



# APUNTANDO AL ORO

El Manual de Trabajo de World Archery  
para desarrollar una estrategia exitosa



### **Estimados amigos,**

Ha sido un gran privilegio trabajar con muchos de ustedes y ser testigo de tantos desarrollos positivos en la Arquería a lo ancho y largo del mundo. Estamos muy orgullosos del trabajo que hemos visto realizar a varios de ustedes, siendo proactivos para que esto suceda.

Como World Archery, nuestra misión es muy clara: “empoderar a las asociaciones miembro para hacer que la arquería sea un deporte líder en las naciones alrededor del mundo”. De modo a asegurar que esta misión sea efectiva, es vital que ustedes, nuestras Federaciones Nacionales de Tiro con Arco estén empoderadas para liderar el desarrollo de la Arquería en sus países.

La visión de World Archery es la de un mundo en el cual todos tengan la oportunidad de hacer que la arquería sea su actividad de elección y, empoderándoles a ustedes, creemos que esto será plenamente posible.

Esperamos que este manual de trabajo actúe como parte de este empoderamiento, guiándoles en la importancia de crear una estrategia, y los pasos necesarios para asegurar que la estrategia resultante atienda a las oportunidades clave y los desafíos que ustedes enfrentan.

El manual está diseñado de la forma más practica posible, proveyéndoles la oportunidad de desarrollar una estrategia que sea consistente con los principios de World Archery, pero que a la vez se adecue al entorno singular de cada país.

Por lo tanto, les solicitamos que vean a este manual de trabajo como el punto de inicio para la siguiente fase en vuestro desarrollo.

A lo largo de los años hemos visto a varias Federaciones desarrollar de manera exitosa las estrategias que condujeron a un éxito a largo plazo dentro y fuera de competiciones, y deseamos que el mismo éxito sea replicado a nivel mundial.

Juntos podemos lograr que la Arquería sea un deporte líder en las naciones alrededor del mundo.

Empecemos ahora, con este manual de trabajo.

**Uğur ERDENER**  
PRESIDENTE

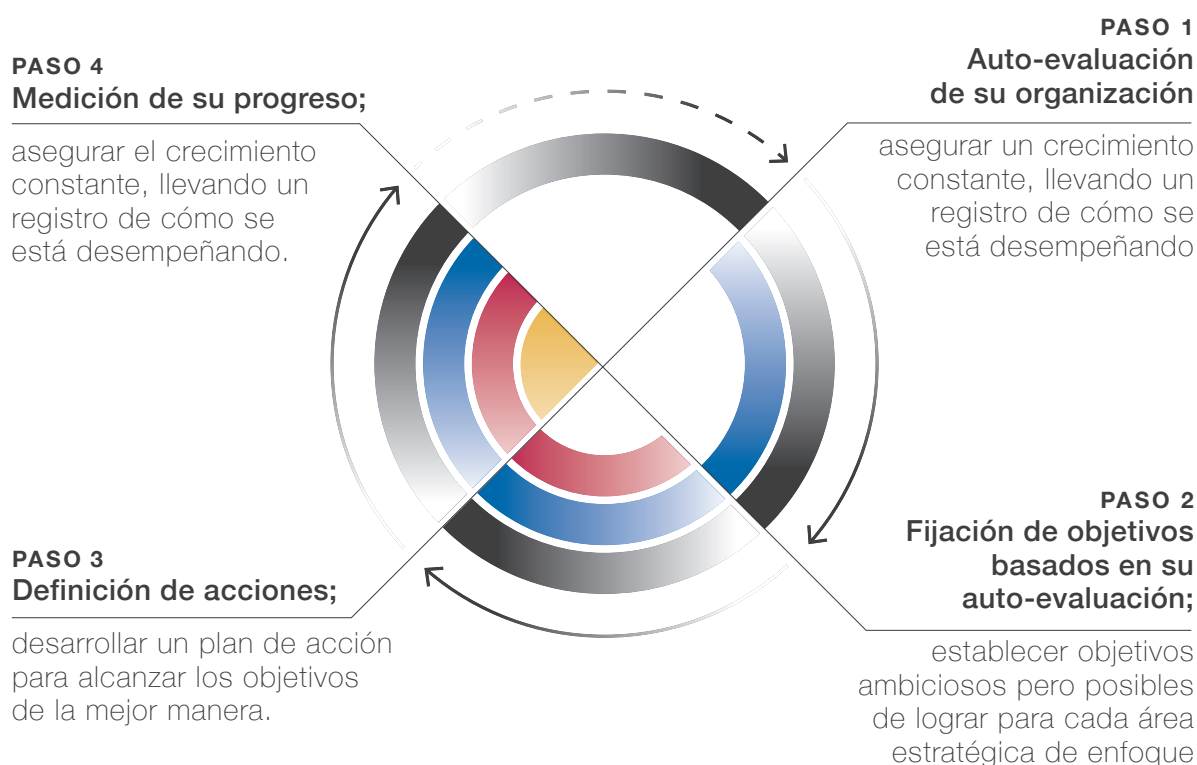
**Tom DIELEN**  
SECRETARIO GENERAL

# Desarrollo de su estrategia en 4 pasos

4

PASOS

Esta guía conducirá a las Federaciones Nacionales a través de cuatro etapas – siendo todas ellas de igual importancia para el desarrollo de una estrategia efectiva.



## CONSEJO

Asegúrese que la estrategia proporcione un marco de éxito, atendiendo los siguientes cuatro criterios:

- 1. Su estrategia debe ser verdaderamente estratégica:** su estrategia debe estar enfocada en hacer las cosas correctas y no tanto en hacer correctamente las cosas (esto es más implementación).
- 2. Su estrategia debe estar correctamente enmarcada:** debe ser clara respecto a cómo varias áreas y/o actividades serán vistas como parte del proceso estratégico.
- 3. Su estrategia debe ser posible de implementar:** antes que nada la estrategia debe delinear los principios de enfoque y la realización de concesiones.
- 4. Su estrategia debe ser motivante:** su estrategia debe ser fácil de entender, y debe estar bien comunicada a lo largo del proceso.

# Auto-evaluación de su organización

**P1**  
PASO UNO

## OBJETIVO

Auto-evaluar qué tan bien le está yendo a su organización de acuerdo a seis áreas de enfoque que son vitales para el éxito de una Federación Nacional de Tiro con Arco! Para más información sobre estas áreas, favor vea la siguiente página.

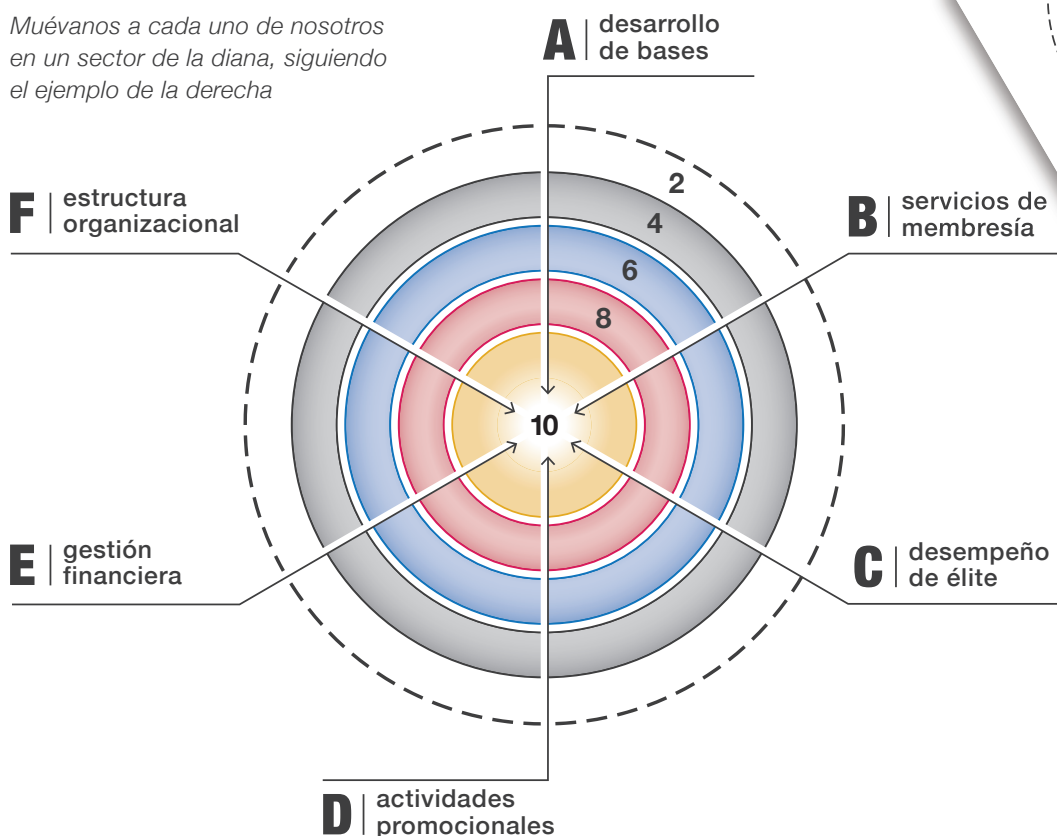
## SU TAREA

Su tarea para cada una de las 6 áreas de enfoque son:

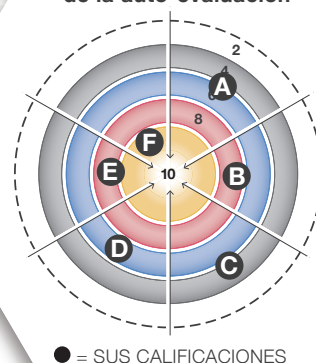
1. preguntarse, en una escala del 1 al 10, qué tan bien le está yendo a su organización?
2. simplemente reportar la calificación en la gráfica de radar a continuación.

Como resultado, usted puede ver el perfil de su organización; es decir, las áreas en las que ya está bien junto con las otras áreas en las que hay lugar para mejorar.

*Muévanos a cada uno de nosotros en un sector de la diana, siguiendo el ejemplo de la derecha*



Ejemplo de calificación de la auto-evaluación



## CONSEJO

Utilice los factores de consideración que se han desarrollado para cada criterio, para auto-evaluar su organización.

A pesar de no ser exhaustivos, éstos le darán alguna indicación en cuanto a lo que debería hacer en estas áreas. En la mayor medida posible, le recomendamos que involucre a su equipo a lo largo de todo el proceso, ya que esto ayudará a desarrollar una evaluación bien completa.

# 6 ÁREAS DE ENFOQUE

**P1**  
PASO UNO

## Desarrollo de bases

¿Qué tan exitosa es su organización en proporcionar programas y actividades a nivel de bases?

Calificación:  /10

Factores de consideración:

- programas para principiantes (ej. venga y pruebe el deporte)
- oportunidades para arqueros que buscan recreación
- instalaciones y equipos provistos para actividades básicas
- número de participantes en eventos de nivel básico

# A

## Servicios de membresía

¿Qué tan exitosa es su organización en proporcionar respaldo a sus miembros (asociaciones regionales, clubes y arqueros)?

Calificación:  /10

Factores de consideración:

- programas de capacitación para entrenadores y jueces
- cantidad y calidad de comunicación, incluyendo documentación oficial importante
- reconocimiento de la contribución de voluntarios, involucrándolos y alentando la colaboración de voluntarios

# B

## Desempeño de élite

¿Qué tan exitosa es su organización en proporcionar respaldo y elevar el nivel de élite del Tiro con Arco en su país?

Calificación:  /10

Factores de consideración:

- programas e infraestructura de élite
- resultados internacionales
- desarrollo de programas de deporte limpio
- uso de ciencias del deporte
- sistema claro & enfoque sistemático

## Actividades promocionales

¿Qué tan exitosa es su organización en la promoción del Tiro con Arco en su país?

Calificación:  /10

Factores de consideración:

- cobertura de Tiro con Arco por parte de los medios locales y nacionales, particularmente de los principales eventos
- uso y activación de redes sociales y digitales
- inversión en publicidad

## Gestión financiera

¿Qué tan exitosa es su organización en cuanto a generar y gestionar recursos?

Calificación:  /10

Factores de consideración:

- uso de un presupuesto y sistema de medición para llevar un registro de los resultados financieros
- captación de patrocinadores
- relacionamiento con el gobierno nacional y las organizaciones deportivas estatales

## Estructura organizacional

¿Qué tan bien gobernada está su organización; asegurando el crecimiento del Tiro con Arco en su país?

Calificación:  /10

Factores de consideración:

- asignación de un espacio definido para oficinas
- estatutos y reglamentos claros y transparentes
- oportunidades de capacitación para el staff
- actividad de liderazgo por parte de la Federación sobre otros organismos rectores
- tamaño y estructura óptimos

# Fijación de **objetivos**

**P2**  
PASO DOS

## OBJETIVO

Basado en la auto-evaluación de su organización, considere cómo quiere ver a su organización en el 2020, y cómo se puede lograr eso.

En el Paso 1, usted definió el perfil actual de su organización respecto a cómo está hoy su organización.

En el Paso 2, en los puntos donde ya le está yendo bien, el objetivo debe ser mantener este nivel.

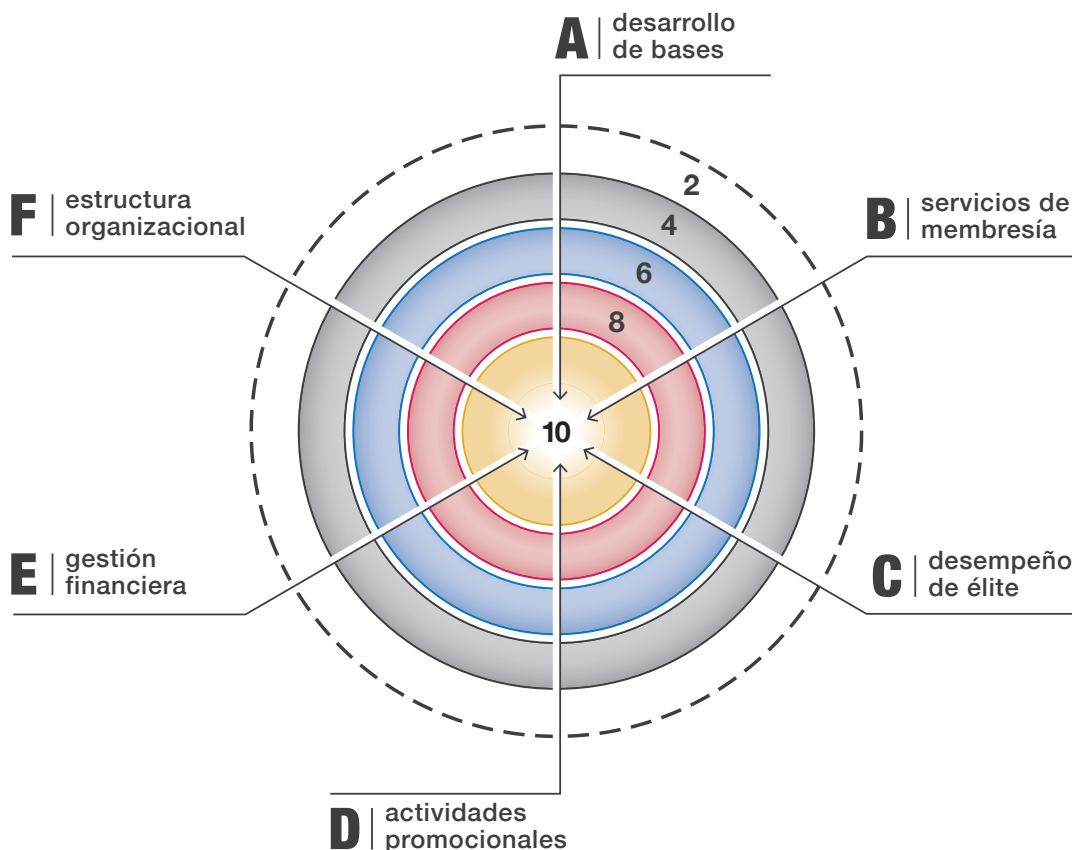
En los puntos en los que hay lugar para mejorar, el objetivo debe ser mejorar esto.

## SU TAREA

1. En la gráfica de radar a continuación, identifique cómo le gustaría ver a su organización de aquí a dos años. Su objetivo mínimo debe ser alcanzar 5/10 en cada área.

## EL PERFIL OBJETIVO ESPERADO DE SU ORGANIZACIÓN PARA EL 2020

*Muévanos a cada uno en un sector sobre la diana.*



## SU TAREA

2. Fijar objetivos para cada una de las áreas de enfoque.  
Los objetivos deben identificar un máximo de tres cosas que ustedes pueden hacer para mejorar sus calificaciones actuales de aquí al 2020.

**P2**  
PASO DOS

### EJEMPLOS DE BUENOS OJBETIVOS

**Servicios de membresía:** para el 2020, apuntamos a incrementar nuestro número de arqueros en un 10%.

**Gestión financiera:** para el 2020, apuntamos incrementar nuestras rentas por patrocinio en un 5%.

ÁREA DE ENFOQUE	OBJETIVOS
<b>A</b> desarrollo de bases	1
	2
	3
<b>B</b> servicios de membresía	1
	2
	3
<b>C</b> desempeño de élite	1
	2
	3
<b>D</b> actividades promocionales	1
	2
	3
<b>E</b> gestión financiera	1
	2
	3
<b>F</b> estructura organizacional	1
	2
	3

## CONSEJO

Asegúrese que sus objetivos se adecuen al criterio «S·M·A·R·T» :

#### ESPECÍFICO

Los objetivos deben explicar específicamente qué harán ustedes.

#### MESURABLE

Los objetivos deben estar definidos de manera tal a que ustedes puedan ver su progreso.

#### ALCANZABLE

Los objetivos deben ser desafiantes pero a la vez realistas, de modo a que ustedes puedan lograrlos.

#### RELEVANTE

Los objetivos deben relacionarse directamente con la mejora de la calificación total del área de enfoque.

#### TEMPORIZADO

Los objetivos deben tener un marco de tiempo definido, alentando una sensación de urgencia.

# Definición de **acciones**

## OBJETIVO

Habiendo identificado las áreas clave para mejorar, identifique las acciones prácticas que pueden tomar, las cuales aseguren que esta mejora se vuelva una realidad.

Habiendo desarrollado sus objetivos para cada una de las áreas de enfoque, su organización debe ahora considerar las acciones prácticas que le ayudarán a lograr tales objetivos. De modo a definir estas acciones, deben ustedes considerar la pregunta: '¿qué necesitamos hacer para lograr nuestro objetivo?'

## SU TAREA

1. Para cada objetivo, identifique un máximo de dos acciones que tomarán, las cuales ayudarán directamente a cumplir el objetivo.
2. Complete el Plan de Acción en la página a continuación, listando las acciones de acuerdo al objetivo apuntado.

### EJEMPLOS DE BUENAS ACCIONES

ÁREA DE ENFOQUE	OBJETIVOS	ACCIONES
<b>B</b> servicios de membresía	Para el 2020 apuntamos aumentar nuestro número de arqueros en un 10%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentaremos el número de eventos ofrecidos a los principiantes de 20 a 30 por año.</li><li>• Alentaremos a nuevos arqueros principiantes reduciendo las tarifas administrativas en un 25%</li></ul>
<b>E</b> gestión financiera	Para el 2020 apuntamos a aumentar nuestras rentas por patrocinio en un 5%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejoraremos nuestro rango de opciones ofertadas a empresas externas para la activación de patrocinios.</li><li>• Daremos apertura a que empresas patrocinantes puedan darle nombre a nuestros eventos nacionales.</li></ul>

## CONSEJO

Intente encontrar sinergias entre las distintas acciones.

Al considerar las acciones, tenga en cuenta el impacto de las acciones sobre las demás áreas de enfoque, y asegúrese que no contradiga con otras acciones. Un enfoque claro sobre las acciones en sí asegurará que los objetivos y las calificaciones en las áreas de enfoque caigan en su lugar.



ÁREA DE ENFOQUE	OBJETIVOS	ACCIONES
<b>A</b> desarrollo de bases	1 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	2 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	3 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<b>B</b> servicios de membresía	1 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	2 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	3 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<b>C</b> desempeño de élite	1 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	2 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	3 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<b>D</b> actividades promocionales	1 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	2 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	3 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<b>E</b> gestión financiera	1 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	2 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	3 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<b>F</b> estructura organizacional	1 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	2 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
	3 _____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

# Medir **su** progreso

## OBJETIVO

Medir cuánto su organización está avanzando hacia el cumplimiento de sus objetivos, permitiendo la realización de ajustes si ello fuere necesario.

Habiendo decidido cuáles son las acciones más importantes para cumplir sus objetivos de modo a aumentar o mantener las calificaciones en sus áreas de enfoque, usted debe medir regularmente qué tan bien le va en el cumplimiento de estas acciones y en alcanzar sus objetivos.

Con la escala de tiempo de dos años, sugerimos que usted mida su progreso cada seis meses, calculando el porcentaje al cual se han logrado los objetivos.

## SU TAREA

1. Cada seis meses, calcular/estimar el porcentaje al cual se ha logrado cada objetivo identificado.
2. Basado en los porcentajes identificados, considere si necesitan colocar más recursos en una de las áreas más débiles.

ÁREA DE ENFOQUE	OBJETIVOS	% DE CUMPLIMIENTO			
		JUNIO 2018	DIC. 2018	JUNIO 2019	DIC. 2019
<b>A</b> desarrollo de bases	1				
	2				
	3				
<b>B</b> servicios de membresía	1				
	2				
	3				
<b>C</b> desempeño de élite	1				
	2				
	3				
<b>D</b> actividades promocionales	1				
	2				
	3				
<b>E</b> gestión financiera	1				
	2				
	3				
<b>F</b> estructura organizacional	1				
	2				
	3				

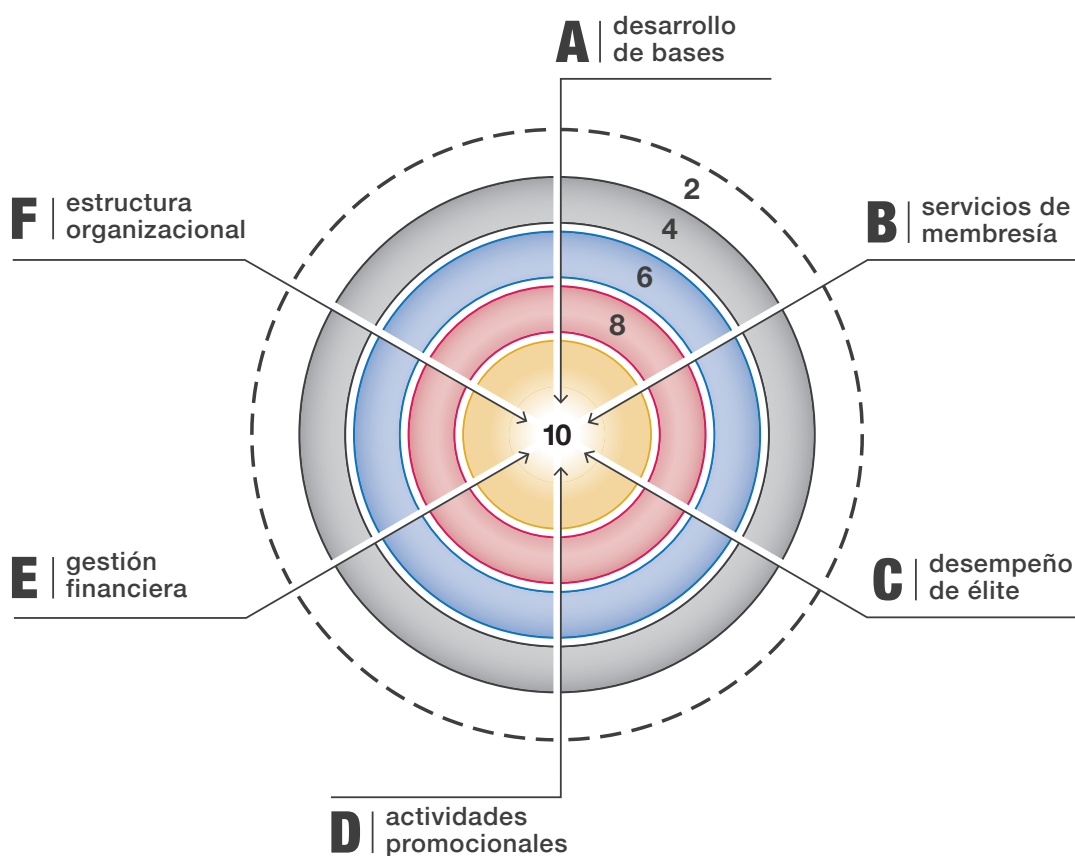
## SU TAREA

3. Al final de los dos años, aplique su progreso a la gráfica de radar. Esto le proporcionará una visión general del desarrollo que han logrado en dos años, y proporcionará una perspectiva en cuanto a lo que puede ser mejorado en el futuro!

**P4**  
PASO CUATRO

## EL PERFIL OBJETIVO ESPERADO DE SU ORGANIZACIÓN PARA EL 2020

*Muévanos a cada uno en un sector sobre la diana.*



## CONSEJO

Utilice estos marcos de tiempo de medición como una buena oportunidad para reunirse y discutir el progreso con su equipo.

Esto ayudará a asegurar una medición precisa, y ayudará a asegurar que cada miembro del staff se sienta involucrado en el proceso. En consecuencia, esto fortalecerá su compromiso para lograr el éxito.

# Contáctenos

## Información de contacto / Enlaces

**CONTÁCTENOS**

Si tuviere cualquier pregunta y quisiera acceso a más recursos, por favor no dude en contactarnos para más información.

Los siguientes Consultores Regionales están dispuestos a ayudarle con sus inquietudes:

NOMBRE	REGIÓN GEOGRÁFICA	CONTACTO
DENISE PARKER	Norteamérica y Caribe	dparker@usarchery.org
SERGIO FONT MILIAN	Latinoamérica	sfont@archery.org
PETTERI ALAHUHTA	Escandinavia	petteri.alahuhta@gmail.com
ANDREA VRBIK	Europa Central	nea1370@hotmail.com
SIRET LUIK	Región del Báltico	siretluik@hotmail.com
ARTEM SANISHVILI	Europa del Este	artemsan@hotmail.com
NEIL ARMITAGE	Europa Occidental	neil.armitage@archerygb.org
AL-YOUSOUF BAYJOU	Islas Occidentales de África	ybayjoo@gmail.com
KHALED LAMANDÉ	África	kslamande@archery.org
MAHAMMAD ALI SHOJAEI	Asia Occidental	alishojaei988@yahoo.com
CHAPOL KAZI RAJIB UDDIN	Asia Central	chapol@bdmail.net
PETER CHIU	Asia del Este	pkchiu@gmail.com
ROBERT TURNER	Oceanía	coachrobertturner@gmail.com

Siéntase libre también de dirigir cualquier pregunta a la Sede Central de World Archery, utilizando los datos de contacto a continuación:



**WORLD ARCHERY FEDERATION**

Maison du Sport International

Avenue de Rhodanie 54

1007 Lausanne

Suiza

Teléfono: +41 21 614 30 50

E-mail: [info@archery.org](mailto:info@archery.org) or [pcolmaire@archery.org](mailto:pcolmaire@archery.org)

World Archery agradece enormemente la ayuda en traducción ofrecida por el Sr. Norman Rubén Gwynn, Presidente de la Federación Paraguaya de Tiro con Arco.