



# Ayudando a los Programas a Mejorar y Crecer

## ¿Que son los Estándares de Calidad para Programas y por qué los necesitamos?

Los Estándares de Calidad para Programas son una herramienta para ayudar a que los programas se desarrollan y crezcan. Permiten que los programas identifiquen en qué concentrarse o cambiar para seguir adelante. Los cambios pueden ser continuos e incrementales, o puede ser un cambio significativo en la dirección o en la práctica, diseñado para llevar a un programa hacia adelante de una manera importante (por ejemplo, iniciar una nueva iniciativa como Deportes Unificados o el lanzamiento de una nueva estrategia de recaudación de fondos).

Como un movimiento, reconocemos la necesidad de ser claros sobre lo que es importante para nosotros en lo que hacemos. Es por ello que, con la ayuda de Líderes de los programas de todo el mundo, hemos desarrollado los Estándares de Calidad para Programas. Los estándares nos ayudan a tener una imagen más clara del éxito y son la base para una serie de estrategias para ayudar a los programas seguir hacia adelante, como la formación de líderes y el reconocimiento al progreso y el crecimiento del programa. Tienen la finalidad de provocar conversaciones honestas sobre lo que está sucediendo y lo que puede ser mejor en su programa.

## ¿Como fueron desarrollados?

Los Estándares de Calidad para Programas vienen de ustedes. El plan estratégico llamaba a la creación de los estándares, pero su definición fue una iniciativa de las raíces hacia arriba. Este proceso se llevó a cabo durante los años (2012-2013) e incluyó una consulta mundial con el aporte de los programas en todas las Regiones. Los estándares se concluyeron a finales de 2013 y aprobados por el Consejo Asesor Internacional (IAC) del Comité de la Junta Directiva Internacional de Olimpiadas Especiales.

## ¿Para quiénes son?

Los Estándares de Calidad para Programas son para Programas Acreditados de Olimpiadas Especiales, específicamente para su uso por los Líderes del Programa. Estos permiten a los líderes del programa comprender, gestionar y apoyar las actividades y desarrollarlas a un alto nivel. Dentro de los programas, Directores Nacionales, directores generales y Juntas de los programa deben ser "dueños" de las Normas.

Los estándares cubren los elementos esenciales para los líderes de los programas. Ellos no toman el lugar de las normas técnicas



detalladas en otras áreas para ayudar a los entrenadores, organizadores de eventos o de otros administradores.

Así como los líderes de los programas, esperamos que las normas también serán útiles para trabajar con sub-programas, comités de atletas, comités de familia, comités de jóvenes e incluso Comités fundadores.

### ¿Como estan estructurados?

Los Estándares de Calidad para Programas son fáciles de usar. Se agrupan en 10 "bloques" que representan las áreas que los líderes de los programas deben conocer y ser capaces de supervisar o poner en práctica. Estos mismos 10 bloques se utilizarán para el desarrollo de módulos de capacitación.

Dentro de cada bloque los estándares están establecidos en pasos lógicos, o etapas, que se acumulan unos sobre otros. La simple idea es que a medida que avanza a través de las etapas, estarán mejorando todo el tiempo.

La mayoría de los estándares tienen tres etapas, que permite que sean relevantes para todos los tipos de programas – desde los pequeños a los grandes, nuevos para madurar y para programas que carecen de recursos, a los que tienen todos los recursos.

Todos los programas se encuentran en diferentes niveles de desarrollo - incluso dentro de cada bloque. Por esta razón, nosotros no usamos las etapas como etiquetas generales para los programas (es decir, nunca diríamos "Mi programa es un programa de la Etapa 2"). Las etapas son sólo descripciones de un nivel de desarrollo **de un estándar en particular**, y los programas tendrán siempre una mezcla de etapas a través de cada bloque.



### ¿Cómo pueden ser utilizados los estándares de calidad?

Existen varias maneras en que los estándares pueden ser utilizados. Algunas están listadas abajo.

- **Revisar cómo está el programa.** Los líderes de programa pueden utilizar los estándares para autoevaluarse y encontrar maneras de mejorar. Ese es el propósito principal de los estándares. Esto se puede hacer dentro de su programa o en conjunto con la oficina regional.
- **Utilizarlos como un mapa.** Integrar los Estándares de Calidad para Programas en su plan. Ellos pueden ayudar con el establecimiento de metas a medida que desarrolle sus planes operativos anuales y los planes estratégicos de largo plazo. Si



usted está comenzando un nuevo plan, utilícelos para identificar lo que se debe incluir. Si estás en el medio de un plan estratégico, enfóquese en las mejoras que se ajustan con y se alinean a su estrategia actual. No los use en forma aislada o "encima de" el trabajo que su programa está haciendo.

- **Realizar seguimiento de su progreso y celebrar el éxito.** Satisfacer nuevos estándares significa que su programa está creciendo y mejorando! Estos son los resultados cuantificables. Los logros son relativos, por lo que lo que puede parecer pequeño a un programa podría ser un gran logro para otro. Reconocer y celebrar el crecimiento.

### Consejos para el uso de los estándares

Utilizar una nueva herramienta puede ser complicado. Aquí están algunos consejos útiles

- No trabaje los 10 bloques al mismo tiempo. Seleccione los más urgentes e importantes para su programa en un momento determinado
- Léalos de izquierda a derecha – Iniciando con la etapa 1 y moviéndose en la dirección de la etapa 3
- Utilice las herramientas proporcionadas. Además de los Estándares de Calidad para Programas, herramientas de auto evaluación estarán pronto a su disposición



### ¿Cuáles son los beneficios de los Estándares de Calidad para Programas?

Los estándares tienen beneficios para muchos grupos – para programas, atletas, líderes de programas y para el movimiento.

#### Para los Programas

La razón principal de que los Estándares de Calidad para Programas existan, es ayudar a sus Programas crecer y mejorar. Además de ayudar con la evaluación, la planificación y el seguimiento del progreso, le permiten involucrar a las partes interesadas y generar conversaciones honestas acerca de las prioridades del programa. Y debido a que los estándares están estructurados en etapas, seguirán trabajando para su programa a medida que evoluciona

#### Para los Atletas

Mejoras a un Programa aportan mejoras a las vidas de los atletas. Los estándares son una gran herramienta de comunicación para involucrar a los atletas y proporcionarles un punto de referencia para que compartan lo que ellos piensan, sobre en que un programa debe centrarse.

### **Para Líderes de los Programas**

Los estándares ayudan a que los líderes de programas (directores nacionales, Presidentes de programas, Juntas directivas) se enfoquen en la calidad. Ellos preparan el terreno para planes realistas y ayudan a responder a la pregunta "¿qué sigue?"

También son útiles en la transferencia de conocimiento a los miembros de junta nuevos o sin experiencia, el personal y voluntarios clave al ayudar a definir el éxito de su programa.

### **Para el Movimiento**

Los Estándares de Calidad para Programas son una herramienta de referencia coherente, que nos empuja a ir más allá. Esto es importante ya que nos aleja de "juicios" subjetivos del progreso. También apoyan a nuestro mensaje de "La calidad importa", dentro de las Olimpiadas Especiales y al resto del mundo. Este mensaje de calidad es importante para los donantes, gobiernos y socios corporativos.

Los estándares son la base para Alcanzar la Excelencia de los Programas. Esto incluye una serie de iniciativas destinadas a desarrollar el liderazgo en nuestro Movimiento, como el Programa de Entrenamiento en Liderazgo y reconocimiento por los logros del programa.

# Ayudar a los Programas Acreditados de Special Olympics a crecer y mejorar

## Estándares de calidad para programas acreditados

### Notas

Hay 10 «bloques» de normas de calidad. Se trata de que los líderes de programas acreditados y/o el personal de SOI seleccionen los bloques clave en casos concretos. Aparte de este formato, hay herramientas disponibles para que todos usen estas normas.

*Special Olympics*



Liderar un programa	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Liderazgo</b>	Los líderes del programa establecen y se adhieren a metas y planes que contribuyen al crecimiento del programa se alinean a las estrategias del movimiento.	Los líderes del programa han sentado una dirección clara, estructurada y estratégica para el crecimiento y el desarrollo del programa.	Los líderes del programa han establecido una visión a largo plazo del programa.
	Los líderes del programa abogan por los valores de Special Olympics, promueven el trabajo en equipo y lideran con ejemplo.	Los líderes del programa han establecido una cultura positiva y coherente con la misión, visión y valores de Special Olympics.	El programa está reconocido como un modelo por otros programas de SO y partes interesadas externas.
	El programa está correctamente organizado y coordinado para permitir al personal y los voluntarios clave trabajar de forma eficiente.	Los miembros del personal y los voluntarios clave actúan como un equipo integrado, que cumple los objetivos con constancia.	Los líderes del programa promueven la excelencia en la práctica y lideran con ejemplo.
	El programa cuenta con un proceso claro de comunicación entre la junta directiva y el personal y/o los voluntarios clave.	La junta directiva del programa apoya activamente y motiva al personal clave y/o a los voluntarios.	
	Los líderes del programa se comunican con SOI de forma positiva y regular.	Los líderes del programa se comprometen con las actividades de SOI, encuentros y eventos para compartir, aprender y poner en práctica mejores prácticas.	
	El programa se evalúa utilizando los estándares de calidad.	El programa es examinado formalmente mediante los recursos de SOI.	
	Los líderes del programa buscan de forma continua ideas y oportunidades que permitan desarrollarlo o mejorarlo.	El programa pone en práctica un plan de desarrollo formal y profesional para líderes, miembros del personal y voluntarios clave.	Los líderes del programa proporcionan tutorías formales al personal u otros líderes de programas de SO.

Liderar un programa	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Reclutamiento</b>	El programa cuenta con un plan de reclutamiento que tiene en cuenta necesidades de personal y consta de descripciones de funciones por escrito y acciones requeridas.	El programa tiene un proceso de selección formal y promueve la diversidad/inclusión en la selección y el empleo.	El programa lleva a cabo entrevistas de salida para informar en futuras selecciones.
	El programa busca voluntarios de forma activa (ej. lleva a cabo eventos de selección).	El programa pone en práctica y da seguimiento a un plan para incrementar el número de voluntarios cada año.	
<b>Formación</b>	El programa ofrece oportunidades de formación internas y externas para líderes.	El programa ofrece oportunidades de formación internas y externas para líderes y miembros del personal.	El programa evalúa la necesidad de capacitación de los líderes y el personal, y proporciona formación específica.
	Los nuevos líderes y miembros del personal pasan un proceso de formación durante los 3 meses de contratación.	Los nuevos voluntarios generales realizan un periodo de formación dentro de los 3 primeros meses.	
<b>Gestión del rendimiento</b>	El programa acuerda y documenta los objetivos de cada miembro del personal anualmente.	El programa acuerda y documenta los objetivos de los voluntarios clave anualmente.	El programa tiene un proceso formal de gestión del rendimiento y del proceso de desarrollo.
		Se evalúa al personal al menos dos veces al año según los objetivos acordados.	El rendimiento de los voluntarios clave se revisa anualmente según los objetivos acordados.
<b>Reconocimiento y retención del personal</b>	El programa proporciona reconocimiento a el personal y los voluntarios (ejm: cartas/llamadas de agradecimiento, artículos de agradecimiento en boletines y páginas web).	El programa aborda formalmente el reconocimiento al personal y los voluntarios (ejm: premios, eventos especiales).	El programa otorga reconocimiento a los voluntarios clave y el personal, ofreciendo la oportunidad de entrenar o acudir a eventos externos como representantes del programa.

Liderar un programa	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Reconocimiento y retención del personal</b>	El programa hace un seguimiento de la retención del personal con fines organizativos.	El programa monitorea los índices de retención de voluntarios e implementa un plan de retención .	El programa evalúa las experiencias de los voluntarios (ejm: su trabajo en un evento) para mejorar los índices de retención.
<b>Gestión de riesgos</b>	El programa mantiene registros sobre el personal y cumple con los requisitos reglamentarios.	El programa posee políticas y procedimientos de recursos humanos por escrito.	El programa dispone de planes de sucesión para el personal del programa y los voluntarios clave.
	El programa comprueba los antecedentes de los voluntarios y miembros del personal seleccionados.	El programa posee un proceso de evaluación para todos los voluntarios y miembros del personal.	
	El programa comunica la importancia de la gestión de riesgos a los voluntarios y miembros del personal clave.	El programa comunica la importancia de la gestión de riesgos como parte de la orientación y la formación de los voluntarios.	La gestión de riesgos se pone en práctica en todos los niveles del programa.



Fundamentos del Deporte	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Desarrollo del Deporte (incl. Unificado)</b>	El programa cuenta con un plan anual de desarrollo deportivo por escrito, para reclutar a nuevos atletas/compañeros cada año.	El programa tiene un plan de desarrollo de tres años por escrito que incluye un proceso de reclutamiento de atletas/compañeros.	El programa mejora el reclutamiento de atletas/compañeros cada año siguiendo los objetivos en el plan multianual.
	El programa desarrolla y construye relaciones con organismos de regulación del deporte.	El programa cuenta con acuerdos formales con el 25% de los órganos reguladores del deporte relevantes.	El programa cuenta con acuerdos formales con el 50% de los órganos reguladores del deporte relevantes.
	El programa ofrece al menos tres deportes de Special Olympics, uno de los cuales es de equipo.	El programa ofrece siete deportes de Special Olympics y el programa de Entrenamiento de Actividades Motoras (MATP).	El programa ofrece más de siete deportes de Special Olympics.
<b>Desarrollo de atletas (incl. Unificado)</b>	El programa comunica la importancia y el impacto del entrenamiento y la nutrición a todos los atletas, compañeros, entrenadores y familias.	El programa ha introducido un plan estructurado para el desarrollo del atleta (a través del modelo de Desarrollo de Atletas).	El programa ha implementado por completo el modelo de Desarrollo de Atletas.
	El programa evalúa y registra el trabajo de los atletas y los compañeros.	El programa registra la retención de atletas y compañeros y facilita el progreso.	El programa mejora la retención de atletas y compañeros, y promueve la propiedad del atleta en la evaluación y el entrenamiento.
	Todos los atletas y compañeros en el programa entrenan un mínimo de dos veces por semana.	Los atletas y los compañeros se comprometen a realizar algún tipo de ejercicio cada dos días.	Los atletas y los compañeros se ejercitan a diario.
<b>Desarrollo de entrenadores (incl. Unificado)</b>	La información esencial de los entrenadores se registra en una base de datos: datos de contacto, deporte(s) que entrena, tipo de certificación y estado.	El programa posee un plan multianual por escrito de reclutamiento y retención de entrenadores que incluye objetivos de crecimiento.	El reclutamiento y retención de entrenadores mejora cada año alineado a los objetivos multianuales del plan.
	El programa busca entrenadores de escuelas, ligas juveniles y clubes deportivos para trabajar con Special Olympics.	El programa busca personal con entrenamiento, educación y/o certificación deportiva formal.	Todos los entrenadores principales son certificados por órganos reguladores del deporte locales y se implementa un proceso de recertificación
		El programa mejora el índice para deportes con un número alto de atletas por entrenadores.	El programa implementa «Atletas como Entrenadores».

Fundamentos del Deporte	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Desarrollo de entrenadores (incl. Unificado)</b>	El programa proporciona entrenamiento deportivo específico de manera regular y certificada (mediante el Modelo de Desarrollo de Entrenadores de SOI).	El programa proporciona actualizaciones regulares a los entrenadores certificados (p.e. cambios en el reglamento, consejos de nutrición, nuevas rutinas de entrenamiento, etc.).	El programa habilita a los entrenadores para mejorar el conocimiento en ciencia deportiva (p.e. nutrición, psicología).
	El programa implementa un plan básico de reconocimiento a entrenadores.	El programa otorga reconocimiento oficial a los entrenadores que cumplen los requisitos de certificación y recertificación.	El programa reconoce a los entrenadores basándose en la evaluación su desempeño.
<b>Deporte Unificado</b>	El programa ofrece un modelo de Deporte Unificado.	El programa ofrece dos modelos de Deporte Unificado.	El programa ofrece todos los modelos de Deporte Unificado.
	El 10% de los atletas del programa participan en Deporte Unificado.	El 20% de los atletas del programa participan en Deporte Unificado.	El 35% de los atletas del programa participan en Deporte Unificado.
	El 10% de los entrenadores son certificados como entrenadores de Deporte Unificado.	El 20% de los entrenadores son certificados como entrenadores de Deporte Unificado.	El 35% de los entrenadores son certificados como entrenadores de Deporte Unificado.

Juegos y competiciones	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Gestión de competiciones</b>	Las reglas deportivas, incluidas las relacionadas con las divisiones, se aplican consistentemente de modo que aseguran el juego y competiciones limpias para todos los atletas.	Todos los oficiales técnicos cumplen los requisitos mínimos de los órganos reguladores del deporte.	Se cuenta con delegados técnicos y jurados deportes específicos, y desempeñan su labor con eficiencia, incluyendo la gestión de protestas.
	Los atletas tienen múltiples oportunidades de competición, incluyendo Deporte Unificado, y los programas se adhieren al protocolo para avanzar al siguiente nivel de la competición.	El programa ofrece o participa en todos los niveles de la competición (del nivel local a los mundiales), incluido Deporte Unificado.	
	El programa recolecta datos de registro precisos y a tiempo.	El registro web y la base de datos GMS se emplean para recoger datos y gestionar competiciones.	
	Las presentaciones de premios cumplen con el protocolo.	Las aéreas de premios se diseñan para proporcionar acceso a todos los participantes.	
<b>Gestión de eventos</b>	El programa promueve las competiciones a nivel local y hace que los calendarios y resultados estén disponibles de forma oportuna.	El programa promociona la asistencia de espectadores y busca activamente la cobertura amplia de los eventos.	Los eventos se promocionan de forma profesional, y la producción de los mismos hace posible que los espectadores tengan una experiencia positiva.
	Equipos de organización de eventos, incluidos los atletas líderes, son implementados de acuerdo al tamaño del evento.	Los planes de áreas funcionales (p.e. medicina, transporte) están bien integrados en la planificación de eventos y se emplean dibujos de los recintos.	
	El programa pone en funcionamiento un sistema básico para identificar a los participantes del evento.	El programa utiliza un sistema de credenciales para gestionar el acceso a los eventos y los derechos.	El control de acceso se implementa en todos los eventos.
	Las ceremonias de inauguración y clausura se centran en los atletas y cumplen con el protocolo.	Las ceremonias de inauguración y clausura incluyen a un líder influyente o una celebridad.	Las ceremonias de inauguración y clausura se producen profesionalmente.

Juegos y competiciones	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Gestión de eventos</b>	Se dirige la evaluación básica de los eventos.	La evaluación incluye comentarios de las partes interesadas y se emplea para mejorar los eventos.	La planificación del legado de los eventos se desarrolla con antelación y se implementa tras los eventos.
	Todos los coordinadores y otros voluntarios reciben orientación general y formación específica antes del día del evento.	Todos los roles de voluntariado se describen por escrito y los voluntarios desempeñan trabajos que se corresponden con sus capacidades.	
<b>Gestión de Riesgos</b>	Los eventos se mantienen dentro del presupuesto y disponen de seguro, incluyendo a terceros.		
	Los recintos se preparan según los parámetros de sanidad y seguridad y el artículo 1 de las normas deportivas.	Los eventos cuentan con un plan de emergencia que incluye comunicación en situaciones de crisis.	El programa implementa un sistema de cobertura, registro y análisis de incidentes.

Recaudación de fondos	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Planificación y seguimiento</b>	El programa cuenta con un plan de recaudación de fondos con objetivos alineados al presupuesto.	El programa emplea las mejores prácticas de Special Olympics para mejorar la recaudación de fondos.	El programa emplea las mejores prácticas externas de Special Olympics para analizar y mejorar la recaudación de fondos.
	El programa registra los resultados y revisa el progreso según objetivos dos veces al año.	El programa registra los resultados y revisa el progreso según objetivos trimestralmente.	El programa registra los resultados y revisa el progreso según objetivos mensualmente.
<b>Capacidad</b>	El programa tiene materiales básicos de recaudación y capacidad para preparar/presentar propuestas básicas a potenciales patrocinadores/donantes.	El programa ha identificado lo que puede vender a los patrocinadores, asignado un valor y creado un paquete de patrocinio para cada uno.	El programa tiene capacidad para preparar propuestas personalizadas y profesionales, incluyendo paquetes de derechos de patrocinio.
	El programa ha asignado a un grupo de personas la tarea de identificar/contactar a inversores potenciales.	El programa tiene un comité de recaudación e implica a los atletas en su labor.	El programa integra la recaudación de fondos como responsabilidad interna de la Junta Directiva.
	La Junta reconoce la importancia de su trabajo en la recaudación de fondos.	La Junta trabaja activamente para conseguir donaciones/regalos.	La Junta asegura donaciones regulares, significativas y/o concede donaciones personales.
	El programa tiene la posibilidad de completar y presentar solicitudes básicas de subvenciones/becas.	El programa tiene la posibilidad de crear y presentar solicitudes complejas de subvenciones/becas.	El programa cuenta con una estrategia para buscar grandes donaciones o subvenciones/becas.
<b>Diversidad de recursos</b>	El programa tiene como mínimo una fuente de financiación económica, excluyendo las subvenciones/becas de SOI.	El programa tiene tres o más fuentes de financiación económica, excluyendo las subvenciones/becas de SOI.	El programa tiene cinco o más fuentes de financiación económica, excluyendo las subvenciones/becas de SOI.
	El programa recibe dos o más donaciones en especie de bienes y servicios.	El programa recibe tres o más donaciones en especie de bienes y servicios.	El programa recibe cinco o más donaciones en especie de bienes y servicios.
		El programa ayuda a SOI a implementar asociaciones y campañas globales o regionales.	El programa participa en la recaudación de fondos colaborativa para beneficiar tanto al programa como a SOI.
<b>Sostenibilidad</b>	Programa cuenta con una cartera de posibles donantes, con fundamento sólido para cada uno	El programa asegura como mínimo una nueva fuente de fondos cada año.	El programa asegura como mínimo una nueva fuente de fondos multianual.

Recaudación de fondos	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Sostenibilidad</b>	El programa tiene un plan escrito para retener a los inversores.	El programa ha demostrado tener éxito en el mantenimiento de fuentes de financiación ya existentes.	El programa incrementa el apoyo de los donantes existentes.
<b>Gestión de donaciones</b>	El programa se compromete con los donantes e inversores, y les informa al menos una vez al año.	El programa se compromete con los donantes e inversores y les informa al menos dos veces al año.	La comunicación con los donantes incluye datos cualitativos y cuantitativos que destacan el impacto de las donaciones.
	El programa implementa el reconocimiento a los donantes mediante cartas de agradecimiento, llamadas, etc., implicando a los atletas.	El programa tiene un enfoque formal para los reconocimientos, que involucran a los atletas, y se basa en los diferentes niveles de donaciones	El programa tiene estrategias por escrito para el avance en las relaciones con los donantes, e involucran a los atletas.
<b>Gestión de riesgos</b>	El programa investiga para evitar a donantes con mala reputación.	Los acuerdos escritos se ejecutan con donantes cuando sea necesario.	El programa dirige un análisis de riesgos en los recursos de financiación.
	La recaudación de fondos realizada por o con un tercero, se evalúa según el control de fondos, el uso de la marca SO y la reputación de dicha tercera parte.		

Marca y comunicación	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Uso de la marca</b>	El programa pone en funcionamiento las directrices de marca de SOI, para su identidad visual en materiales básicos (p.e. carteles, papelería).	El programa utiliza de forma consistente la identidad visual en todas las herramientas y materiales (p.e. página web, uniformes).	El programa implementa consistentemente su identidad visual en todos los niveles del programa.
<b>Comunicaciones de marketing</b>	El programa cuenta con un portavoz designado y los atletas apoyan en actividades de marketing.	El programa cuenta con un mínimo de dos portavoces, uno de los cuales es un atleta líder.	El programa cuenta con un grupo de portavoces que incluye a líderes influyentes (p.e. celebridades, políticos).
	El programa asegura que los medios de comunicación relevantes permanecen informados sobre Special Olympics y solicita cobertura informativa.	El programa asegura la cobertura mediática de eventos y actividades deportivas importantes.	El programa sostiene relaciones con medios de comunicación y asegura cobertura informativa durante todo el año.
	El programa tiene una presencia en los medios sociales establecida y gestionada.	Programa aprovecha las redes sociales para apoyar las actividades de marketing.	El programa integra medios sociales en su página web y los evalúa como guía para las estrategias de marketing.
	El programa realiza un boletín informativo (o similar) dos veces al año para su comunicación con el público.		El programa realiza boletines informativos (o similares) para destinatarios específicos (p.e. colegios, profesionales de la salud) y publica un informe anual.
	El programa promueve sus actividades y eventos para generar una conciencia social.	El programa lleva a cabo actividades de marketing de manera continua para crear conciencia y comprensión.	El programa colabora con socios y patrocinadores en actividades de marketing continuas.
<b>Planificación de marketing</b>		El programa cuenta con un plan anual, con métricas que midan el conocimiento de SO.	El programa posee una estrategia de marketing multianual y realiza una evaluación anual de las actividades de marketing.

Marca y comunicación	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Relaciones de marketing</b>	El programa sostiene relaciones con profesionales de marketing y comunicación, para obtener asesoramiento y apoyo.	El programa tiene un acuerdo con una o más agencias de marketing para obtener donaciones en especie.	El programa posee acuerdos de patrocinio como mínimo con una agencia de marketing.
	El programa sostiene relaciones con profesionales de los medios de comunicación para obtener asesoramiento y apoyo.	El programa tiene un acuerdo con uno o más medios de comunicación para obtener donaciones en especie.	El programa cuenta con el patrocinio de medios, de un medio de comunicación como mínimo.
<b>Comunicaciones de internas</b>	El programa proporciona con regularidad informes actualizados a benefactores esenciales, como miembros del personal, voluntarios destacados, subprogramas, programas locales y la Junta.	El programa tiene una página (o páginas) en su web dedicadas a las comunicaciones internas.	El programa solicita y utiliza los comentarios de las partes interesadas, y cuenta con una plataforma de que permite la colaboración y compartir ideas (p.e. medios sociales o intranet).
		El programa produce materiales de comunicación para los atletas.	El programa tiene un canal formal donde los atletas y compañeros pueden expresar sus opiniones.
<b>Recursos de marketing</b>	El programa emplea materiales básicos de marketing (p.e. cartillas informativas, comunicados de prensa, panfletos, camisetas, cartelería, folletos de eventos, presentaciones).	El programa emplea materiales avanzados de marketing (p.e. videos, infografía, publicidad, dossieres de prensa).	El programa utiliza materiales de marketing personalizados para destinatarios específicos (p.e. gobierno, corporaciones, autoridades, donantes potenciales).
	El programa posee información actualizada de contacto, noticias, historias, eventos y deportes en la «página de localización de programas» en <a href="http://www.specialolympics.org">www.specialolympics.org</a>	El programa posee una página web con un diseño profesional, e información actualizada sobre noticias, historias, eventos y deportes; se hace un seguimiento de su uso.	La página web del programa posee características interactivas para atraer e involucrar al público (p.e. donaciones en línea, voluntariado).



Marca y comunicación	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Recursos de marketing</b>	El programa designa a una persona capacitada, para capturar material fotográfico o de video de calidad, para utilizar en materiales de marketing.	El programa mantiene una librería electrónica y toma videos/fotografías de alta calidad.	El programa se promociona mediante impresiones profesionales y medios electrónicos.
<b>Gestión de riesgos</b>		El programa tiene un plan de comunicación y un portavoz designado para situaciones de crisis.	Todo el personal del programa está preparado para poner en funcionamiento en plan de comunicación en casos de crisis.

<b>CONSTRUYENDO COMUNIDADES</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
<b>Liderazgo de atletas</b>	El programa proporciona a los atletas oportunidades para desempeñar uno o más puestos de liderazgo, además de formar parte del Comité (ej. portavoz, miembro del Comité, empleado).	El programa incrementa el número de atletas que realizan funciones de liderazgo cada año, y crea oportunidades para que los atletas participen en eventos externos o asociados.	Los atletas líderes participan activamente en todos los aspectos y niveles del programa.
	El programa tiene un grupo informal de atletas líderes que colaborarán con los líderes del programa.	El programa cuenta con un comité formal de atletas que representa a los atletas a lo largo del año.	El programa implementa un proceso formal para que el comité de atletas colabore con los líderes.
	El programa tiene un sistema que registra el número de atletas líderes que trabaja en cada puesto de liderazgo e implementa un plan de reconocimiento de los atletas líderes.	El programa incrementa y sigue la frecuencia con la que los atletas desempeñan puestos de liderazgo.	
<b>Salud y bienestar de los atletas</b>	El programa exige que todos los atletas presenten de forma puntual informes médicos precisos que incluyan pruebas de seguimiento.	El programa presenta todos los informes de Atletas Saludables según los requisitos para las subvenciones.	El programa mantiene registros médicos de todos los atletas.
	El programa establece que la clínica Atletas Saludables funcione al menos una vez al año, dirigida por un director clínico calificado.	El programa ofrece un mínimo de tres disciplinas de Atletas Saludables al año.	El programa ofrece cinco o más disciplinas de Atletas Saludables anuales, con el objetivo llegar a nuevos atletas.
	El programa cuenta con al menos un benefactor que contribuye con donaciones en especie o en efectivo a Atletas Saludables.	El programa subvenciona localmente un mínimo del 30% de los gastos para eventos de Atletas Saludables.	El programa subvenciona localmente un mínimo del 75% de los gastos para eventos de Atletas Saludables.

<b>CONSTRUYENDO COMUNIDADES</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
<b>Salud y bienestar de los atletas</b>	El programa se asegura de que los atletas, las familias y los cuidadores reciban los resultados de los seguimientos.	El programa remite a los atletas a profesionales específicos de la salud, para un seguimiento médico apropiado.	El programa cuenta con asociaciones médicas formales, para proporcionar un seguimiento médico gratuito o de costos reducidos.
	El programa comunica la importancia y el impacto de la salud y el bienestar de todos los atletas, socios, entrenadores y familias.		El programa ofrece planificación médica y de bienestar fuera de las clínicas para atletas, colaboradores, entrenadores y familiares.
<b>Activación de jóvenes (12-25 años)</b>	El programa recluta jóvenes de forma activa (con o sin DI).	El programa pone en práctica y sigue un plan para incrementar el número de jóvenes cada año.	El programa implementa un plan formal para retener jóvenes a medida que cumplen años.
	El programa involucra activamente a jóvenes como voluntarios y socios.	Se proporcionan oportunidades a los jóvenes para posiciones de liderazgo (ej. como miembros del Comité, oficiales, entrenadores, pasantes, miembros del comité, etc.).	Los jóvenes obtienen oportunidades formales de desarrollo del liderazgo, para progresar como líderes en el programa.
	Los líderes del programa buscan la colaboración informal de los jóvenes participantes.	El programa cuenta con un comité formal de juventud para desarrollar actividades a lo largo del año (ej. Deporte Unificado, cumbre juvenil).	El programa implementa un proceso formal, para que el comité de integración de la juventud colabore con los líderes.
	El programa entabla relaciones con instituciones educativas al servicio de estudiantes con o sin DI (ej. colegios, universidades).	El programa se asocia con instituciones educativas para dirigir actividades deportivas y educativas (ej. Deporte Unificado, SOGII, cumbres juveniles).	Las actividades deportivas y educativas de integración, involucran a los colegios y a gran parte de la comunidad.
		El programa cuenta con una estrategia de integración juvenil e implementa un plan de reconocimiento para jóvenes.	El programa valora la efectividad de las estrategias de integración juvenil mediante investigaciones y evaluaciones.

CONSTRUYENDO COMUNIDADES	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Las familias y el programa Jóvenes Atletas</b>	El representante de las familias en la Junta Directiva, consulta a las familias.	El programa consta de un comité familiar activo con metas definidas, para apoyar, involucrar y motivar a los familiares.	El comité familiar implementa procesos de reunión de familias para recoger y utilizar los comentarios de familiares, en la toma de decisiones del programa.
	El programa incorpora a familiares y les proporciona orientación.	El programa proporciona foros familiares e implementa un plan de reconocimiento familiar.	Los familiares participan activamente en todos los aspectos del programa.
	El programa recluta activamente a familiares para colaborar como líderes.	El programa cuenta con un mínimo de cuatro familiares que desempeñan papeles de liderazgo.	El programa cuenta con un mínimo de cuatro familiares que trabajan como «consyuctores de comunitarios» fuera del programa familiar.
	El programa proporciona información con regularidad dirigida a las necesidades de los familiares.	El programa implica a los socios de la comunidad para llegar a familiares que ya estén implicados o sean posibles colaboradores.	
	El programa promueve el plan Jóvenes Atletas.	El programa compromete a familiares para poner en práctica la programación para jóvenes atletas, incluyendo los entrenamientos en el hogar.	El programa Atletas Jóvenes es sostenible y se encuentra en expansión; proporciona un periodo de transición del entrenamiento a la competición.
		El programa realiza evaluaciones después de cada demostración de Atletas Jóvenes.	El programa analiza y documenta el progreso de los niños y las familias a lo largo del tiempo.

<b>Asociaciones y relaciones gubernamentales</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
<b>Relaciones políticas y gubernamentales</b>	El programa ha identificado y documentado una lista de benefactores políticos influyentes.	El programa cuenta con una herramienta para detectar cambios políticos y normativos que puedan tener un impacto en Special Olympics.	El programa cuenta con una estrategia por escrito, que coordina las iniciativas de Special Olympics con estructuras y prioridades políticas.
	El programa proporciona informes sobre Special Olympics, a los líderes relevantes en el ámbito político al menos una vez al año.	El programa realiza esfuerzos activos y prolongados para educar y comprometer a líderes políticos relevantes.	El programa utiliza benefactores internos en todos los niveles del programa para ejercer una influencia política.
	Los líderes políticos relevantes asisten a los eventos de Special Olympics.	El programa ha contado con líderes políticos que emplean su influencia para el desarrollo de Special Olympics.	Los líderes políticos relevantes, emplean su influencia para hacer valer los derechos de las personas con DI.
	El programa reconoce las oportunidades potenciales para conseguir subvenciones del gobierno y trabaja activamente para conseguir las.	El programa asegura donaciones del gobierno en efectivo o en especie, que aligeren el presupuesto.	El programa asegura el presupuesto multianual mediante apoyo en especie o efectivo del gobierno, para apoyar costos operacionales y programáticos.
	El programa permanece activo en el desarrollo de relaciones con ministerios y organismos gubernamentales.	El programa colabora con varios ministros y organismos oficiales para proporcionar servicios.	El programa cuenta con asociaciones formales con instituciones políticas nacionales/estatales que permiten un apoyo directo.
	Los líderes políticos relevantes en la jurisdicción del programa, entienden la discapacidad intelectual y a Special Olympics.	Los líderes políticos relevantes en la jurisdicción del programa, reconocen cómo Special Olympics fomenta la integración en el deporte, la educación, la salud y a las comunidades.	Los líderes políticos relevantes implican a Special Olympics en el establecimiento de políticas dirigidas a la integración y la discapacidad.

Asociaciones y relaciones gubernamentales	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Asociaciones con el sector público	El programa sabe quienes son los asociados potenciales en el sector público, incluyendo a los asociados de SOI, y ha realizado intentos claros para implicarlos.	El programa trabaja como mínimo con un asociado del sector público, cuyo trabajo es gratuito y beneficioso para Special Olympics.	Las asociaciones con el sector público están creando apoyo y medios que marcan la diferencia en el funcionamiento de Special Olympics.
	El programa posee un sistema que permite detectar oportunidades para obtener subvenciones del sector público.	El programa presenta solicitudes a subvenciones públicas cumpliendo con los criterios.	El programa asegura subvenciones de fuentes públicas.

Gobernabilidad del Programa	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Composición de la Junta y el Comité</b>	La Junta se compone de un grupo de miembros activos, de los cuales al menos dos son líderes influyentes en el ámbito de los negocios y la política.	La Junta cuenta con miembros destacados que son líderes influyentes en varios aspectos de la sociedad (ej. celebridades, deportistas, líderes educativos).	El programa convoca a un grupo honorario de colaboradores destacados para propósitos específicos.
	La Junta dirige una evaluación de capacidades y selecciona a los nuevos miembros con el fin de cubrir posibles necesidades.	El programa tiene un comité que implementa una estrategia para la formación de la Junta y un plan de sucesión.	
	La Junta cuenta con un comité financiero y ha designado otros comités con sus responsabilidades correspondientes.	La Junta tiene una estructura de comités activos, con metas documentadas para cada uno.	
	Un líder juvenil es miembro de la Junta.		
<b>Responsabilidades y políticas</b>	El programa dirige un proceso de orientación para todos los miembros de la Junta.	La Junta mejora notablemente sus conocimientos y capacidades.	La Junta implementa un programa de mentores de la Junta.
	La Junta y el director ejecutivo/CEO y acuerdan los objetivos y el presupuesto del plan anual de operación.	La Junta evalúa el trabajo del programa según el plan y el presupuesto operacional.	La Junta, cuyo trabajo se evalúa anualmente, cuenta con un plan de sucesión.
	Los miembros de la Junta tienen funciones identificadas, responsabilidades y metas (ej. recaudar fondos, asegurar asociaciones).	La participación individual de los miembros de la Junta y su trabajo se evalúan anualmente según las metas.	Los miembros de la Junta trabajan como líderes de proyectos importantes.
	La Junta respeta los límites de los plazos.	La Junta revisa anualmente los estatutos/escritura de asociación.	

Gobernabilidad del Programa	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Responsabilidades y políticas</b>	La Junta y el director ejecutivo/CEO acuerdan los objetivos y el presupuesto del director ejecutivo/CEO.	La Junta evalúa anualmente el trabajo del director ejecutivo/CEO.	La Junta posee un proceso de sucesión del director ejecutivo/CEO.
	La Junta recibe comentarios y opiniones de grupos constituyentes relevantes, tanto internos como externos, como subprogramas o programas locales.	La Junta tiene un historial reconocido de trabajo a partir de los comentarios y opiniones de grupos constituyentes relevantes, tanto internos como externos.	



Planificación y finanzas	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Proceso de planificación</b>	El programa tienen un proceso de planificación anual que incluye cronogramas y metas.	El programa proyecta los ingresos antes de la creación de un plan anual.	
	El plan del programa se distribuye entre los miembros relevantes una vez completado.	El programa cuenta con la participación de miembros importantes, como son los atletas, como parte del proceso de planificación.	El programa tiene un proceso de consulta anual y formal para recibir opiniones de todos los grupos constituyentes.
	La Junta tiene un papel claro en el proceso de planificación y aprueba el plan.	El programa tiene un grupo o comité de planificación que coordina el proceso.	
<b>Tipo de plan/ Contenido</b>	El programa tiene un plan operacional con elementos básicos —metas, acciones, medidas, cronogramas, presupuesto— alineados con el plan estratégico de SOI y el plan regional relevante.	El programa tiene un plan estratégico multianual (mínimo de 3 años) con elementos detallados, incluido un presupuesto para cada año, alineado con el plan estratégico de SOI y el plan regional relevante.	El programa tiene una visión estratégica a largo plazo y dirige un análisis en profundidad de los puntos fuertes, débiles, de oportunidades, amenazas y tendencias que tienen su impacto en el trabajo del programa.
<b>Seguimiento del plan</b>	El personal y los voluntarios esenciales informan sobre las métricas un mínimo de dos veces al año.	El personal y los voluntarios esenciales informan sobre las métricas clave al menos una vez por trimestre.	El programa dirige un análisis en profundidad de las métricas y recibe opiniones de los grupos destacados para contribuir a las estrategias de orientación.
	El informe de progresos se presenta a la Junta una vez al año.	El informe de progresos se presenta a la Junta como mínimo dos veces al año.	El informe de progresos se presenta a la Junta como mínimo trimestralmente.
<b>Procesos financieros</b>	El programa tiene políticas y procedimientos financieros puestos por escrito que cumplen los parámetros de contabilidad y se revisan anualmente.	La Junta tiene un comité financiero permanente con expertos financieros.	

Planificación y finanzas	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Procesos financieros</b>	La Junta forma un grupo cuya misión es evaluar y aprobar el salario y las prestaciones del presidente ejecutivo/director del programa.		
	El programa tiene estados de financieros puestos por escrito y aprobados por la Junta.	Los estados financieros se someten a auditoría de forma independiente (ej. mediante empresas auditoras).	
	El programa opera según el presupuesto aprobado por la Junta.	El programa cuenta con un mínimo disponible de reservas para gastos operacionales equivalente a un mes.	El programa cuenta con un mínimo de reservas para gastos operacionales equivalente a tres meses, que se emplea para generar beneficios.
	El programa concilia las cuentas bancarias con los libros y registros contables cada mes.	Los líderes del programa revisan los informes financieros según el presupuesto trimestral.	Los líderes del programa revisan los informes financieros según el presupuesto mensual.
	El programa cuenta con un procedimiento para el reembolso de gastos, incluyendo la gestión del efectivo, y un sistema para las facturas.		
	Los procedimientos contables establecen quién es responsable de cada los fondos y quién es responsable de los controles cruzados.	El programa tiene la capacidad de rastrear los fondos en los sistemas financieros y el gasto está enlazado con las fuentes de financiación.	El programa emplea un sistema de contabilidad informático y centralizado, para gestionar todos los ingresos y gastos, y analizar las tendencias relevantes.
	El programa implementa un sistema de registro de valores en especie (VIK).	El programa mantiene un inventario de bienes capitales y activos.	

Planificación y finanzas	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Presupuesto</b>	El programa proyecta los ingresos y los gastos anualmente, el presupuesto pasa por la aprobación de la Junta.	Los ingresos y gastos ultianuales (mínimo de 3 años) se proyectan y coordinan con la estrategia.	El programa cuenta con un plan financiero a largo plazo basado en la visión estratégica del programa.
	El programa implementa un proceso presupuestario que implica a los responsables de cada área de actividad.	Los costes administrativos y recaudatorios, se enmarcan dentro de los parámetros para organizaciones sin ánimo de lucro del país en que se encuentra el programa.	
<b>Gestión de becas</b>	El programa cumple los términos y las condiciones de las subvenciones, incluyendo las subvenciones/becas SOI.	El programa mantiene registros de subvenciones/becas completos según los requisitos legales para subvenciones en el ámbito local.	El programa utiliza un sistema de gestión de subvenciones/becas para hacer un seguimiento e informar sobre las actividades por subvención.
<b>Gestión de riesgos</b>	El programa identifica los riesgos clave y las medidas que se tomarán en cuanto a dichos riesgos.	El programa dirige una evaluación de riesgo formal, e implementa el plan de gestión de riesgos para casos de crisis, fraude, protección de atletas, etc.	El programa acepta la gestión de riesgos y asegura que se implementa en todos los niveles del programa.
	Se mantiene una cuenta bancaria (ajena al ámbito privado) con el nombre del programa, y se usan cuentas separadas para separar los fondos operacionales y de subvenciones.	Los estados financieros auditados son revisados por individuos o grupos independientes ajenos al comité financiero y aprobados por la totalidad de la Junta.	
	Las políticas y los procedimientos del programa exigen más de una firma para la aprobación de transacciones y gestión de efectivo en umbrales específicos.	El programa emplea órdenes de compra para gestionar en umbrales específicos.	El programa tiene una política de contratación por escrito.

Aplicaciones digitales y tecnología	Fase 1	Fase 2	Fase 3
<b>Planificación</b>	El programa identifica las necesidades tecnológicas por escrito; dichas necesidades son representadas en un plan de acción anual.	El programa tiene un plan multianual para la mejora de las tecnologías.	La Junta o grupo asesor tecnológico se reúne un mínimo de una vez al año, para revisar y aprobar estrategias tecnologías y planes.
<b>Equipos</b>	El programa tiene acceso a teléfonos básicos, equipos informáticos, correo electrónico y conexión a Internet.	El programa cuenta con teléfonos, equipos informáticos, correo electrónico e internet con conectividad y disponibilidad continuadas.	El programa tiene una red interna compartida a la que pueden acceder el personal y los voluntarios destacados dondequiera que estén.
<b>Aplicaciones, datos y reportes</b>	El programa cuenta con aplicaciones básicas de oficina.	El programa tiene un sistema electrónico de archivo para el almacenamiento de documentación, fotografías, presentaciones, etc.	El programa posee capacidades que hacen posible compartir información, recaudar fondos, trabajos de marketing, medios sociales, etc.
	El programa emplea hojas de cálculo o bases de datos para gestionar datos de competiciones, atletas, colaboradores y entrenadores.	El programa emplea la base de datos GMS u otras similares para gestionar datos de competiciones, atletas, colaboradores y entrenadores.	El programa emplea la base de datos GMS para gestionar datos de competiciones, atletas, colaboradores y entrenadores.
		El programa registra a participación de los atletas en actividades fuera del deporte.	El programa analiza el impacto de la participación de los atletas a lo largo del tiempo.
		El programa tiene la capacidad de realizar videoconferencias (ej. Skype).	El programa posee una intranet para comunicaciones internas (dentro del programa).
	El programa mantiene hojas de cálculo o bases de datos de todos los voluntarios y familiares.	El programa mantiene hojas de cálculo de todos los voluntarios y familiares.	El programa registra el historial de asignaciones de trabajos/compromisos para voluntarios y familiares.

<b>Aplicaciones digitales y tecnología</b>	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>
<b>Aplicaciones, datos y reportes</b>	El programa mantiene una hoja de cálculo para registrar la información y la actividad de los donantes.	El programa mantiene una base de datos para registrar la información y la actividad de los donantes.	El programa posee un sistema de gestión de relaciones (CRM) que proporciona una capacidad de seguimiento y análisis avanzado.
	El programa presenta a Special Olympics los datos de un censo anual en formato electrónico.	El programa presenta a Special Olympics los datos de acreditaciones/ de un censo anual en formato electrónico.	El programa emplea encuestas para reunir y analizar datos para la mejora del programa.
<b>Gestión de riesgos</b>	El programa tiene un sistema de copia de seguridad de datos y usa software antivirus.	El programa mantiene un almacenamiento seguro de datos y un sistema de copia de seguridad de datos ex situ.	El programa implementa unas amplias medidas y políticas de seguridad de la información y gestiona auditorías tecnológicas habituales.