programa. La estructura de dirección propuesta se muestra en la figura 3.

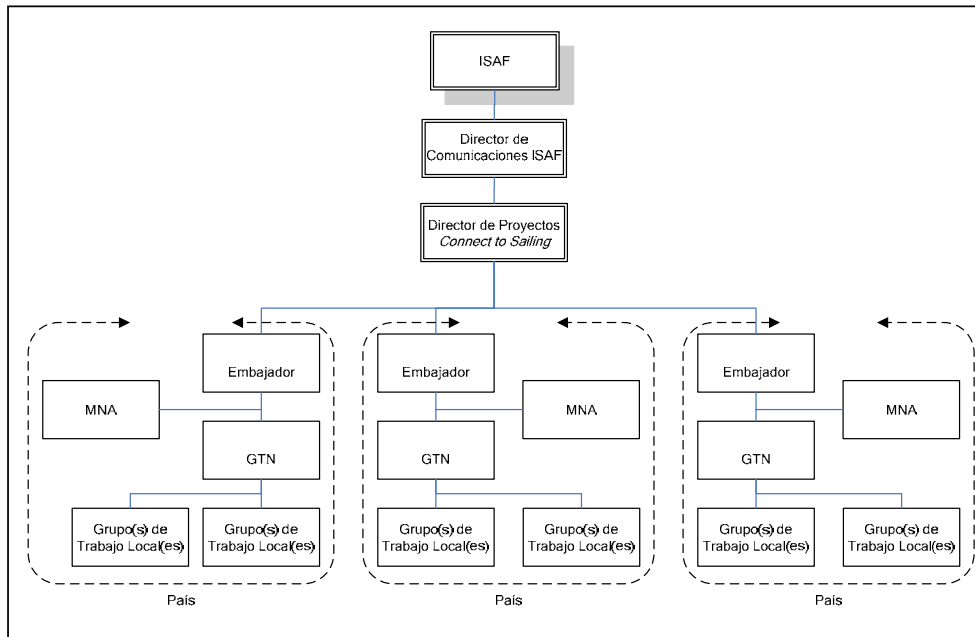


Figura 3 – Estructura de Dirección Estratégica

6.0 INFORME SOBRE LOS PROYECTOS

Para que sea posible la creación, utilización y transferencia de conocimientos y prácticas a través de la red de *Connect to Sailing*, los GTNs deben informar de sus progresos al Director de Proyectos a través de su Embajador.

El Director de Proyectos de *Connect to Sailing* deberá establecer de acuerdo con cada Embajador el formato, el contenido y la frecuencia de estos informes.

PARTE 4 – PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO NACIONAL

7.0 ESTRUCTURA DE *CONNECT TO SAILING*

Se considera que la participación de los jóvenes es la principal ruta de entrada al deporte de la vela, y por tanto se recomienda que se considere como el eje principal en el desarrollo de los programas nacionales de vela dentro de una comunidad.²

Los jóvenes en edad educativa, como grupo, están incluidos en un ambiente estructurado que es fácil de identificar y con el que es fácil comunicarse. Con frecuencia se pueden obtener fondos y otros recursos si los proyectos están conectados a la “educación”. Existen muchos ejemplos de proyectos de vela para jóvenes que les proporcionan experiencias y habilidades para cambiar sus vidas y que proporcionan beneficios aparte de la actividad de la vela.

La experiencia en los proyectos ya existentes ha establecido el marco adecuado para atraer y retener en la vela a la gente joven de la siguiente manera.

- Estimular su interés (por la vela), por ejemplo a través de muestras y presentaciones en colegios, agrupaciones juveniles de la comunidad y centros comerciales, utilizando combinaciones de técnicas audiovisuales, presentadores carismáticos y modelos a seguir. Si es posible se debería tener el apoyo de los adultos que están en contacto con los jóvenes (profesores, líderes juveniles, padres).
- Para reforzar este interés, se pone a su disposición una experiencia real de navegación en un ambiente seguro, no intimidatorio y divertido. Esto puede hacerse a través de un programa establecido en esa localidad, en las instalaciones de un club ya existente o en una actividad creada exclusivamente para ello. Esta experiencia está enfocada a reforzar el interés de los participantes en la vela y a estimular su deseo de repetir la experiencia.
- Bien a continuación, o como parte de esa primera experiencia divertida, se facilitan detalles sobre como continuar navegando, las oportunidades que ello ofrece y como se puede conseguir después de esa primera experiencia. Para que el mensaje llegue más a fondo, se recomienda que se transmita información alentadora sobre como la gente joven es bienvenida al deporte de la vela, junto con detalles relacionados con las oportunidades que se abren ante ellos.
- La inclusión de estos jóvenes en un entorno de vela dentro de su comunidad es la culminación de un programa que les va a proporcionar la oportunidad continua y las instalaciones necesarias para que estos recién llegados sigan navegando a su propio ritmo, en su comunidad y en un ambiente competitivo o no competitivo según ellos prefieran. Este entorno puede ser parte de unas instalaciones náuticas ya existentes o puede que sea necesario crearlas como parte del proyecto.

Hay estudios que establecen que el entorno puede ser eficaz para modificar comportamientos ya existentes en los jóvenes, pero resaltan la importancia de garantizar la disponibilidad de unos entornos náuticos de calidad dentro de su comunidad, una vez que se ha estimulado el interés inicial. La experiencia demuestra que si no se dispone de una comunidad náutica mientras se buscan nuevas oportunidades de navegación, se forma un cuello de botella de participantes potenciales. Esto presenta un riesgo importante de perder los posibles nuevos afiliados, al no poder hacer frente a sus necesidades inmediatas. Es importante asegurar desde el principio que se cuenta con instalaciones suficientes para poder ofrecer la posibilidad de navegar a todos aquellos que hayan entrado en el proyecto. Normalmente este aspecto será cubierto por clubes y voluntarios participantes.

La estructura se muestra gráficamente en la figura 4.

² Basado en la experiencia de proyectos ya existentes. Se reconoce que este planteamiento no es aplicable universalmente y que otras alternativas pueden ser más adecuadas para responder a necesidades locales.

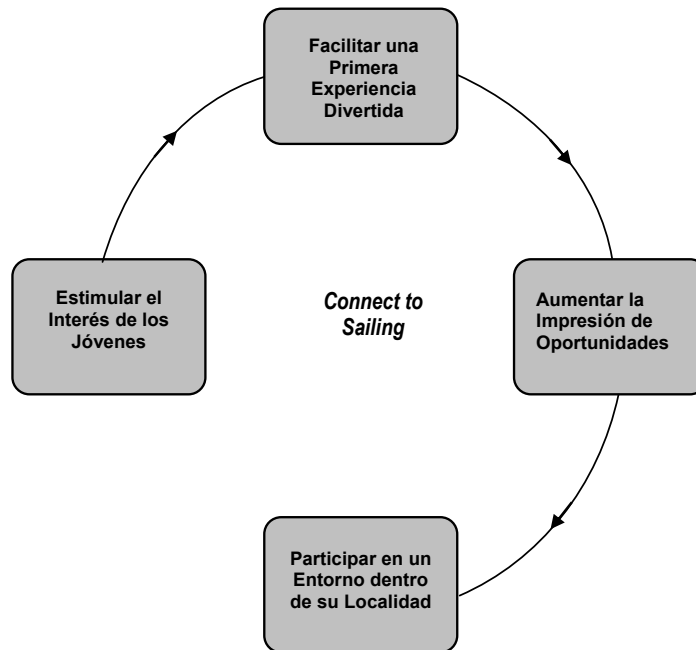


Figura 4 – Estructura para atraer y retener a los jóvenes en el deporte de la vela

8.0 MECANISMO DE ARTICULACIÓN DEL PROYECTO

El Embajador y el GTN establecerán *Connect to Sailing* en cada uno de los países asociados al proyecto, ya sea por medio de un acuerdo inicial entre ellos, o en colaboración con la MNA.

Los mecanismos de articulación del proyecto en cada uno de los países son responsabilidad del GTN pertinente, asistido por el Embajador. Se recomienda que se consiga el aumento en la participación a través de la creación de programas de navegación locales, ofreciendo de esta forma el entorno al que anteriormente se hacía referencia.

El GTN establecerá el formato y la naturaleza de los programas de navegación locales, de forma que se alcancen los objetivos y los plazos establecidos como parte del proyecto inicial. En parte esto vendrá determinado por los recursos de que disponga el GTN.

Sin embargo, para aumentar las posibilidades de éxito se recomienda que los programas locales se seleccionen de forma que

- incluyan diferentes formas de financiación, diferentes industrias y otras organizaciones con intereses comunes en el éxito del programa.
- combinen la cultura y las circunstancias nacionales.
- exploten las oportunidades inmediatas. (Estas pueden establecerse por medio de un análisis SWOT³)

³ Véase el Anexo D

- se asegure el apoyo de la comunidad (voluntarios)

Independientemente del resultado final, la articulación de un programa de vela local necesitará ciertos elementos clave como requisitos mínimos para ser incluido en el proyecto *Connect to Sailing* de ISAF. Estos se ilustran en la figura 5 e incluyen:

- Gestión del deporte de la vela, incluyendo al GTN, la MNA y cualquier otro grupo de trabajo local o representación que el GTN, la MNA o el Embajador consideren apropiado.
- Instructores cualificados para la enseñanza del deporte en unos estándares mínimos, definidos por la MNA.
- Barcos a vela y equipamiento en cantidad y calidad suficiente para cumplir con los estándares mínimos definidos por el GTN.
- Instalaciones para navegar, incluyendo la comunidad náutica ya existente, centros de vela y otras instalaciones que cumplan las exigencias mínimas del GTN.
- Fondos para la gestión del deporte, y los costes del proyecto, actuaciones de marketing y apoyo de los socios.
- Material y artículos para la administración, promoción y reconocimiento de la participación.
- Jóvenes. Se aconseja que, inicialmente, se busquen a través de vínculos como establecimientos educativos, grupos y asociaciones juveniles; por ejemplo el movimiento scout, o cadetes de las fuerzas armadas.
- Adultos o jóvenes responsables que puedan dar apoyo a los instructores en actividades relacionadas con los programas, ya sea bajo supervisión o en actividades que no requieran navegar a vela.

Si se carece de experiencia o de unos estándares nacionales suficientes para cumplir estas exigencias, el Director de Proyectos aconsejará sobre las fuentes de información y servicios disponibles. Allí donde sea apropiado, el Director de Proyectos promoverá contactos con programas existentes, de los que se pueda extraer la experiencia necesaria.

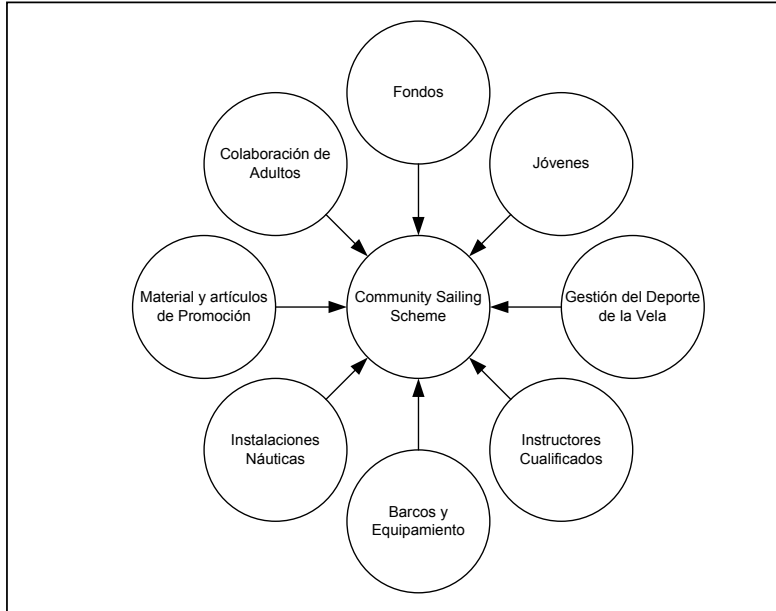


Figura 5 – Mecanismo de Articulación de Proyectos Locales

En la Sección 10 se incluyen más directrices con respecto a la articulación de estos elementos clave.

9.0 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

9.1 Planificación Estratégica del Proyecto

Por su naturaleza, los proyectos como *Connect to Sailing* son únicos. Por ello, están sujetos a amenazas significativas que ponen en riesgo su éxito en conseguir los objetivos que se persiguen, dentro de las limitaciones existentes de tiempo y financiación. Si se carece de una planificación, muchas de las acciones que se realicen pueden resultar ineficaces, puede sobrepasarse el presupuesto o dar la impresión de falta de coordinación, allí donde es necesario integrar el trabajo de diferentes personas y organismos dentro del proyecto.

Sin embargo, la planificación debe ser también flexible, y debe poder responder y adaptarse a medida que el proyecto se desarrolle. No se preocupe si la planificación inicial necesita ser revisada, y cuente con esto en la programación de su trabajo.

La planificación y la puesta en marcha de proyectos está bien documentada, y por regla general establece una serie de niveles, cada uno de los cuales responde a los siguientes interrogantes

- Objetivo - ¿Qué se desea conseguir?
- Análisis - ¿Dónde estamos ahora?
- Objetivos y Metas - ¿Cuáles son nuestros objetivos y metas específicos?
- Plan de Actuación - ¿Cómo organizarnos para alcanzar la meta?
- Monitorizar los Resultados - ¿Cómo sabremos cuando hemos alcanzado nuestros objetivos?

El proceso se repite a medida que el proyecto se desarrolla y se dispone de más detalles. Como respuesta, tanto los objetivos como las actividades del proyecto deben someterse continuamente a revisión. El proceso se muestra gráficamente en la figura 6, como un Bucle de Control de la Planificación Estratégica.

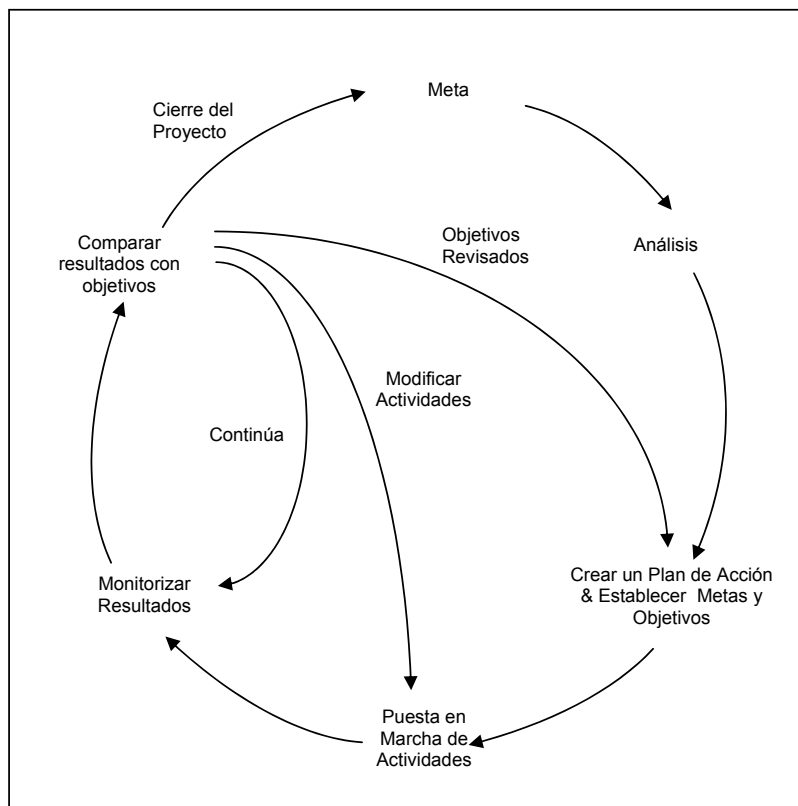


Figura 6 – Bucle de Control de la Planificación Estratégica

9.2 Objetivos y Metas

Dentro de la altísima meta definida por ISAF para *Connect to Sailing*, los objetivos para cada uno de los países participantes serán definidos por el GTN. Esto se hará una vez que se haya llevado a cabo un análisis de la situación de la vela dentro de ese país y una valoración de las condiciones para cambiar, la cultura nacional y los recursos disponibles para el GTN.

Los objetivos podrían incluir, por ejemplo:

- Desarrollo y puesta en marcha de un estándar de calidad para facilitar el acceso de los jóvenes a la vela.
- Desarrollo de un plan para formar y dirigir voluntarios, capacitándoles para asistir la entrada y la participación en la vela.
- Desarrollo de una estrategia de voluntariado que valore la actividad de los voluntarios.
- Facilitar la mejora de los entrenadores para alcanzar el estándar de calidad, en los lugares donde se realice la actividad.
- Garantizar el acceso de los jóvenes a la vela, sea cual sea su procedencia social o económica.
- Aumentar la participación entre los jóvenes en edad escolar y sus comunidades.
- Aumentar las oportunidades locales para que los jóvenes de todos los sectores de la comunidad puedan empezar a navegar, especialmente, aquellos que provienen de familias con pocos recursos.
- Alentar a las mujeres, los discapacitados y a los integrantes de minorías étnicas a participar en la vela y a involucrarse en su administración.
- Apoyar a los clubes con la preparación de planes de desarrollo, que aseguren la viabilidad futura.
- Crear conciencia de las oportunidades que ofrece la participación en la vela.
- Proporcionar a los jóvenes un servicio de calidad que les asegure una participación a largo plazo.
- Alcanzar los objetivos de los patrocinadores y socios comerciales.

Los objetivos fijados por el GTN deberían corresponderse con objetivos SMART⁴, con el fin de proporcionar la inercia suficiente para completar el proyecto, poder cuantificar los progresos y permitir la gestión, tal como muestra la figura 6 – el Bucle de Control de la Planificación Estratégica.

A menos que el GTN decida lo contrario, se recomienda que se fijen los objetivos y metas dentro de los 3 meses siguientes a la celebración de la primera reunión del GTN.

El GTN seleccionará sus objetivos de forma que reflejen los propósitos previamente establecidos y el status nacional de la vela, tal como resultó del análisis realizado. El GTN decidirá a su criterio el formato de los objetivos, pero es recomendable que se utilicen uno o más de los siguientes formatos

- Números absolutos, por ejemplo; número concreto de jóvenes que realizarán su primera experiencia náutica en un determinado periodo de tiempo, número de instalaciones náuticas creadas o niveles de financiación fijados.
- Porcentaje de cambios, por ejemplo; porcentaje de aumento en el número de participantes habituales, dentro de un periodo de tiempo determinado.
- Ratios, por ejemplo; número de participantes habituales por cada barco de vela o cualquier otro equipamiento.

⁴ La probabilidad de alcanzar los objetivos fijados aumenta si se definen cinco características en estos objetivos. Los objetivos deben ser **Concretos**, señalando exactamente lo que se quiere conseguir; **Medibles**, por medio de evaluaciones regulares; **Alcanzables**, en términos de su potencial de ser logrados; **Relevantes**, para la estrategia general del proyecto y **Temporalmente específicos**, señalando una fecha o una serie de fechas en las que ese objetivo debería haberse alcanzado. A

Formatted: Bullets and Numbering

menudo se hace referencia a estas características utilizando el acrónimo de SMART (Specific – Measurable – Achievable – Relevant – Time-related).

- Valoraciones subjetivas, por ejemplo; aumento del nivel de satisfacción de los participantes con respecto a la disponibilidad de la actividad, durante un periodo de tiempo determinado. La información subjetiva se recogerá por medio de entrevistas a participantes o asociados. Se recomienda que solo se utilice la valoración subjetiva cuando se cuente con la supervisión del Director de Proyectos y cuando las circunstancias impiden que se obtengan datos cuantitativos más detallados.

Se recomienda que se establezcan objetivos para determinar un punto en el que centrar los esfuerzos y el apoyo del equipo de trabajo. Sin embargo, estos no deberían alejarse del objetivo general de *Connect to Sailing* y deberían adecuarse tanto al alcance del proyecto, como a los recursos que el equipo de puesta en marcha tenga a su disposición. Se debería recurrir al Director de Proyectos en busca de asistencia a la hora de seleccionar los objetivos más adecuados, este puede prestar su ayuda directamente o puede facilitar contactos con expertos.

9.3 Programa

Se aconseja que para todos los proyectos de *Connect to Sailing* se prepare un programa o un calendario. Puede ser un simple cronograma o, para proyectos más complejos una tabla de Gantt⁵ o algo similar.

Un programa facilitará la fragmentación del proyecto en acciones sencillas, permitirá identificar las prioridades del proyecto y la interacción de diferentes actividades dentro del proyecto.

En el Anexo D se incluye un ejemplo de programa para que el GTN establezca sus objetivos y metas. Igualmente se incluye como ilustración, el programa maestro de proyectos tomado de un proyecto de *Connect to Sailing* ya existente.

Muchas de las actividades incluidas en un proyecto ocurren en paralelo, y no de forma secuencial. Uno de los objetivos fundamentales del programa es asegurarse de que todos los elementos que conforman una actividad náutica local, identificados en la figura 5, se ensamblan en el momento oportuno. La experiencia derivada de un proyecto ya existente demuestra que el establecimiento de un entorno náutico local requiere un esfuerzo aún mayor que el de atraer a los jóvenes. Este elemento es por tanto prioritario. Sin embargo, dependerá del GTN, y de sus circunstancias particulares, el establecer un orden de prioridad entre los distintos elementos.

9.4 Alcance del Proyecto

La escala y el alcance de los proyectos incluidos en *Connect to Sailing* son de exclusiva responsabilidad de los GTNs y su MNA. Los proyectos pueden ser tan grandes o tan pequeños como puedan soportar los fondos, recursos e instalaciones disponibles.

ISAF no impone límite alguno al alcance, formato o desarrollo de los proyectos, con la excepción de que todos ellos debe obtener la confirmación del GTN relevante, y que todos los planes llevados a cabo como parte de *Connect to Sailing* debe cumplir totalmente con los principios reconocidos de buena práctica, la legislación nacional e internacional vigente y cualquier otra práctica considerada como buena dentro del país de que se trate.

Las cuestiones a tener en cuenta deberían incluir aunque no deberían restringirse a:

- Salud y Seguridad
- Protección Infantil
- Evaluación de Riesgos
- Provisión de Seguro y Responsabilidad

⁵ Se incluyen ejemplos en el Anexo E

Se puede pedir al Director de Proyectos que aconseje sobre las fuentes de información y servicios disponibles, cuando la experiencia y los estándares nacionales no cubran las necesidades del proyecto. Cuando ello sea apropiado el Directo de Proyectos facilitará contactos con otros programas existentes.

10.0 ELEMENTOS DE CONNECT TO SAILING

10.1 Organización de la Actividad

La organización nacional recomendada para *Connect to Sailing* debería incluir al GTN, la MNA y cualquier otro grupo de trabajo o fuerza local que el GTN, la MNA o el Embajador consideren oportuno. Se recomienda que la relación entre los distintos miembros quede fijada en la reunión inaugural del GTN, convocada por el Embajador. En el Anexo F se incluye un borrador de orden del día para esta reunión inaugural.

Se recomienda fervientemente que el número de asociados a la organización de *Connect to Sailing* se mantenga reducido, y se limite a aquellos con las habilidades y la experiencia necesarias para contribuir de forma positiva a los proyectos, bien sea a través de sus conocimientos o por su disponibilidad para contribuir activa y regularmente en la promoción y la puesta en marcha de proyectos. El GTN debería evitar expresamente designaciones “políticas”, a menos que ello sea necesario para alcanzar los objetivos fijados. El GTN debería buscar activamente la inclusión de la “industria náutica” en el proyecto.

El desarrollo a largo plazo de los programas de *Connect to Sailing* pueden exigir el desarrollo de Grupos de Trabajo Locales (GTL) que colaboren con el GTN. De ser necesario, se recomienda que estos sigan el modelo de red de trabajo establecido para *Connect to Sailing*. El GTN asumirá en este caso la responsabilidad de coordinar la actividad entre los distintos GTLs y extender los conocimientos y la experiencia alcanzada por cada GTL por toda la red de trabajo, tal como muestra la figura 7.

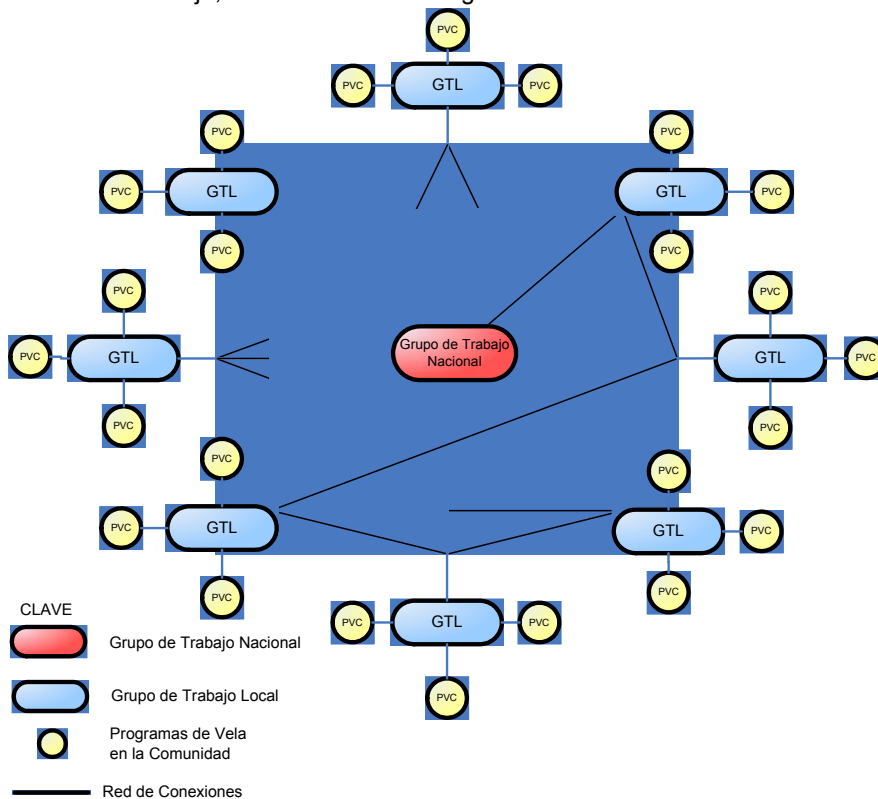


Figura 7 – Modelo de Trabajo recomendado a nivel nacional de *Connect to Sailing*

10.2 Instructores

Es necesario que toda la actividad náutica se lleve a cabo en un entorno seguro y, cuando sea de aplicación, bajo la supervisión de instructores cualificados.

El GTN es el responsable de encontrar gente cualificada para dirigir las actividades de vela dentro de una comunidad, mientras que la MNA debe preocuparse de mantenerlos con los recursos disponibles. Dependiendo de lo que resulte del análisis inicial de la actividad, puede ser que se necesiten instructores externos para crear un grupo de instructores nacionales, que a su vez se encargarán de la formación de otros. Al mismo tiempo, en los países que ya están náuticamente desarrollados, se puede poner en marcha un programa de voluntarios, que transmitan sus conocimientos y habilidades a nuevos participantes. En caso de no contar con un grupo de instructores, se debe pedir asesoramiento al Director del Proyecto. Es importante que se adopten y se mantengan estándares de calidad adecuados en el desarrollo de todos los aspectos de este programa. Si no se tienen, soliciten ayuda y consejo antes de continuar.

10.3 Barcos y Equipamiento

La provisión de barcos y equipamiento puede, bien estandarizarse por país, o bien dejarse como un aspecto abierto que refleje la disponibilidad del equipamiento existente, y la habilidad del GTN para conseguir fondos y/o equipamiento nuevo. La decisión final será responsabilidad del GTN.

El equipamiento proporcionado y utilizado en estos proyectos deberá cumplir con las exigencias mínimas de la MNA y la legislación nacional vigente.

10.4 Instalaciones Náuticas

Los lugares donde navegar dependerán del nivel de desarrollo de la navegación dentro de cada país. Se recomienda que, cuando sea posible, las actividades de vela deben realizarse en instalaciones ya existentes. Donde esto no sea posible, el GTN deberá considerar aquellas instalaciones que puedan ofrecer la posibilidad de una navegación segura para todas las edades y aptitudes y que, en su momento, puedan adecuarse para la construcción de unas instalaciones náuticas permanentes en esa comunidad. Se debe tener en cuenta, a todos los efectos, el transporte a estas instalaciones.

10.5 Financiación

Los proyectos de *Connect to Sailing* se harán independientemente de los fondos de ISAF y, por tanto, deben conseguir sus propios ingresos, a través de los esfuerzos del GTN. Estos pueden reunirse procedentes de fondos gubernamentales y no gubernamentales, la MNA, donaciones o a través de patrocinios comerciales o programas sociales. Dependiendo de las circunstancias, el GTN puede considerar poner en marcha programas de auto financiación, estableciendo cuotas para los asociados. En caso de que el GTN encuentre dificultades para desarrollar este elemento clave, puede solicitar la asistencia del Director de Proyectos, que le ayudará a identificar diferentes fuentes de financiación.

El formato nacional que se elija para cada uno de los fondos disponibles.

De no tener restricciones, el GTN podrá elegir un enfoque claramente definido y reglamentado, una dirección centralizada, estandarización en el equipamiento y las actividades y material de publicidad distribuido desde arriba. Como contrapunto, un presupuesto reducido llevará consigo una política de equipamiento y actividades más abierta, materiales de publicidad producidos localmente y, de haberla, una financiación central limitada.

Para que *Connect to Sailing* se desarrolle con éxito y pueda dar respuesta a los cambios potenciales en cuanto a su financiación, se recomienda que, se opte por un formato modular. Este dará la flexibilidad suficiente para permitir que los programas se inicien en un nivel y con una tasa de crecimiento determinados, pero que posteriormente se puedan desarrollar, y expandir o reducir según sea necesario, para adaptarse a los cambios ocurridos en la financiación.

10.6 **Material y Artículos de Promoción**

El éxito de *Connect to Sailing* dependerá de como se comuniquen el proyecto y los programas locales al resto del mundo de la vela y al público en general. Se necesitarán artículos de promoción que acompañen a esta comunicación. Se recomienda que *Connect to Sailing* se dirija básicamente a los jóvenes utilizando como enlaces las estructuras educativas, los profesores y asociaciones juveniles.

El material utilizado deberá comunicar a profesores y participantes potenciales los beneficios del deporte de la vela (en el desarrollo formativo, personal y físico), la accesibilidad y la seguridad de la vela y como funcionará el programa *Connect to Sailing*. El alcance y el tipo de materiales dependerán del tipo de proyecto y de los recursos disponibles. Para un proyecto importante podría considerarse, en todo o en parte, el siguiente material.

- Folleto
- Página web interactiva
- Postres y postales
- DVDs y CDs
- Mensajes de texto a teléfonos móviles

Para proyectos más pequeños este material de promoción se podría considerar innecesario. ISAF desarrollará unas plantillas de forma que, cuando sea apropiado y práctico, se utilice un formato común a todo el proyecto.

10.7 **Jóvenes**

Mientras que el objetivo de *Connect to Sailing* es revitalizar la participación de base en todas las categorías de la vela, exceptuando la actividad de alto nivel, se recomienda que el esfuerzo inicial vaya dirigido a los jóvenes, dentro del marco de trabajo descrito en la figura 4.

Para estimular el interés por la vela será necesario que el GTN desarrolle una estrategia de comunicación adecuada. Se recomienda que esto se realice mediante vínculos con las estructuras educativas, profesores y asociaciones juveniles, junto con el desarrollo de material promocional, del que ya se ha hablado en el apartado 10.6.

Para lograr la máxima eficacia se recomienda que el GTN seleccione segmentos específicos dentro del mercado juvenil disponible y por medio de contactos con adultos escogidos, introduzca a estos jóvenes en su primera experiencia con la vela, siguiendo un proceso de 4 niveles.

1. Identificar y definir los grupos más apropiados para acercar los jóvenes a la vela.
2. Dar a conocer *Connect to Sailing* a los adultos que sirvan de contacto con los grupos de jóvenes seleccionados.
3. Consolidar estrategias dirigidas a los adultos interesados en el proyecto, por medio de coloquios directos.
4. Hacer los preparativos y confirmar una fecha para que el grupo tenga su primera experiencia con la vela.

Las investigaciones llevadas a cabo en el Reino Unido⁶ indican que “aunque la publicidad es importante, es la calidad de esa primera experiencia “en el agua” lo que es realmente prioritario”. También es fundamental el poder garantizar que, dentro de esa comunidad, existirá un entorno permanente, para que una vez que se ha despertado el interés inicial y se ha llevado a cabo la primera experiencia náutica (véase figura 7), se evite la pérdida de Jóvenes incluidos en el proyecto por la falta de oportunidades para continuar con la vela.

En el Anexo G se incluyen, como referencia, sugerencias de cómo dar a conocer entre los jóvenes las oportunidades que se ofrecen.

ISAF está totalmente comprometida con la protección del bienestar de niños y jóvenes. Reconoce que es responsabilidad suya realizar todas las acciones que sean razonables para promover la práctica segura de la vela y proteger a los niños de posibles daños, abuso o explotación. Todos los programas llevados a cabo como parte de *Connect to Sailing* deben ponerse en práctica de acuerdo con esta política. El GTN debe asegurarse de que todos los programas desarrollados bajo su jurisdicción se llevan a cabo bajo una política clara de protección de niños y jóvenes. Esta política deberá cumplir con las leyes nacionales e internacionales, y debe ser antepuesta al inicio de cualquiera de los programas que incluyan niños y jóvenes.

Cada uno de los Grupos de Trabajo de *Connect to Sailing*, o cualquier organización que utilice este plan como base de un programa de navegación para niños, tiene la responsabilidad de asegurarse de que actúa de acuerdo con la legislación sobre Protección Infantil, vigente en el país o territorio de que se trate, y de no existir dicha legislación, es responsable de poner en marcha políticas y procedimientos que satisfagan las mismas exigencias. Hay ejemplos de políticas y procedimientos ya existentes disponibles para quien los solicite.

10.8 Colaboración de Adultos

El enfocar el proyecto hacia los jóvenes, pero a través de las estructuras educativas, los profesores o las asociaciones de jóvenes, dará como resultado un aumento de la participación en el deporte de la vela, pero con una necesidad importante de supervisión y ayuda por parte de adultos. La forma en que se debe tratarse este aspecto, dependerá de las diferentes circunstancias nacionales y culturales, y por tanto, debe permanecer bajo el control del GTN. Un modelo basado totalmente en una financiación comercial puede, a corto plazo, cubrir estas necesidades con una plantilla profesional pero es poco probable que esa situación sea sostenible. Se recomienda por tanto, que el GTN desarrolle un modelo que estimule la implicación como voluntarios de padres, otros adultos y jóvenes responsables. El desarrollo paralelo de programas de navegación para adultos dentro de la misma comunidad, como extensión del programa principal para jóvenes, puede también contribuir a cubrir esta necesidad.

11.0 APOYO DE LA ISAF A CONNECT TO SAILING

11.1 Introducción

El papel de ISAF dentro del programa *Connect to Sailing* es el de iniciador y el de director a nivel estratégico, para facilitar un desarrollo coordinado, autónomo y sostenible del programa, con la finalidad de hacer crecer la el deporte de la vela en todo el mundo. ISAF, por tanto, actuará inicialmente para dar asistencia a los Embajadores, los GTNs y las MNAs.

ISAF propone prestar su apoyo a la red de trabajo de *Connect to Sailing* por medio de:

- Director de Proyectos de *Connect to Sailing*.
- Página web de de *Connect to Sailing*.
- Embajadores de de *Connect to Sailing*.

⁶ Kids on Board (2002) – Maritime Leisure Research Group, Southampton Institute

- Seminarios de *Connect to Sailing*.
- Foros de los Embajadores de *Connect to Sailing*.

11.2 Director de Proyectos de *Connect to Sailing*.

El Director de Proyectos estimulará y coordinará la actividad de *Connect to Sailing*, y junto con los Embajadores, favorecerá la formación de un ambiente dinámico en el que compartir, utilizar y transferir los conocimientos y la experiencia que surjan en los diferentes GTNs.

El Director de Proyectos será el eje de ISAF en *Connect to Sailing*, y será responsable de la promoción y el desarrollo inicial de las políticas y los esquemas de *Connect to Sailing*.

Inicialmente, el Director de Proyectos, junto con el departamento de Desarrollo e Información de ISAF, facilitará la comunicación entre Embajadores y reunirá y difundirá la información relevante. Sin embargo, se prevé que con el tiempo la red de Embajadores no necesite ni apoyo ni asistencia.

El Director de Proyectos informará a la ISAF de los progresos alcanzados por *Connect to Sailing*.

11.3 Página web de *Connect to Sailing*

ISAF pondrá toda la información relevante a disposición de todos en la página web central de ISAF.

Los elementos principales de esta página web serán un tablón de avisos del proyecto, los documentos y materiales clave, ejemplos de prácticas con éxito y listas de contactos internacionales para permitir la comunicación directa entre toda la red de trabajo.

11.4 Embajadores de *Connect to Sailing*

ISAF nombrará Embajadores de *Connect to Sailing*, que actuarán de acuerdo con los Cometidos que para ellos se establecen en el Anexo B.

Los Embajadores actuarán como intermediarios en diferentes países y pondrán de acuerdo a aquellos que quieran asociarse al proyecto.

11.5 Seminarios *Connect to Sailing*

ISAF celebrará, como mínimo, un seminario sobre *Connect to Sailing* al año, durante la Conferencia de Noviembre.

Los seminarios se convertirán en una plataforma para el intercambio de las experiencias e iniciativas que tienen lugar globalmente, junto con los informes actualizados sobre el proyecto.

11.6 Foros de los Embajadores de *Connect to Sailing*

Para promover y facilitar el intercambio de información y buena praxis y para ayudar al desarrollo de una red de Embajadores sostenible y autosuficiente, ISAF organizará foros regulares de Embajadores. El formato y la frecuencia de los mismos están aún por determinar, pero se recomienda que, como máximo, se celebren a intervalos de un año.

ANEXO A

DOCUMENTO RESUMEN DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Connect to Sailing es una iniciativa puesta en marcha por la Federación Internacional de Vela (ISAF) para dar a la gente joven una oportunidad seria de conocer la navegación a vela dentro de su comunidad y aumentar la participación en el deporte de la vela en todo el mundo.

“La intención fundamental de *Connect to Sailing* es revitalizar la participación de base en todas las categorías de la vela, exceptuando la actividad de alto nivel, y devolver al deporte un crecimiento firme enfocado en la juventud”

El Documento de Planificación del Proyecto presenta a los Embajadores de *Connect to Sailing* una guía para su puesta en marcha a nivel nacional y establece como informar sobre los progresos alcanzados. Este documento tiene como objetivo ser solamente una guía, y se espera que estas directrices se modifiquen con el fin de adaptarlas a las circunstancias locales, al alcance de cada proyecto concreto, las exigencias culturales y diferentes enfoques y necesidades, utilizando para ello las aptitudes y la experiencia de aquellos que asuman el reto de poner el proyecto en práctica.

Este Documento de Planificación del Proyectos se divide en 4 partes:

- Introducción a *Connect to Sailing*
- Intención y objetivos del proyecto
- Articulación del proyecto
- Guía sobre la puesta en práctica de un proyecto nacional

En cada uno de los países participantes, *Connect to Sailing* será puesto en marcha por Grupos de Trabajo Nacionales (GTNs) asistidos por un embajador y por un Director de Proyectos, ambos designados por ISAF. En primer lugar, el GTN y el Embajador entrarán en contacto con la MNA del país de que se trate e involucrará a posibles socios relacionados con el deporte de la vela, con el fin de establecer y poner en práctica los programas apropiados.

La inclusión de ISAF en *Connect to Sailing* se limitará a un nivel estratégico, para facilitar un desarrollo coordinado, autónomo y sostenible del programa. El Director de Programas asesorará en aspectos tales como fuentes de información y servicios disponibles y, cuando sea pertinente, promoverá contactos entre posibles socios y programas ya existentes, de los que se puede extraer una experiencia importante.

Se recomienda que el aumento de participación se realice siguiendo un esquema de cuatro niveles para estimular el interés de los jóvenes en la vela, ofrecerles una primera experiencia divertida, hacerles conscientes de las oportunidades que ofrece la vela y finalmente, hacerles formar parte de la comunidad náutica local. La responsabilidad del diseño final de los programas locales de *Connect to Sailing* reside en los GTNs, pero estos programas han de incluir unos elementos básicos comunes a todos:

- Gestión del deporte de la vela
- Instructores
- Barcos de vela y demás equipamiento
- Financiación
- Material de promoción
- Jóvenes
- Supervisión de adultos

El Documento de Planificación de *Connect to Sailing* facilita una guía sobre el proceso de planificación del proyecto y la puesta en marcha de programas de navegación locales, y además, aúna los elementos definidos como elementos clave. Se incluyen ejemplos de programas ya existentes, para que sirvan de plataforma, desde la que los Embajadores y los GTNs puedan desarrollar sus propios programas adaptándolos a las circunstancias y la cultura locales.

ANEXO B

RESPONSABILIDADES DE LOS EMBAJADORES DE *CONNECT TO SAILING*

Connect to Sailing es una iniciativa internacional, liderada por la Federación Internacional de Vela para aumentar la participación en nuestro deporte. Estará basado en una serie de actividades a nivel elemental, destinadas principalmente a los jóvenes, con la intención de construir los cimientos para programas de navegación a vela más fuertes y duraderos dentro de cada comunidad. El Proyecto será llevado a cabo por Grupos de Trabajo Nacionales liderados por Embajadores, quienes en primer lugar trabajarán junto con la MNA e incluirán en el proyecto a todos aquellos relacionados con la navegación, de forma que se puedan llevar a cabo los programas más adecuados.

1. El nombramiento como Embajador será para un periodo inicial de dos años, y podrá renovarse para subsiguientes periodos. ISAF realizará los nombramientos y las renovaciones por escrito.
2. El papel del Embajador es totalmente voluntario y la ISAF no pagará retribución alguna por ello.
3. Cuando sea necesario y así se acuerde, ISAF pagará al Embajador, en una cantidad razonable, los gastos de viaje y subsistencia derivados de programa *Connect to Sailing*.
4. ISAF no será responsable ante el Embajador y sus familiares, por las posibles lesiones o pérdidas en que pudiera incurrir el Embajador, en el desarrollo del proyecto.
5. El nombramiento de un Embajador se limita exclusivamente al proyecto *Connect to Sailing*, y una persona así designada no representará a ISAF en ningún aspecto que no sea en el de ser Embajador de *Connect to Sailing*.
6. Un Embajador no asumirá compromiso alguno en nombre de ISAF o *Connect to Sailing*, a no ser que ISAF lo autorice por escrito.
7. El papel de Embajador es promover y alentar la participación en la vela, sin importar la raza, el género, la religión, la política o la edad, de manera que la vela mejore y la participación aumente.
8. Un embajador será designado en virtud de su reputación, posición y habilidad para influir positivamente en el proyecto y en la actividades de *Connect to Sailing*, y normalmente, porque tenga acceso y conozca el deporte y la industria.
9. El Embajador favorecerá el acercamiento de los socios relevantes y supervisará y alentará el desarrollo de grupos de trabajo que persigan el logro de los objetivos del proyecto.
10. El Embajador mantendrá el buen nombre y la reputación de ISAF y de la MNA correspondiente, y actuará siempre de buena fe de forma que no se cause daño alguno a ninguna organización o grupo incluido en el proyecto *Connect to Sailing*.
11. El Embajador utilizará y aconsejará solamente la práctica mejor y más ética en todo lo relacionado con *Connect to Sailing*, ISAF o la MNA.
12. El Embajador informará al Director de Proyectos y deberá enviar sus informes tal como se acuerde y se soliciten.

ANEXO C

RESPONSABILIDADES DE LOS GRUPOS NACIONALES DE TRABAJO DE *CONNECT TO SAILING*

1. Objetivos

Apoyar el objetivo de ISAF de:

“Promover todos los aspectos del deporte de la vela dentro de un país, sin importar la raza, la religión, el género o la afiliación política”

Específicamente:

- 1.1 Aumentar y desarrollar la participación en la vela, atrayendo nuevos practicantes al deporte y manteniendo tanto a los recién llegados, como a los deportistas ya existentes.
- 1.2 Trabajar en colaboración con la industria náutica local e internacional, con el fin de desarrollar todos los aspectos del programa nacional de entrenamiento.
- 1.3 Entablar relación con los proveedores actuales o potenciales del deporte de la vela, por ejemplo en la educación, vacaciones, escuelas de vela, clubes del sector, industrias, etc., para aumentar su participación activa.
- 1.4 Compartir las actividades de éxito tanto de dentro como de fuera del país, utilizando una combinación de material de trabajo, seminarios, manuales escritos, páginas web y tutorías.
- 1.5 Comprometerse a compartir sus programas nacionales y a facilitar toda la información relevante en formato digital, de forma que pueda utilizarse en la página web de ISAF.

2. Autoridad

Para conseguir el desarrollo de los Grupos de Trabajo Nacionales (GTNs) se recomienda que el GTN sea directamente ratificado por y tenga que informar directamente al organismo más alto en la estructura de toma de decisiones de la MNA.

- 2.1 El GTN de *Connect to Sailing* en (insertar el país) tiene la autoridad para actuar en nombre de la Junta Directiva/El comité Ejecutivo/el Consejo de la MNA (Suprimir lo que no proceda), para alcanzar los objetivos establecidos anteriormente.
- 2.2 El GTN tiene el derecho de utilizar la marca *Connect to Sailing*, el titular y la imagen dentro de (Insertar el país), y puede autorizar estos derechos a cualquier otro organismo o empresa adecuados, que persigan los mismos objetivos.
- 2.3 El presidente del GTN, o su vicepresidente, pueden representar los intereses y opiniones del GTN en los seminarios, foros o reuniones convocados por ISAF.

3. Composición

- 3.1 El presidente será nombrado anualmente por la Junta Directiva/El comité Ejecutivo/el Consejo de la MNA.
Plazo: más de tres años dentro de un periodo de cuatro.

- 3.2 Miembros con derecho a voz; hasta 5 más, serán seleccionados por el presidente y ratificados por la Junta Directiva/El comité Ejecutivo/el Consejo (borrar los que no proceda). Estos deben conocer los proyectos de vela en su comunidad, el desarrollo deportivo, la cultura de clubes, la promoción, la educación y el comercio marítimo.
Plazo: no más de cuatro años en dentro de un periodo de 5

- 3.3 Otros miembros; un número ilimitado de individuos que tengan interés en los objetivos anteriores. Estos miembros no tendrán derecho a voto pero podrán contribuir a las discusiones y asistir a las reuniones con el permiso del Presidente.

ANEXO D

ANÁLISIS SWOT¹

¿Por qué utilizar un Análisis SWOT?

El análisis SWOT es una forma efectiva de identificar tus puntos Fuertes y tus puntos Débiles, así como de examinar las Oportunidades y Amenazas a que te enfrentas. Llevar a cabo un análisis utilizando el entorno SWOT te ayuda a centrar tus actividades en aquellas áreas en las que eres más fuerte y donde tienes las mayores oportunidades.

Como utilizar esta herramienta

Para llevar a cabo un análisis SWOT, escribe respuestas a las siguientes preguntas. Cuando sea apropiado, utiliza las preguntas similares:

Puntos Fuertes

- ¿Que ventajas tienes?
- ¿Que haces bien?
- ¿A que recursos importantes tienes acceso?
- ¿Qué identifica el resto de la gente como tus puntos fuertes?

Considera esto desde tu propio punto de vista y desde el punto de vista de la gente con la que tratas. No seas modesto. Se realista. Si tienes dificultades, intenta escribir una lista de tus características. Con suerte algunas de estas características serán puntos fuertes

Cuando observes tus fuerzas, piensa en ellas en relación a tus competidores – por ejemplo, si todos tus competidores proporcionan productos de alta calidad, entonces un proceso de producción de alta calidad no será un punto fuerte en el mercado, es una necesidad.

Puntos Débiles

- ¿Qué podrías mejorar?
- ¿Qué haces mal?
- ¿Qué deberías evitar?

De nuevo, considera esto desde puntos de vista interno y externo: ¿parece el resto de la gente percibir la debilidad que tu no ves?, ¿Tus competidores los están haciendo mejor que tu? Es mejor se realista ahora, y enfrentarse a las verdades desagradables lo antes posible.

Oportunidades

- ¿Dónde están las buenas oportunidades?
- ¿De que tendencias interesantes eres conocedor?

⁷ Extraído de Mind Tools – Tools for Mastering Complexity www.mindtools.com ©James Manktelow, 2003
Todos los derechos reservados. Este curso o parte del mismo no pueden reproducirse en forma alguna sin la autorización del publicista.

Las buenas oportunidades puede venir de cosas como:

- Cambios en la tecnología y en los mercados a pequeña y a gran escala
- Cambios en la política del gobierno relacionados con tu campo
- Cambios en los patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etc.
- Acontecimientos locales

Un punto de vista útil con el que analizar las oportunidades es mirar tus puntos fuertes y preguntarte si estas te abren alguna oportunidad. Al mismo tiempo, mira tus puntos débiles y pregúntate si eliminarlos te traería alguna oportunidad.

Amenazas

- ¿A que obstáculos te enfrentas?
- ¿Qué hace tu competencia?
- ¿Están cambiando las especificaciones exigidas por tu trabajo, productos o servicios?
- ¿Los cambios tecnológicos amenazan tu posición?
- ¿Tienes problemas graves de deudas o falta de liquidez?
- ¿Podría alguno de tus puntos débiles amenazar seriamente tu negocio?

Llevar a cabo este análisis será, a menudo, revelador – en términos de identificar lo que necesitas hacer y para poner los problemas en otra perspectiva.

También puedes aplicar el análisis SWOT a tus competidores. Esto puede producir algunos resultados interesantes.

Ejemplo de SWOT

Una pequeña asesoría podría llevar a cabo el siguiente análisis SWOT:

Puntos Fuertes

- Podemos responder rápidamente ya que no tenemos trámites, ni la necesidad de que una estructura superior nos de la aprobación.
- Somos capaces de dar al cliente un trato bueno, ya que la poca cantidad de trabajo significa que tenemos mucho tiempo para dedicarle a los clientes.
- Nuestro consejero senior tiene una gran reputación en el mercado.
- Podemos cambiar rápidamente de dirección si vemos que nuestra promoción no está funcionando
- Tenemos pocos gastos, así que podemos ofrecer un buen precio a nuestros clientes

Puntos Débiles

- Nuestra compañía no tiene presencia ni reputación en los mercados
- Tenemos una plantilla reducida con pocas habilidades en muchas áreas
- Somos vulnerables cuando los que trabajan para nosotros se ponen enfermos, o de van de baja.

- Nuestra liquidez desaparecerá casi al principio

Oportunidades

- Nuestro sector está en expansión, con muchas oportunidades éxito.
- Las autoridades locales quieren alentar a las empresas de la zona con trabajo si es posible
- Our local council wants to encourage local businesses with work where possible
- Puede que nuestros competidores se retrasen a la hora de adoptar nuevas tecnologías.

Formatted: Bullets and Numbering

Amenazas

- ¿Cambiarán las nuevas tecnologías el Mercado hasta el punto de que no podremos adaptarnos?
- Un pequeño cambio en el enfoque de un competidor de los grandes, podría arrastrar cualquier posición que hayamos alcanzado en el mercado.

La consultora podría por tanto, decidir especializarse en respuestas rápidas y servicios a buen precio para los negocios locales. La publicidad debería realizarse en publicaciones locales, para conseguir la mayor presencia en el mercado posible con un presupuesto limitado. Siempre que sea posible, la consultora debería mantenerse al día con los cambios tecnológicos.

Puntos clave

SWOT es un marco en el que analizas tus puntos fuertes y tus puntos débiles, así como las oportunidades y las amenazas a las que te enfrentas.

Este te ayudará a centrarte en tus puntos fuertes, a minimizar los puntos débiles y a sacar toda la ventaja posible de las oportunidades que tienes a tu disposición.

ANEXO E
EJEMPLO DE PROGRAMAS/MARCOS TEMPORALES

| ID | Task Name | Month 1 | | | | Month 2 | | | | Month 3 | | | | Month 4 | | | |
|----|--|---------|-----|-----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|-----|-----|-----|
| | | W-3 | W-2 | W-1 | W1 | W2 | W3 | W4 | W5 | W6 | W7 | W8 | W9 | W10 | W11 | W12 | W13 |
| 1 | Appointment of Ambassador by ISAF | ◆ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Ambassador identifies key stakeholders | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Connect to Sail NTF Inaugural Meeting | | | ◆ | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | NTF Chairman appointed and membership confirmed | | | ◆ | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Allocate tasks to NTF membership | | | ◆ | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Audit current sailing status inc SWOT | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 7 | Identify national and ISAF schemes and good practice | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 8 | Funders and partner organisations identified | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 9 | Agree ISAF reporting process | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 10 | NTF Review Meeting | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 11 | Agree national objectives | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 12 | Agree sailing project options for review | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 13 | Appoint NTF project manager | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 14 | Preferred Option(s) Feasibility Study | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 15 | NTF Review Meeting | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 16 | Prepare action plan | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 17 | Set targets for recommended option(s) | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| 18 | NTF Review Meeting | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 19 | Agree targets | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 20 | NTF signoff targets and action plan | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 21 | Implement action plan | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |
| 22 | Commence ISAF reporting | | | | | | | | | | | | | | | | ◆ |

Planificación del Proyecto *Connect to Sailing*. Determinación de los objetivos de los GTNs (Solo con propósitos ilustrativos)

Ejemplo del Programa Master (Página 3 de 3)

ANEXO F

BORRADOR DE ORDEN DEL DÍA PARA LA PRIMERA REUNION DEL GTN

1. Bienvenida e Introducción
2. ¿Por qué estamos aquí?
Breve discurso del presidente
3. ¿Qué queremos alcanzar?
Discussion destinada a identificar una serie de indicadores
4. ¿Qué otros socios/Organizaciones nos ayudarían a alcanzar nuestro objetivo?
Hacer una lista de posibles *socios, organizaciones e individuos*
5. ¿Qué ejemplos tenemos de buena praxis tenemos?, ¿Encaja eso con nuestra cultura y nuestras circunstancias?
Revisar la documentación de ISAF
6. Analisis SWOT para la participación en el deporte de la vela
7. Realizar un plan de accion basado en las oportunidades
8. Acordar un borrador de Responsabilidades
Véase información ISAF
9. Otros asuntos
10. Fecha de la próxima reunión.