



Special Olympics

Be a fan

Olimpiadas Especiales

2011-2015

Plan Estratégico

Versión 2.0

Mayo 2010

Tabla de Contenido

Carta de Bienvenida	3
Visión General del Proceso de Planificación.....	4
Evaluación Estratégica	7
Esquema Estratégico	16
Base de Olimpiadas Especiales	19
Deportes & Competiciones Avanzados	21
Desarrollar Comunidades	25
Conectar a Fans & Fondos	29
Definir el Liderazgo del Movimiento	38
Establecer Capacidades Sostenibles	42
Siguientes Pasos	45

CARTA DE BIENVENIDA

Nuestros muy Estimados Líderes de Olimpiadas Especiales:

Como nos comprometimos anteriormente este año, nos complace compartir con cada uno de ustedes la Versión 2.0 de nuestro Plan Estratégico de Olimpiadas Especiales 2010-2015.

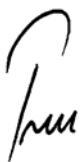
En los últimos meses, hemos viajado juntos por medio de sesiones de opiniones, encuestas y fórums. Hemos organizado grupos de trabajo de Líderes de Programas, personal, constituyentes clave y socios, para ayudar a desarrollar el plan. Literalmente, cientos de ustedes han respondido con opiniones y guía desde Febrero cuando compartimos nuestra serie inicial de Opiniones de Grupos de Trabajo en el Plan. Es esta clase de espíritu, energía y pasión la que “Impulsará a nuestro Movimiento” a un lugar más fuerte de calidad, crecimiento y alineación. Esperamos que adjunto encuentren el fruto de su tiempo.

Queremos que revisen este anteproyecto con la misma buena energía y minuciosidad que brindaron al trabajo anterior. Esta vez, sin embargo, queremos empezar a movernos de opiniones a las siguientes fases: “¿cómo podemos hacer que este plan funcione?” y ¿cómo podemos usar este plan para fortalecer todos los niveles de Olimpiadas Especiales mundialmente para que avancen?” Verán algunos elementos familiares y verán algunos elementos que desafiarán y se extenderán. Estamos pensando con audacia sobre nuestro futuro.

Este anteproyecto actual representa un acontecimiento muy importante pero no el final de nuestro viaje. Tenemos una oportunidad de liderazgo sin precedentes en Marruecos en nuestro Congreso Global, para discutir, debatir y alinear. Continuaremos con ese impulso hasta completar el plan en Noviembre.

Apreciamos su tiempo y compromiso para hacer de esto un verdadero éxito. Compartimos su optimismo en que este Plan puede ser un cambio de juego para todo nuestro Movimiento y esperamos trabajar con cada uno de ustedes para lograr esa meta.

Muy Atentamente,



Timothy P. Shriver
Presidente & CEO
Special Olympics International



J. Brady Lum
Presidente & COO
Special Olympics International

VISIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

¿Qué estamos tratando de lograr?

Hemos lanzado globalmente un esfuerzo ambicioso para crear una visión y un plan estratégico unificados de todo el Movimiento, establecer metas atrevidas y áreas de prioridad, y desarrollar enfoques integrados para la programación de Olimpiadas Especiales en 2011-2015. Varios principios importantes guían nuestro trabajo:

- ***Estamos preparando un plan estratégico para todo el Movimiento de Olimpiadas Especiales, no un plan de SOI.***

Es importante enfatizar por adelantado que estamos desarrollando una estrategia compartida para la organización global. Enfocarse únicamente en metas específicas de SOI representa una percepción errónea común que es muy importante corregir siempre que la escuchemos. Todo este proceso ha sido diseñado para cambiar fundamentalmente no solo la forma en que compartimos opiniones e ideas entre nosotros sino también la forma en que trabajamos juntos para implementar nuestra Misión. Para hacerlo, no podemos solo hablar; debemos tomar en serio las metas, aspiraciones, visiones y estrategias mutuas.

- ***Necesitamos vernos como creadores, no simplemente editores.***

Lo más fácil de hacer es tomar el trabajo de alguien más y comentar sobre el mismo. La tarea más difícil en cualquier esfuerzo es crear algo desde el principio y ser vulnerable cuando otros lo destrozan y acreditarse el resultado. Ese es nuestro desafío ahora – crear juntos. Creemos firmemente que cuando enfrentamos una tarea como creadores, llevamos todo nuestro ser a la conversación. Queremos las mejores ideas, los mejores pensamientos.

- ***El Congreso Global de Junio no es la “meta final” para el plan.***

Marruecos es un punto decisivo, no el final. Habrán muchos esfuerzos posteriores que involucrarán revisión de Junta y la creación de planes a nivel Regional y de Programa. Sabremos que hemos tenido éxito cuando los planes a nivel de Programa hayan adoptado muchos de los conceptos y estrategias introducidos. Y realmente conoceremos el éxito cuando sean ejecutados en formas que involucren y apoyen a nuestros atletas, familias y voluntarios a nivel local. Sin embargo el Congreso Global sigue siendo un acontecimiento esencial. Los resultados para el Congreso están detallados separadamente y se tomarán decisiones estratégicas reales.

- ***Todos tenemos roles únicos y de mutuo apoyo en este proceso de planificación***

El Personal de SO, los Líderes de Programas, los Constituyentes Clave y los Socios tienen roles separados pero mutuamente relacionados con el plan y la ejecución. Respetamos todo en el proceso.

¿En dónde estamos en el proceso de planificación estratégica?

Fase I: Opinión y Evaluación – {Completada}

Nuestro viaje empezó con una fase inicial de recolectar retroalimentación preliminar, identificar problemas, preocupaciones y desafíos que enfrentan nuestros Programas en todo el mundo y en nuestro Movimiento Global. Más de 1,700 representantes de Programas de más de 120 Programas de Olimpiadas Especiales contribuyeron profundamente a la primera fase de nuestros esfuerzos por medio de grupos de enfoque, la Encuesta de Efectividad de la Misión y deliberaciones de diferentes grupos de liderazgo y consejos asesores.

Fase II: Esquema Estratégico Emergente – {Completada}

Con base en esta retroalimentación, cinco Grupos de Trabajo de Planificación Estratégica comenzaron discusiones intensas y desarrollo de metas y objetivos en Diciembre 2009. Estos Grupos de Trabajo involucraron a representantes de 15 Programas de Olimpiadas Especiales, así como miembros de Junta y personal de Special Olympics International, enfocándose en cinco áreas de exploración: Experiencia del Atleta, Desarrollar Comunidades, Compromiso de Fans, Liderazgo del Movimiento, y Capacidades Sostenibles.

Fase III: Anteproyectos de Contenido – {Completada}

Nos comprometimos con dos anteproyectos de contenido antes de nuestro Congreso Global. El primer anteproyecto fue una serie de Opiniones de los cinco Grupos de Trabajo. Fue completado y distribuido a finales de Febrero. Se utilizaron múltiples mecanismos de retroalimentación, incluyendo blogs de discusión, correo electrónico, conferencias telefónicas y conversaciones directas con miembros de los Grupos de Trabajo para promover conversaciones informativas alrededor de la primera recopilación de opiniones del Plan. Por medio de los diferentes canales, líderes de aproximadamente 70 Programas de Olimpiadas Especiales proporcionaron sus comentarios y recomendaciones.

El segundo anteproyecto, que ahora llamamos Versión 2.0, es más completo y más desarrollado. Aunque no todas las ideas ni puntos de retroalimentación llegaron directamente al anteproyecto actual del plan estratégico, los Grupos de Trabajo tienen confianza que todos los temas, enfoques y aspiraciones principales, fueron apropiadamente reflejados e incorporados.

Fase IV: Alineación Global

Hemos llegado a esta etapa y permaneceremos aquí hasta y durante el Congreso Global de Junio. Una de las metas principales de nuestro Congreso Global es fomentar un sentido real de alineación y pertenencia de este plan. Este es un paso absolutamente esencial para asegurar que nuestros esfuerzos no sean solamente conversaciones agradables, sino que se implementen en todos los Programas y Regiones.

Fase V: Planes Regionales & de Programas

Nuestro plan no se vuelve real hasta que las ideas y prioridades sean encajadas en planes regionales y a nivel de Programa. Allí es en donde se hace el verdadero trabajo. Estamos

trabajando con Consejos Asesores Regionales y equipos de líderes para ayudar a facilitar el trabajo en todos los niveles. Y entendemos que las regiones y Programas estarán en diferentes etapas de preparación.

Fase VI: Aprobación y Comunicación del Plan

La Junta de Special Olympics International juega un rol esencial en dar forma y finalmente aprobar el plan estratégico. La Junta de SOI se reunirá en Noviembre 2010 para aprobación final del plan. En ese momento, también preparará un plan de comunicación y un proceso para los siguientes pasos.

¿Cómo estamos organizados para lograr que se haga el trabajo?

Hemos trabajado duro para establecer una estructura de dirección que sea clara en responsabilidades, representativa e inclusiva en participación, y manejable en ejecución.

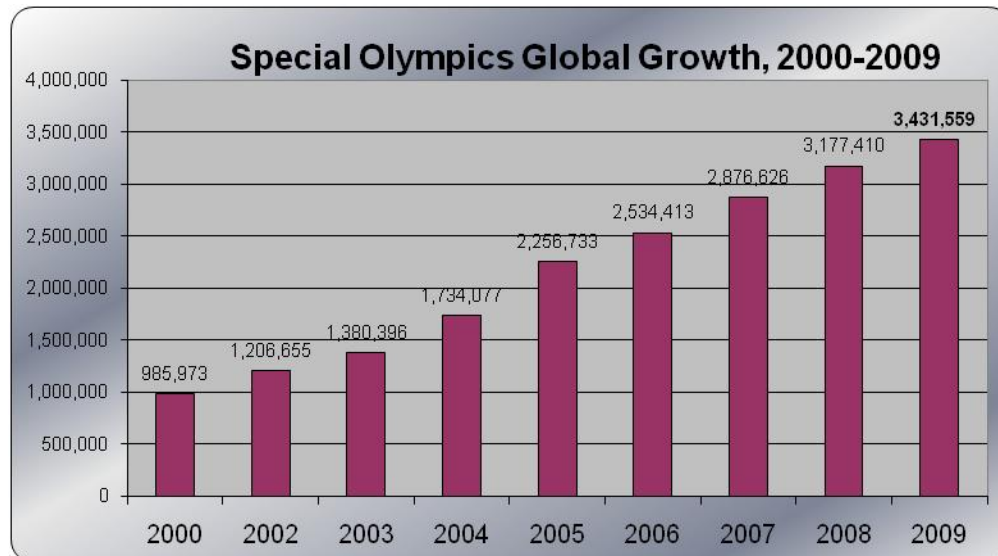
- **Junta de SOI:** Esta Junta Internacional de SOI es el máximo cuerpo de dirección para nuestro Movimiento. Hemos involucrado a muchos miembros de Junta en el proceso y han orientado nuestro proceso para ratificación y aprobación final de la Junta en Noviembre 2010.
- **Comité Dirigente de Planificación Estratégica:** Este grupo fue establecido para ayudar a administrar y guiar la creación del plan estratégico. Consiste de un grupo diverso de representantes de todo el Movimiento.
- **Grupos de Trabajo de Planificación Estratégica:** Establecimos cinco grupos de trabajo hasta la fecha para dirigir el desarrollo del plan para cada pilar de nuestro esquema estratégico emergente. Cada uno de estos grupos de trabajo tiene como presidente a un líder del Programa y como parte del personal a un enlace de SOI.
- **Grupos Asesores Regionales y Equipos de Liderazgo:** Hemos fomentado en cada uno de los Consejos Asesores y otros equipos de liderazgo que se involucren activamente en el proceso. Vemos a estos grupos como equipos esenciales de discusión y debate. También vemos a estos grupos como enlaces esenciales para que los planes sean verdaderamente operacionales.

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Hubo varias opiniones primarias que dirigieron nuestro análisis estratégico hasta la fecha: Reporte del Censo 2009, Encuesta de Efectividad de la Misión, Sesiones de Opiniones Regionales y a nivel de Programa y evaluaciones programáticas (en donde estaban disponibles). Colectivamente, este análisis resalta algunas áreas de fortaleza para aprovechar y algunas áreas claras para mejorar

No se confundan: ¡el Movimiento de Olimpiadas Especiales permanece fuerte!

Olimpiadas Especiales continuó creciendo constantemente en el 2009 y aumentó su alcance global a más de 3.4 millones de atletas, una tasa de crecimiento anual del 8%. Desde el año 2000, nuestro Movimiento ha agregado alrededor de 3.4 millones de nuevos Atletas.



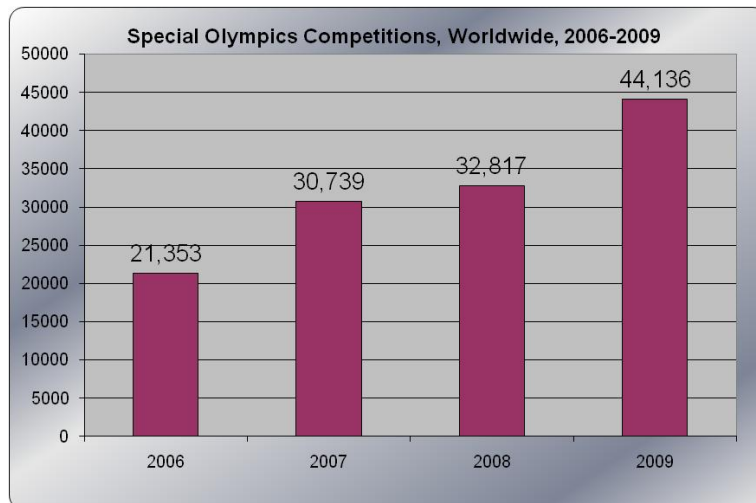
Además solidificamos nuestro alcance global rápidamente, expandiendo en áreas de alto crecimiento como Asia Pacífico (18% de crecimiento) y Asia Oriental (10% de crecimiento). Sin embargo, también vimos un crecimiento muy sólido en lugares como América del Norte (8% de crecimiento).

Los Programas han experimentado algunas tendencias notables en las características demográficas de la población de atletas, particularmente:

- La proporción de atletas masculinos a atletas femeninas ha disminuido de 1.6-a-1 señalando una tendencia hacia mayor involucración de atletas femeninas.

- El número de niños de edades 2-7, que entrenan de conformidad con las reglas de Olimpiadas Especiales fueron más del doble en el 2009 (cerca de 57,000 individuos) siguiendo un aumento del 50% en el año anterior.

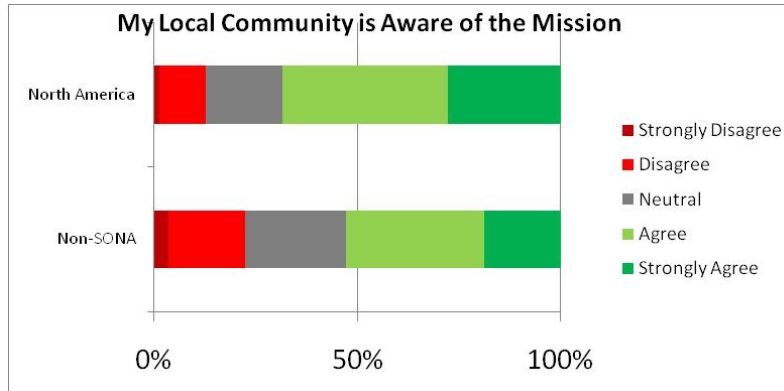
Continuamos agudizando nuestro enfoque en proporcionar oportunidades de competición durante todo el año. En el 2009, Olimpiadas Especiales ofreció a los atletas 12,000 competiciones más que el año anterior y aumentó el número total de competiciones a 44,136 – que es igual a 121 competiciones en promedio, ofrecidas cada día alrededor del mundo.



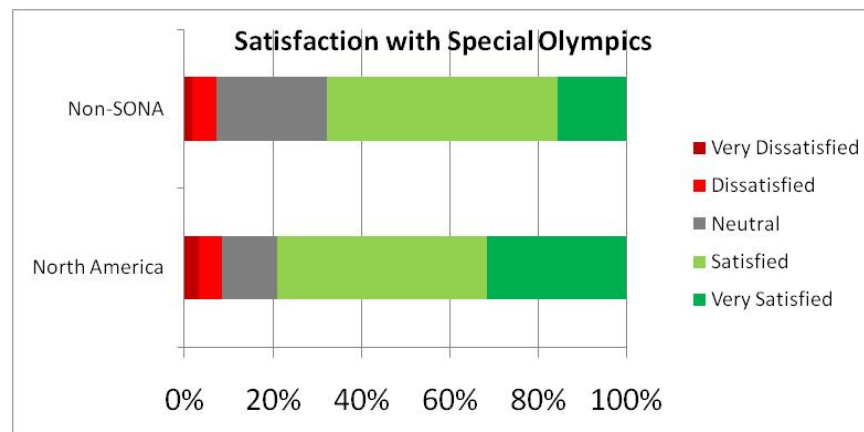
Con la participación en Deportes Unificados (Atletas y compañeros de OE combinados) aumentando en 57 por ciento en el 2009, los participantes del programa Deportes Unificados constituye el segmento de más rápido crecimiento de toda la población de Atletas. Por tercer año consecutivo, la participación en Deportes Unificados continúa acelerando de tasas de crecimiento de 28 por ciento logradas en 2006 y 2007, a una tasa de crecimiento de 35 por ciento en el 2008, y 57 por ciento de crecimiento en el 2009. Sin embargo, el crecimiento permanece irregular a través de las Regiones así como a través de los grupos de atletas y compañeros.

El programa de Atletas Saludables de Olimpiadas Especiales prospera en más de 100 países, dirigido por más de 1,250 directores clínicos voluntarios. Cada año más de 165,000 atletas reciben evaluaciones de salud gratis, incluyendo anteojos, audífonos, pruebas/exámenes clínicos, educación, suministros y referencias preventivos. ¡Y en el 2010 evaluamos a nuestro atleta número 1, 000,000!

Nuestra Encuesta global de Efectividad de la Misión nos recordó que hemos hecho un gran progreso aumentando el conocimiento de nuestra misión alrededor del mundo. Sin embargo, el nivel de ese conocimiento varía grandemente de región a región.

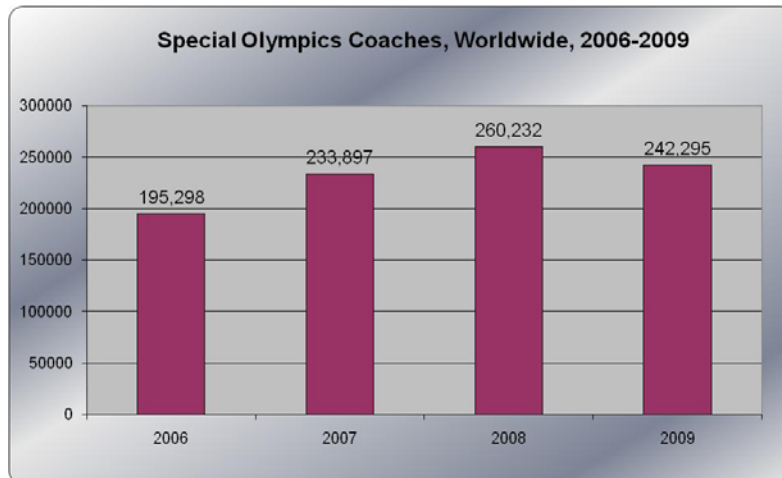


Los miembros de la comunidad de Olimpiadas Especiales están altamente satisfechos con el Movimiento en sí y están muy entusiasmados acerca del futuro. Más del 70% de quienes respondieron a nuestra encuesta mundial están altamente satisfechos con su Programa local, que significa que estamos haciendo un buen trabajo a nivel de las bases. Y aunque obviamente nos esforzamos por un 100% de satisfacción, estamos contentos que las vidas de tantas personas están siendo positivamente impactadas por el Movimiento de Olimpiadas Especiales. También vemos una energía significativa que avanza alineada detrás del Movimiento ya que personas que respondieron la encuesta casi unánimemente creen que Olimpiadas Especiales puede y debe seguir creciendo.

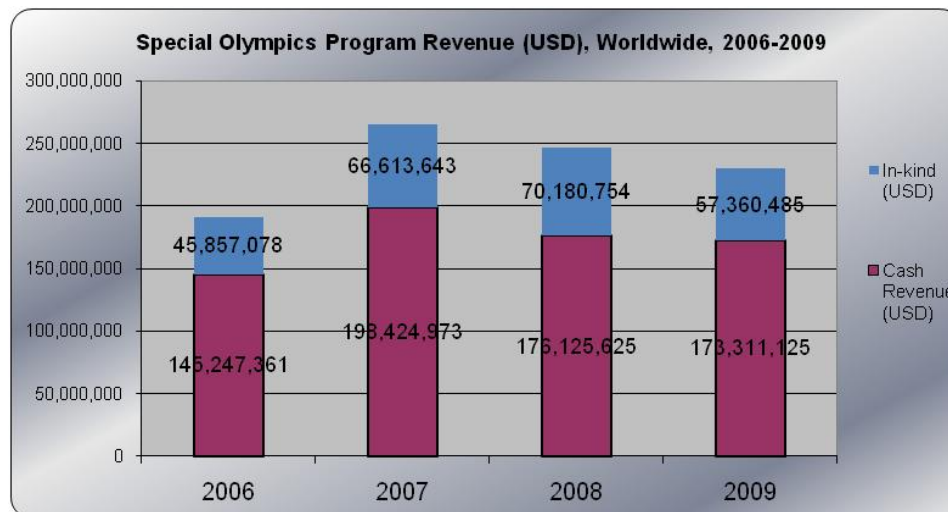


Sin embargo, nuestro Movimiento tiene espacio para mejorar

Aunque el número de atletas a quienes servimos y el número de competiciones mundiales que ofrecemos aumentan regularmente, el número de entrenadores participando en nuestro Movimiento no mantiene el ritmo – durante el 2009, vimos un decrecimiento general del 6 por ciento. La proporción de atletas-a-entrenadores mejoró únicamente en dos de las siete Regiones del Movimiento – América Latina y MENA.

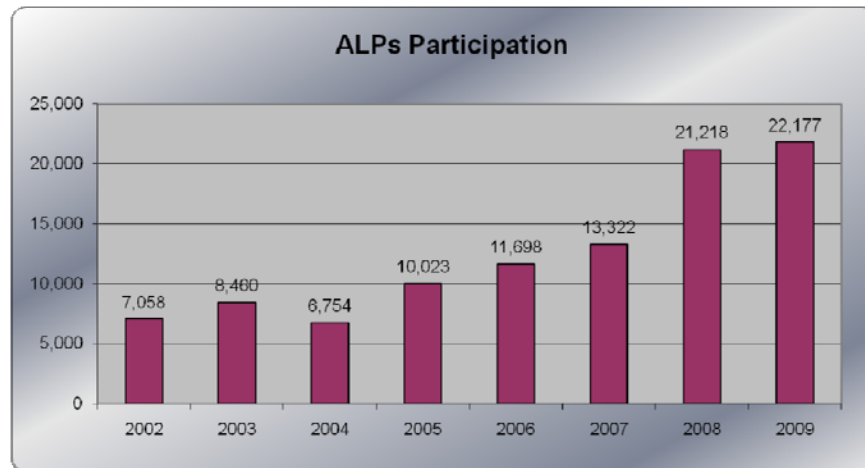


A finales del 2009, los ingresos de todo el Movimiento recaudados por Programas acreditados ascendieron a más de US\$ 173 millones en donaciones en efectivo y a más de US\$ 57 millones en donaciones en-especie. Los Programas basados en los Estados Unidos continuaron generando la gran mayoría de los ingresos en efectivo del Movimiento, contribuyendo con más del 80 por ciento del total. Las donaciones totales en efectivo y en-especie no han aumentado en proporción con el crecimiento de nuevos Atletas.



De hecho, nuestros fondos mundiales por atleta disminuyeron de \$117 en el 2007 a sólo \$92 en el 2009. Estamos trabajando más con menos recursos. Y se necesitarán aún más recursos para asegurar nuestra calidad en el futuro. Asumiendo que aumentáramos nuestro número de atletas a una modesta tasa del 8%, para el 2015 necesitaremos casi \$300 millones para apoyar a nuestros atletas a un nivel similar, semejante a lo que existió en el 2007 – un aumento del 70 por ciento. Es una tranquilidad que el Movimiento ya parece estar alineado detrás de este desafío: el crecimiento en la recaudación de fondos es el tema más importante de acuerdo a quienes respondieron nuestra encuesta mundial.

Aunque ha habido un crecimiento regular en los programas de Liderazgo de Atletas globalmente, aún menos del 1 por ciento de todos los atletas de Olimpiadas Especiales prestan servicio actualmente en posiciones de liderazgo.



Nuestra Encuesta de Efectividad de la Misión reveló algunas ideas y oportunidades adicionales:

- Existe un deseo para una guía más clara sobre las actividades en que nos enfocaremos para avanzar, y su relación con nuestra Misión.
- La calidad es lo más importante para nuestros líderes alrededor del mundo, pero no hay un acuerdo común sobre qué significa calidad y cómo debe medirse.
- Existe la necesidad de crear oportunidades adicionales de liderazgo para nuestros Atletas; únicamente la mitad de quienes respondieron la encuesta creen que los atletas tienen suficientes oportunidades de liderazgo.
- Finalmente, nos recordaron que los Juegos Mundiales requieren una gran cantidad de esfuerzo de personas en todo el Movimiento, y que como líderes de la organización necesitamos desempeñar un mejor trabajo proporcionando educación y apoyo alrededor de nuestra proposición central de los Juegos.

El Movimiento de Olimpiadas Especiales tiene varias necesidades imperativas estratégicas

Después de conducir esta evaluación profunda, varias necesidades imperativas emergieron.

- **Crecimiento y Calidad:** Debemos continuar nuestro enfoque en el crecimiento de calidad. En años recientes, el Movimiento de Olimpiadas Especiales ha enfatizado la urgencia de crear una cultura de calidad, crecimiento y expansión enfocada, y de éxito. Desde el 2000, hemos aumentado el número de atletas en nuestro Movimiento en más del triple impulsado por el crecimiento en programas alrededor del mundo. Estimaciones

conservadoras sugieren que hay al menos 200 millones de personas en el mundo con DI, así que no hay duda *sobre* si debemos continuar creciendo.

Existe la pregunta, sin embargo, sobre *cuánto* debemos crecer. Aunque llegar a tantas vidas como sea posible sigue siendo una meta esencial, debemos estar conscientes del hecho que nuestros recursos – entrenadores, voluntarios, donaciones – no han mantenido el ritmo con nuestro crecimiento en atletas. Debemos balancear nuestro nivel de crecimiento base, orgánico de 6-8% con mayores oportunidades que puedan alcanzar una tasa de crecimiento del 10% por año hasta el 2015. La clave es lograr este crecimiento en forma cuidadosa, que considere el contexto local de cada programa y que establezca objetivos apropiados que no solo aumenten el número de atletas, sino también incrementen todos los elementos de la efectividad y sostenibilidad del programa.

Lo que será diferente para nuestro Movimiento al avanzar es nuestro enfoque en la calidad. Esperamos que este cambio en el énfasis no sea una sorpresa para la gente en todo el Movimiento, y creemos que no lo será; la calidad fue universalmente mencionada como un tema clave para Olimpiadas Especiales en nuestra encuesta mundial y claramente es un tema que necesitamos enfrentar. Pensamos que el Movimiento está alineado con la idea de calidad y está muy preparado para adoptarla. El trabajo difícil será encontrar exactamente cómo debemos medir la calidad. Necesitamos crear una definición común de calidad, identificar el conjunto correcto de criterios para darle seguimiento y determinar cómo, si es el caso, esa definición debería variar en los programas alrededor del mundo.

- **Sostenibilidad:** Debemos enfocarnos en generar ingresos. Como se hizo la observación anteriormente, necesitaremos incrementar los fondos aproximadamente en un 70% en los próximos años para mantener niveles base por atleta. Debemos financiar nuestro trabajo con un modelo de ingresos que sea sostenible para los programas acreditados y para el Movimiento en general. Un Movimiento unido en ingresos de operación será un Movimiento sostenible.
- **Conocimiento Mundial:** El Movimiento de Olimpiadas Especiales permanece muy poco conocido en muchas partes del mundo y mal interpretado en muchas otras. Nuestra encuesta nos recordó que el poder del nombre de Olimpiadas Especiales varía alrededor del mundo, y que el Movimiento puede beneficiarse de una mejor visibilidad. Debemos caracterizar (o volver a caracterizar) a nuestro Movimiento para que comunique nuestras valiosas proposiciones de valor y que atraiga millones de nuevos fans.
- **Liderazgo:** Somos peligrosamente dependientes de un pequeño número de líderes dedicados y carismáticos alrededor del mundo – líderes atletas, líderes de familia, líderes voluntarios y líderes de Programas. Sólo la mitad de quienes respondieron nuestra encuesta creen que los atletas tienen suficientes oportunidades de liderazgo. Nuestros

líderes de Programas están siendo puestos a prueba más allá de cualquier medida razonable. Claramente, debemos encontrar una forma de reclutar, retener y desarrollar un equipo significativamente mayor de líderes de la más alta calidad para apoyar a nuestro Movimiento en el futuro.

- **Flexibilidad:** No hemos logrado aún un éxito completo para adaptar nuestro modelo de negocios a las realidades del mundo en desarrollo. Debemos asegurar que a todos los programas se les brinde la oportunidad de tener éxito, y crear políticas y procedimientos que apoyen esta oportunidad.
- **Unidad Organizacional:** Nuestra cultura organizacional, aunque cuenta con una unidad de clase mundial alrededor de nuestra Misión, a menudo es una fuente de fragmentación y mala interpretación. Debemos llegar a ser un equipo con una visión común y un conjunto de metas comunes.

Nuestro plan estratégico está diseñado para enfrentar nuestras preguntas clave e imperativos estratégicos

Conforme consideramos las tendencias principales que enfrenta nuestro Movimiento global, nuestras opciones estratégicas pueden aclararse mejor haciendo una serie de preguntas que son fundamentales para nuestro desarrollo en los próximos cinco años. Por medio de nuestro proceso de planificación, preguntas estratégicas tendieron a fusionarse alrededor de cinco áreas diferentes – Deportes & Competiciones, Comunidades, Recaudación de Fondos y Mercadeo, Liderazgo del Movimiento y Capacidades Sostenibles – que inspiraron nuestro campo inicial de trabajo.

- Preguntas relacionadas con la experiencia del Atleta
 - ¿Cuáles son las mejores medidas de crecimiento? ¿Cómo podemos desarrollar las normas más modernas para lograr crecimiento? ¿Cuáles son los elementos esenciales de este crecimiento?
 - ¿Cuáles son las mejores medidas de calidad? ¿Cómo definimos normas de excelencia en competiciones y entrenamiento deportivo? ¿Frecuencia de competición? ¿Imparcialidad y dignidad de los juegos?
 - ¿Debe seguir aumentando el número de Atletas? ¿A qué ritmo? ¿Debe haber un objetivo de tasa numérica y/o de crecimiento? ¿Por Región? ¿Por Programa?
 - ¿Qué modelos nuevos podemos implementar para asegurar liderazgo de Olimpiadas Especiales en deportes, excelencia de entrenamiento y satisfacción del atleta? ¿Cómo podemos asegurar que somos tomados “en serio” en los deportes?
- Preguntas relacionadas con desarrollar comunidades
 - ¿Qué tan importante es el cambio de actitud y acción a nivel de la comunidad, como es definido geográfica y socialmente?

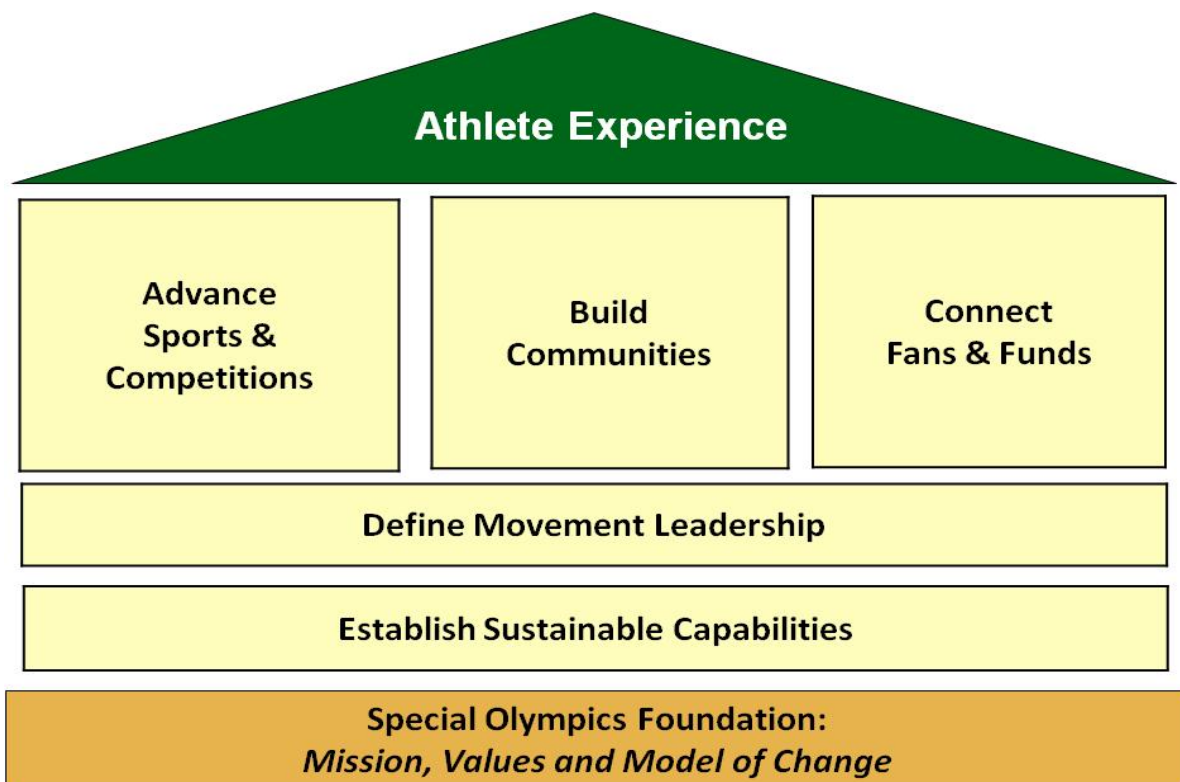
- ¿Cuáles son las medidas de crecimiento y calidad en nuestros programas basados en la comunidad – ALPS, familias, voluntarios, involucramiento de jóvenes y evaluaciones de salud?
- ¿Cómo encaja el apoyo dentro de la misión? ¿Cuáles deben ser los límites para las actividades de apoyo de Olimpiadas Especiales? ¿Cuál es el equilibrio adecuado entre nuestra política y el trabajo y esfuerzos de apoyo, en los Estados Unidos e internacionalmente?
- ¿Cómo podemos continuar aumentando el alcance e impacto de nuestro trabajo en la salud y condición física y fortalecer nuestras asociaciones? ¿Cómo interactúa este trabajo con nuestros programas deportivos?
- Preguntas relacionadas con Recaudación de Fondos y Mercadeo
 - ¿Cómo podemos crear un sistema de recaudación fondos más “libre de barreras”? ¿Qué nos separa de un crecimiento de ingresos más fuerte? ¿En qué campañas deberíamos colaborar como Movimiento?
 - ¿Cómo definimos el éxito de recaudación de fondos – globalmente, regionalmente, a nivel de Programa?
 - ¿Cómo debería Olimpiadas Especiales globalmente, regionalmente y a nivel de Programa diversificar sus fuentes de fondos para asegurar viabilidad a largo plazo?
 - ¿Cómo podemos asegurar que nuestros 44,000 eventos sean conducidos en formas que fortalezcan nuestros mensajes de mercadeo y solicitud de recaudación de fondos?
- Preguntas relacionadas con el liderazgo de Olimpiadas Especiales
 - ¿Cómo definimos un éxito total dentro del Movimiento? ¿Cómo se vería un cuadro de mando integral de nuestro Movimiento?
 - ¿Cómo pueden servir estas medidas como la base para establecer un reconocimiento definido y normas de acreditación para la excelencia de los Programas de OE?
 - ¿Cómo podemos usar los Reglamentos Generales y las Normas de Acreditación para definir e impulsar la Calidad y Sostenibilidad del Programa por medio de una nueva serie de Normas de Acreditación de Excelencia? ¿Qué cambios se recomiendan para nuestros Reglamentos Generales?
 - ¿Cómo aseguramos que OE reclute, entrene y retenga al mejor talento en el mundo mientras crea centros claros de conocimiento? ¿Cómo aseguramos capacitación, sucesión y herramientas para fomentar liderazgo y sostenibilidad más fuerte a través de todos nuestros Programas?
- Preguntas relacionadas con capacidades organizacionales
 - ¿Cuáles son los elementos clave de nuestra cultura y valores correspondientes necesarios para lograr la visión y objetivos de nuestro nuevo plan?

- ¿Qué procesos, personas y sistemas necesitamos en todo nuestro Movimiento para asegurar mayor efectividad y eficiencias?
- ¿Cómo debe cambiar nuestro modelo de negocios para apoyar a los nuevos planes?
¿Cuáles son los cambios en roles entre la oficina matriz de SOI, Regiones y Programas? ¿Qué papel desempeñan los socios en nuestro nuevo plan?
- ¿Cómo puede impulsarse mejor la investigación y evaluación para apoyar a Olimpiadas Especiales en todos los niveles del Movimiento?

Muchas de estas preguntas son discutidas en el plan siguiente. Otras requieren mayor análisis y discusión.

ESQUEMA ESTRATÉGICO DE OLIMPIADAS ESPECIALES

En Noviembre pasado nuestro equipo de planificación acordó proponer cinco pilares principales: 1) Experiencia del Atleta, 2) Desarrollar Comunidades, 3) Compromiso de los Fans, 4) Liderazgo del Movimiento y 5) Capacidades Sostenibles. Recibimos un apoyo total para los cinco pilares y fueron muy útiles para empezar el trabajo de contenido. También recibimos retroalimentación útil sobre lo que no ofrecían los cinco pilares – ningún lineamiento en priorización, ninguna centralidad alrededor de los atletas, ninguna claridad en relación con la Misión, como algunos ejemplos. Aunque la representación visual del enfoque actual será aún refinada en los próximos meses, los aspectos fundamentales de este esquema han resistido el debate y examen de compañeros de todas partes del mundo y constituyen el primer intento de diseñar nuestro “Hogar compartido de Olimpiadas Especiales.”



Existen dos pilares perdurables de este esquema:

- Experiencia del Atleta: Celebramos hoy y siempre que nuestros Atletas son el centro de nuestro trabajo y el corazón de nuestro Movimiento.
- Base de Olimpiadas Especiales: También celebramos y reafirmamos la naturaleza perdurable y de guía de nuestra Misión actual, a la vez de reconocer la necesidad de

articular mejor nuestro modelo único de cambio, proposición de valor y alcance de involucración.

En el núcleo de este esquema se encuentran cinco “pilares” de trabajo que al final se unen para proporcionar una experiencia integral, consistente y de calidad para los atletas de Olimpiadas Especiales.

Hay tres Pilares Dirigidos a la Misión.

- **Deportes y Competiciones Avanzados:** Nuestros Atletas son el centro de nuestro trabajo. Olimpiadas Especiales debe ser reconocido como un líder global en deportes, proporcionando excelencia en el manejo de brindar entrenamiento, recibir entrenamiento y competición a todos los niveles, ofreciendo a cada atleta la oportunidad de desarrollarse hacia su mejor desempeño por medio de la activación del deporte y modelos de desarrollo del atleta.
- **Desarrollar Comunidades:** El poder transformador de Olimpiadas Especiales se da cuando desarrollamos comunidades fuertes de cambio alrededor de nuestros Atletas, creando un impacto demostrable en múltiples niveles de la sociedad. Atletas Saludables, Programas de Familias, ALPs e iniciativas de juventud y escuela continúan posicionando a nuestro Movimiento como un agente de cambio para comunidades completas – para todos nosotros – no solo como un programa que proporciona servicio a una población pequeña.
- **Conectar a Fans & Fondos:** Olimpiadas Especiales debe llegar a ser una organización más efectiva, sostenible e innovadora de mercadeo y recaudación de fondos. Debemos facilitar involucración profunda, comprometida y diversificada con personas, corporaciones, fundaciones, organizaciones cívicas y de servicio y agencias de gobierno desde niveles locales hasta niveles globales orientados a aumentar los fondos de operación y apoyo para todo el Movimiento de Olimpiadas Especiales. Tenemos la oportunidad de transformar comunicaciones en narración estratégica, espectadores pasivos en fans comprometidos y apoyo de la comunidad en recaudación de fondos de colaboración real y de gran avance.

Existen dos Pilares Habilitadores que ayudan a construir la infraestructura para el éxito:

- **Definir el Liderazgo del Movimiento:** Debemos entender lo que nos hace exitosos, trabajar juntos para ejecutar una agenda común, impulsar las destrezas y dones únicos de cada Programa acreditado, establecer normas de excelencia y desarrollar líderes, sistemas efectivos y herramientas para “elevar la barra” en todos los niveles del Movimiento. Esta es la definición de alineación.
- **Establecer Capacidades Sostenibles:** Olimpiadas Especiales debe tener los sistemas, infraestructura y procesos centrales para apoyar mejor el crecimiento y expansión del Movimiento global y proporcionar un impacto medible en el tiempo. Es esencial que el

enfoque de Olimpiadas Especiales no sea solo lo que hacemos, sino cómo lo hacemos. Tenemos que reconocer que el crecimiento rápido debe ser igualado por calidad en el servicio y apoyo.

A continuación se encuentra una explicación de cada una de las partes de nuestro Esquema.

BASE DE OLIMPIADAS ESPECIALES

Los Planes Estratégicos nos obligan a cuestionar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Sin embargo hay algunos elementos en la base de quiénes somos, que son tan profundos en nuestro trabajo y cultura que siempre serán relevantes y una guía. Nuestra base es piedra sólida.

Nuestros orígenes

Todo Movimiento tiene un corazón y una historia. Los nuestros empezaron porque una mujer, Eunice Kennedy Shriver, **amaba** profundamente a su hermana. Le **exasperaba** el descuido y la indiferencia que miraba hacia su hermana y otras personas con discapacidad intelectual. Tenía una **fe** profunda que todos cuentan. Y amaba el **deporte**. En un momento que literalmente cambió al mundo, ella vio cómo el deporte podía transformar las vidas de aquellos que compartían los desafíos de su hermana. Olimpiadas Especiales nació de su compasión, tenacidad y acción.

Nuestra misión

Proporcionar entrenamiento deportivo y competición atlética durante todo el año en una variedad de deportes tipo Olímpico para niños y adultos con discapacidad intelectual, brindándoles oportunidades continuas para desarrollar condición física, demostrar valor, experimentar alegría y participar en un intercambio de dones, destrezas y amistad con sus familias, otros atletas de Olimpiadas Especiales y la comunidad.

A dónde nos dirige la misión

Nuestra misión está más clara en nuestros Reglamentos Generales para explicar por qué hacemos lo que hacemos.

“La meta final de Olimpiadas Especiales es ayudar a personas con discapacidad intelectual a participar como miembros productivos y respetados de la sociedad en general, ofreciéndoles una oportunidad justa para desarrollar y demostrar sus destrezas y talentos por medio de entrenamiento deportivo y competición y aumentando el conocimiento del público de sus capacidades y necesidades.”

Estamos trabajando para establecer un nuevo paradigma y reposicionarnos nosotros y nuestro trabajo:

- De Una Vez a Diariamente
- De Deportes a Comunidad Deportiva
- De Evento a Movimiento
- De Ellos a Nosotros

- De Agradable a Importante
- De Cultura de servicio a Cultura para Facultar
- De Dar a Transformar
- De Lástima a Aceptación

Esta sección será explicada más detalladamente en el Congreso Global y en los siguientes anteproyectos del Plan.

DEPORTES Y COMPETICIONES AVANZADOS

Visión 2015

Olimpiadas Especiales es reconocida como un líder global en deportes, que proporciona excelencia en el manejo para brindar entrenamiento y competición de los atletas a todos los niveles, ofreciendo a cada atleta la oportunidad de desarrollarse hacia su mejor desempeño por medio de la activación de un modelo mejorado de atleta y entrenador.

Meta general de crecimiento: Aumentar la participación de Olimpiadas Especiales a 5.5 M de atletas y 600,000 entrenadores certificados para el 2015.

Meta general de calidad: Ofrecer a todos los Atletas de Olimpiadas Especiales un mínimo de 2 sesiones de entrenamiento por semana y que tengan la oportunidad de participar al menos en 1 competición por temporada para el 2015.

Evaluación de la Situación Actual

La experiencia del atleta está en el centro de la misión de nuestro Movimiento. Crear una experiencia positiva para el atleta depende de varios factores, siendo los más importantes brindar oportunidades de calidad para entrenar/competir y proporcionar entrenamiento profesional de alta calidad.

A pesar de que el número de competiciones que ofrecemos mundialmente ha aumentado en años recientes (hasta 44,000 competiciones alrededor del mundo en el 2009), no estamos seguros de la calidad consistente de estos eventos. También estamos preocupados por nuestro entrenamiento central ya que el número de entrenadores participando en nuestro Movimiento no está equiparado a nuestro crecimiento de atletas. Además, pocos de estos entrenadores cumplen con los requerimientos uniformes de certificación de Olimpiadas Especiales o tienen certificación de deporte específico de más alto nivel. Aunque estamos ofreciendo más oportunidades para participación, no estamos necesariamente proporcionando las oportunidades de calidad requeridas para crear una experiencia positiva para nuestros atletas.

Nuestro Movimiento también busca promover inclusión, pero ha experimentado un crecimiento limitado y aislado en su programa de Deportes Unificados; de hecho, en el 2009 hubo menos de 325,000 participantes totales (atletas y compañeros) en todo el mundo. Hay muchas razones para esta situación, particularmente el hecho de que el concepto "Unificado" en deportes todavía enfrenta resistencia en ciertas áreas del mundo.

Estrategias y Objetivos

Estrategia #1: Entrenamiento de Calidad

Es crucial que a los atletas se les brinden los tipos adecuados de entrenamiento de calidad en la etapa aplicable a los objetivos de desarrollo y desempeño del atleta. El entrenamiento variará en todas las etapas de desarrollo deportivo del atleta y en la experiencia técnica necesaria con base en las prioridades requeridas para cada etapa, especialmente para aquellos atletas que están avanzando a niveles más altos.

- A todo atleta se le ofrece un mínimo de dos oportunidades de entrenamiento por semana, siendo cada oportunidad de entrenamiento de al menos de 1 – 1 ½ horas de duración por un mínimo de 12 semanas por deporte (considerando los parámetros de cada deporte, por ejemplo, para deportes de invierno con ciclos más cortos).
- Al menos el 80% de los atletas de Olimpiadas Especiales entrenan y compiten en instalaciones que se igualan en calidad a instalaciones aplicables a su nivel de entrenamiento (por ejemplo, ofrecido a estudiantes de secundaria; por cuerpos rectores deportivos; etc.).
- Aumentar, en 20%, el número de atletas de Olimpiadas Especiales cuyo desempeño y progreso es seguido así:
 - Participando en una prueba estandarizada de condición física de 2 – 3 veces en un programa anual para establecer un punto de referencia para evaluar la calidad del entrenamiento.
 - Utilizando herramientas de medición de deporte específico.
- Crecer, en un mínimo de 8-10% anualmente en promedio, el número de atletas registrados en Programas de Olimpiadas Especiales alrededor del mundo.

Estrategia #2: Competición de Calidad

Con competición de calidad, los atletas con discapacidad intelectual pueden lograr altos niveles de desempeño atlético. Muy frecuentemente, bajas expectativas limitan la habilidad del atleta para lograr su máximo potencial en competición.

- Cada atleta tiene la oportunidad de participar en varias competiciones de Olimpiadas Especiales por deporte por temporada.
- La selección de atletas a nivel del Programa es un proceso transparente, documentado que es justificable para los atletas con base en su desempeño atlético en un evento autorizado de clasificación.

- A los atletas que compiten a nivel de programa y superior, se les han enseñado las reglas y han sido entrenados a un nivel de competencia que les permita competir en su deporte en el nivel apropiado.
- Las competencias a nivel de Programa y superiores conducidas de acuerdo con las normas de los Cuerpos Rectores Deportivos (Programa, Regional, Nacional o Internacional) y las normas mínimas para voluntarios en competencias de deporte específico (por ejemplo, jueces de mesa en natación) deben ser desarrolladas para competencias de Olimpiadas Especiales y estos voluntarios de competición de deporte específico deben ser capacitados en esas normas mínimas (a nivel de Programa, Regional, Nacional o Mundial).

Estrategia #3: Excelencia de Entrenamiento

La excelencia constituye la piedra angular de la filosofía de un entrenador y Olimpiadas Especiales continuará desarrollando recursos para ser líder en la educación de entrenadores, asociándose con agencias aplicables para proporcionar el conocimiento técnico de más alto nivel y actualizado.

- Establecer, o mejorar, un programa estandarizado de certificación para Entrenadores que incluya seguimiento de la información y nivel de certificación del entrenador.
- Desarrollar un Modelo de Entrenador que utilice las características de un entrenador excelente; defina las expectativas para certificación del entrenador en cada etapa de desarrollo; especifique las proporciones entrenador/atleta; proporcione indicadores clave de certificación; y establezca un programa de reconocimiento de entrenadores.
- Aumentar el número de entrenadores certificados en 30% y aumentar en 50% el número de entrenadores que asisten a desarrollo profesional cada segundo año.
- Explorar la creación de una academia de entrenamiento en-línea – un portal mundial de información para entrenadores incluyendo oportunidades de asociaciones, mejores prácticas, boletines electrónicos, herramientas de motivación, e información de psicología deportiva. Fortalecer a cuerpos rectores deportivos para lograr esta visión.
- Aumentar en 40% el número de entrenadores que proporcionan a los atletas lineamientos de nutrición, condición física y bienestar y aumentar en 60% el número de Programas que tienen acceso a educación de deporte específico y certificación de entrenadores de Cuerpos Rectores Deportivos.

Estrategia #4: Modelo de Desarrollo del Atleta

Crear e implementar un Modelo de Desarrollo del Atleta que abarque niveles locales, regionales, de programa, nacionales e internacionales, que proporcione al atleta mayores

oportunidades de entrenamiento y competición, de edad apropiada y que llegue a todos los niveles de destrezas deportivas. Este Modelo de Desarrollo del Atleta debe reflejar atletas en diferentes etapas de desarrollo deportivo y asegurar que todos los atletas de todas las habilidades son desafiados para desarrollar su máximo potencial, ofreciéndoles sistemas de entrenamiento y competición justos, desafiantes y significativos.

- Al fomentar enlaces más fuertes y en diferentes rangos dentro del amplio sistema deportivo, se les brinda a los atletas de Olimpiadas Especiales mayores oportunidades de entrenamiento deportivo y competiciones, aumentando las opciones para atletas y entrenadores y a la vez asegurando eficiencias organizacionales.
- Desarrollar sociedades de coalición de salud/condición física para desarrollar instrucción física en entrenamiento deportivo y proporcionar a los atletas la oportunidad de beneficiarse de la instrucción y competición de acuerdo a principios de crecimiento y desarrollo.
- Proporcionar a los entrenadores la herramienta para dar seguimiento al desempeño y progreso.
- Proporcionar materiales y herramientas para ayudar a los entrenadores a seleccionar el mejor deporte y más apropiado para cada atleta.

Estrategia #5: Deportes Unificados

Olimpiadas Especiales llegará ser un Movimiento de experiencias inclusivas llegando al menos al 25% de nuestros atletas con oportunidades de Deportes Unificados.

- Requerir evidencia de al menos un tipo de programación inclusiva de Deportes Unificados en cada Programa alrededor del mundo.
- Proporcionar capacitación para líderes del Programa sobre cómo establecer y apoyar los programas de Deportes Unificados, compartiendo mejores prácticas y fomentando la colaboración.
- Evaluar el concepto de la División de Mentores para incluir requerimientos del mismo nivel de habilidad.
- Crear el modelo apropiado para Deportes Unificados en Juegos Regionales y Mundiales.

DESARROLLAR COMUNIDADES

Visión 2015

Olimpiadas Especiales usa ampliamente el poder catalizador del deporte para desarrollar comunidades de dignidad, aceptación y alegría alrededor del mundo. Estas son comunidades fuertes e inclusivas desarrolladas por medio de la involucración de personas, familias, escuelas, organizaciones, compañías, servicios y gobiernos con atletas de Olimpiadas Especiales y con todos los elementos de la Misión.

Las comunidades fuertes, inclusivas fomentan un ambiente de apoyo para que los atletas se desarrollen a la vez de proporcionar a los jóvenes la oportunidad de crecer en un clima integrado y de aceptación. Las familias a su vez se benefician del ambiente sin estigmas y se involucran activamente con otros compañeros, escuelas, servicios de salud de la comunidad para fortalecer la estructura de la comunidad. La sinergia entre estos constituyentes crea una plataforma poderosa para facultar a los atletas, capacitar a las familias, involucrar a los jóvenes, revolucionar los servicios y desarrollar comunidades ejemplares de cambio.

Meta general de crecimiento: Olimpiadas Especiales aumentará el número de jóvenes entre 8-22 años que prestan servicio como compañeros Unificados, voluntarios, colaboradores y fans para equiparar el número de atletas dentro de este grupo de edad para el 2015.

Meta general de calidad: Generar 90% de cumplimiento con las normas de participación de miembros de familia y las normas de dirección y liderazgo de atletas para el 2015.

Evaluación de la Situación Actual

Históricamente, el Movimiento de Olimpiadas Especiales ha trabajado muy duro para promover la noción del desarrollo e impacto de la comunidad. Sin embargo, este impacto ha sido disperso a través de iniciativas importantes diferentes, pero no siempre integradas entre los grupos constituyentes.

Los Programas de Liderazgo de Atletas de Olimpiadas Especiales (ALPs) representan un modelo demostrado para lograr metas de Olimpiadas Especiales en las áreas de auto-determinación, desarrollo, entablar relaciones y diferentes destrezas sociales. Hemos tenido éxito con este programa, creciendo a más de 22,000 participantes en el 2009, pero ese crecimiento está estancándose y el reconocimiento de la habilidad y potencial de atletas para el liderazgo dentro de Olimpiadas Especiales y en las comunidades donde viven los atletas es aún un desafío.

Los miembros de familia de Olimpiadas Especiales representan un grupo diverso cuyo interés y apoyo al Movimiento oscila desde muy entusiastas hasta no-existente. Actualmente, las oportunidades de liderazgo para familias son ejecutadas y ofrecidas esporádicamente debido a diferentes condiciones a niveles de Programa y sub-Programa, y los servicios y mecanismos de apoyo para familias existen a nivel local sin un sistema global completo. No ofrecemos un rango claro de oportunidades de involucración y apoyo para familias, que complica aún más el problema.

Se ha documentado que las personas con discapacidad intelectual tienen altos niveles de enfermedades no tratadas, poco acceso al cuidado de la salud y casi ninguna oportunidad para mejorar su salud. Los profesionales de la salud tienen muy poca o ninguna capacitación o experiencia para tratar a personas con discapacidad intelectual, y las políticas públicas no apoyan adecuadamente el cuidado y apoyo de la salud para esta población. El programa de Atletas Saludables de Olimpiadas Especiales ha avanzado mucho enfrentando este problema, proporcionando evaluaciones a más de 1, 000,000 hasta la fecha. Sin embargo, este programa está actualmente aún muy lejos de enfrentar completamente el rango global de las necesidades de salud de los atletas de Olimpiadas Especiales y la amplia población de personas con discapacidad intelectual. También depende mucho de muy pocas fuentes de apoyo financiero, principalmente del gobierno federal de Estados Unidos.

Estrategias y Objetivos

Estrategia #1: Habilitar liderazgo de Atletas

Continuar capitalizando en los beneficios de la participación en deportes (confianza, compromiso, aprender a ser parte de un equipo, y mejor salud y motivación) para aumentar la independencia y empleo de atletas en iniciativas fuertes de liderazgo y la movilización de recursos y herramientas de la comunidad. Asegurar una involucración temprana de los atletas en deportes y luego en liderazgo por medio de programación extendida, dirigida. Esto incluye fortalecer Desarrollo Temprano en la Niñez por medio de la expansión del Programa de Atletas Jóvenes e inclusión de evaluaciones de salud, educación y herramientas para familias; expandiendo el alcance de los Programas de Liderazgo de Atletas para incorporar aspectos que mejorarán la independencia, empleo y recursos de los atletas; y desarrollando y cumpliendo con normas globales de participación para atletas en Juntas y Consejo Globales de Atletas.

- Asegurar que 10% de todos los atletas de Olimpiadas Especiales reciban oportunidades de Liderazgo de Atletas que directamente mejoren su capacidad de empleo y destrezas de vida diaria.

- Garantizar que todo Programa nacional, toda Junta Directiva incluya al menos un atleta como miembro permanente de Junta, y que toda oficina incluya al menos un empleado Atleta.
- Desarrollar normas globales para participación de atletas en estructuras de dirección y asegurar al menos 90% de cumplimiento con estas normas.
- Aumentar el alcance del Programa de Atletas Jóvenes en 100% para el 2015.

Estrategia #2: Facultar Familias

Crear grupos constituyentes de familias dinámicos, capacitados que desempeñen roles claros activos en Olimpiadas Especiales. Esto se hará creando un esquema para involucración de familias desde los niveles locales a los internacionales con incentivos para participación activa; reclutando y capacitando a los miembros de familia para que se vuelvan personas activas que desarrollen la comunidad para ellos mismos y para otras familias; asegurando que todos los Programas Acreditados demuestren involucración de familias a todos los niveles de su Programa; y desarrollando y cumpliendo con normas globales de participación para miembros de familia en Juntas y Consejos Asesores Regionales.

- 1,000 miembros de familia serán reclutados y capacitados como personas activas para desarrollar la comunidad
- Desarrollar normas globales para participación de miembros de familia en estructuras de dirección y asegurar al menos 90% de cumplimiento con esas normas.
- Desarrollar un esquema para compromiso de las familias que sea replicable a nivel del Programa e incluya incentivos para participación activa y liderazgo.

Estrategia #3: Unificar Escuelas y Comunidades

Proporcionar oportunidades consistentes para personas jóvenes con y sin discapacidad intelectual para que se unan a Deportes Unificados, animen a los equipos, sean voluntarios, y participen en actividades de desarrollo de liderazgo en todo el mundo.

- Olimpiadas Especiales aumentará el número de jóvenes entre 8-22 años prestando servicio como compañeros Unificados, voluntarios, colaboradores y fans para equiparar el número de atletas dentro de este grupo de edad para el 2015
- Todas las Juntas Directivas incluirán dos líderes jóvenes para apoyar la involucración de jóvenes en el Programa y en el Movimiento
- OE retendrá al menos 50% de los jóvenes registrados como voluntarios o participantes en proyectos, eventos y/o trabajo voluntario en todos los niveles de la organización.

- Campañas de medios sociales y de cultura popular registrarán 1 millón de jóvenes aficionados para el 2015.

Estrategia #4: Mejorar la salud y el bienestar del Atleta

Mejorar la salud de los atletas por medio de evaluación, educación y referencia de salud y la movilización de recursos globales de salud para mejorar la sostenibilidad y el impacto de Atletas Saludables. Ampliar la programación de salud e incluir alianzas para conectar los servicios de evaluación con cuidados y tratamientos de seguimiento con base en la comunidad. Adaptar protocolos actuales de salud e implementación de los mismos para enfrentar mejor las variaciones globales de necesidades, sistemas y cultura. Formalmente integrar programación de salud para fortalecer el apoyo de familias e iniciativas de desarrollo temprano en la niñez. Aumentar la base de sociedades a nivel del Programa estatal/nacional para fomentar mayor sostenibilidad.

- Los Programas de OE documentarán al menos tres sociedades de salud generadas localmente.
- Al menos 20 nuevas relaciones serán documentadas entre Programas OE y ministerios/agencias de salud estatales/nacionales.
- Nuevos modelos de Atletas Saludables para enfrentar diferentes necesidades, culturas y sistemas globales de salud, serán desarrollados, evaluados y diseminados.
- Se desarrollarán protocolos formales y se compartirán regionalmente sobre salud integrada, apoyo de familias e iniciativas de desarrollo temprano en la niñez.
- 75% de los Programas que han estado conduciendo Atletas Saludables por cinco años o más, podrán asegurar al menos 50% de los costos en efectivo asociados con sus eventos de evaluación.
- 25% de los eventos de Atletas Saludables serán financiados localmente en su totalidad

CONECTAR A FANS Y FONDOS

Visión 2015

Olimpiadas Especiales llegará a ser una organización de recaudación de fondos y mercadeo más efectiva, sostenible e innovadora para poder duplicar sus ingresos de operación en todas las regiones para finales del 2015.

Debemos facilitar involucraciones consideradas, comprometidas y diversificadas con personas, corporaciones, fundaciones, organizaciones cívicas y de servicio, y agencias de gobierno desde los niveles locales hasta los niveles globales con el objetivo de aumentar los fondos de operación y apoyo para todo el Movimiento de Olimpiadas Especiales.

Meta general de crecimiento: Duplicar los ingresos de operación de OE en todas las regiones para finales del 2015.

Meta general de calidad: Administrar la marca Olimpiadas Especiales para que el 100% de los Programas Acreditados cumplan con normas de marca de toda la organización.

Evaluación de la Situación Actual

Cerca de 230 Programas de Olimpiadas Especiales en todo el mundo, son únicos en sus operaciones y a la vez muy similares en sus necesidades de apoyo financiero. Mientras el liderazgo y la administración requieren interpretación local para impartir sus servicios, el acceso a los fondos apropiados es esencial para garantizar consistentemente experiencias de alta calidad ofrecidas a los atletas de Olimpiadas Especiales alrededor del mundo.

En los últimos 10 años, Olimpiadas Especiales implementó una campaña para expansión global, creciendo de menos de 1 millón de atletas a más de 3 millones. Sin embargo, la base de recaudación de fondos de todo el Movimiento tuvo dificultad para crecer en proporciones similares. La falta de enfoques consistentes de administración, acuerdos para compartir los ingresos y preparación cuidadosa de nuevos donadores, presentaron desafíos que existen actualmente en términos de generación, sostenimiento y aumento de fondos para programas actuales y crecimiento futuro. Estos desafíos resaltaron la necesidad de proporcionar recursos y herramientas consistentes de entrenamiento a nuestros líderes de recaudación de fondos para que ellos a su vez puedan ayudar a desarrollar un mecanismo eficiente y sin barreras de recaudación de fondos en todo el mundo.

La base de crecimiento (en términos de ingresos, fans y colaboradores) depende de la fortaleza de la marca Olimpiadas Especiales. Para lograr las ambiciones del Plan Estratégico, el Movimiento debe aclarar, simplificar y consistentemente usar mensajes e imágenes que cuenten mejor nuestra historia y que obtengan respeto y apoyo. En un Movimiento global, este es un gran desafío, pero que puede diferenciar a Olimpiadas Especiales de otras organizaciones.

Estrategias y Objetivos

Estrategia #1: Desarrollar nuevas fuentes de ingresos

1.1 Estudiar opciones, desarrollar un plan sólido de negocios, encontrar inversiones y trabajar para llevar una fuente principal nueva de ingresos a los flujos de fondos de Olimpiadas Especiales.

Desarrollar nuevos flujos de ingresos conllevará un esfuerzo enfocado del personal de la oficina matriz y de los programas. Estos flujos de ingresos incluyen fundaciones, donadores de nivel medio (en un programa similar a membresías), donadores individuales principales, campañas de llamada a la acción incluyendo nuevas herramientas como “envía texto para donar”, donaciones planificadas (tales como legados), y licencias y comercialización. Cualquiera de éstos requerirá una inversión sustancial de recursos para crecer a un nivel de flujo principal de ingresos. Estas oportunidades deben ser evaluadas en un plan de negocios incluyendo análisis clave de eficacia operacional, atractivo para múltiples niveles de nuestro Movimiento, inversiones requeridas, y retornos proyectados a corto y largo plazo.

- *Seleccionar al menos un nuevo flujo de ingresos sub-desarrollado e invertir en él suficientemente para que llegue a un nivel más alto que nuestro correo directo o fondos de sociedades corporativas actuales.*

1.2 Desarrollar una campaña de llamada a la acción con base digital que pueda ser adaptada para usar alrededor del mundo y que se enfoque en generar ingresos y ampliar el conocimiento.

El propósito de una campaña de llamada a la acción es usar el valor de la marca y las relaciones corporativas de Olimpiadas Especiales para llevar donadores potenciales a una web site especial en donde pueden seleccionar “patrocinar a un atleta” en Olimpiadas Especiales, ya sea en su jardín o alrededor del mundo. Desarrollaremos ingresos y una base de donadores perdurable con un perfil más joven que se involucrará con nosotros en línea. Con el tiempo, este puede llegar a ser un método importante de adquisición de donadores con oportunidad de replicarse globalmente.

La campaña debe basarse en “Se un Fan” ya que Olimpiadas Especiales ha invertido en desarrollar conocimiento alrededor de “Se un Fan” y ahora debemos llevar ésto a un apoyo tangible. La campaña debe ser diseñada para integrarse con promociones corporativas. Esto es esencial para tener el vehículo de mercadeo que llevará la campaña a nuevos colaboradores. Y la campaña debe producir resultados medibles, tangibles que aumenten directamente el apoyo para el Movimiento.

Aunque no es la intención de hacer la campaña únicamente enfocada en Estados Unidos, la realidad de desplegar una campaña de llamada a la acción en 170 países es abrumadora debido a temas de idioma, culturales, legales y organizacionales. Por esta razón, debemos desarrollar recursos de mercadeo dentro de la campaña de llamada a la acción que pueden ser desplegados estratégicamente y adaptados a diferentes circunstancias alrededor del mundo. Por ejemplo, en muchos países, el conocimiento de la marca para Olimpiadas Especiales puede ser la meta medible más importante de la campaña y los elementos de la campaña de llamada a la acción pueden ser usados para ese objetivo. El éxito en esta campaña debe ser medido en recaudación de fondos y desarrollo de una nueva clase de donadores en línea que podemos seguir involucrando para apoyo, a lo largo de muchas dimensiones.

- *Agregar un mínimo de 1 millón de nuevos fans en todo el mundo que participen en una campaña de llamada a la acción de OE.*

1.3 Desarrollar un Centro de Recursos de Becas como un sistema de apoyo para programas y regiones para promover la adquisición de fondos de fuentes de gobierno y fundaciones.

El Movimiento de Olimpiadas Especiales ha crecido a una escala que amerita la inversión de gobiernos y fundaciones para aumentar nuestro apoyo a atletas. Vemos un éxito real en esta oportunidad emergente con becas recientes como la Unión Europea para apoyar programas en la región y Juegos regionales y Mundiales y becas del Gobierno de Estados Unidos para el programa de Atletas Saludables.

La estructura de Mercadeo y Desarrollo de SOI puede proporcionar un rol importante para apoyar dichas oportunidades de beca y comunicar las mejores prácticas de nuestros Programas para encontrar estos importantes fondos. Un Centro de Recursos de Beca proporcionará recursos, herramientas y asistencia para encontrar, aplicar y administrar becas de gobiernos y fundaciones.

- *Asistir a las regiones con acceso para pedir becas de fundaciones y gobiernos a un nivel cuatro veces mayor que la base actual.*

Estrategia #2: Mejorar los resultados dentro de nuestras fuentes actuales de ingresos

2.1 Crear una “universidad de recaudación de fondos” para ofrecer entrenamiento, auditorías al programa, herramientas y recursos que permitan a los programas profundizar en su destreza de recaudación de fondos.

Con la diversidad de nuestros Programas y regiones en tamaño, madurez y estructura, existen desafíos con la generación y sostenibilidad de fondos para programas existentes y para apoyar el crecimiento y la expansión futura. El plan reconoce que la educación y capacitación continua son la base para la recaudación de fondos en nuestros Programas y que la sostenibilidad a largo plazo de nuestros Programas requerirá que nos dirijamos al desarrollo de recursos de recaudación de fondos y capacitación para los líderes de nuestros Programas.

Con la diversidad cultural de nuestro Movimiento, la forma, contenido e impartición específicos de la capacitación, necesitarán ser adaptados, basado en las necesidades únicas de cada región y Programa. La infraestructura para esta capacitación, herramientas y recursos de recaudación de fondos serán desarrollados por la oficina matriz y no dependerá únicamente de la experiencia de recursos externos sino también en las mejores prácticas de nuestros Programas y líderes actuales.

- *Para finales del 2015, tener más del 75% de los Programas alrededor del mundo usando algunos servicios de la universidad de recaudación de fondos.*

2.1 Desarrollar una campaña global de recaudación de fondos para buscar donaciones principales de personas y fundaciones para financiar una serie de prioridades programáticas determinadas en colaboración.

Las campañas de recaudación de fondos proporcionan a las organizaciones la oportunidad de desarrollar prioridades claras y presentar un caso fuerte para apoyo. Las campañas también inspiran a los donadores y ofrecen una “solicitud” colectiva que puede ser mucho mayor que lo que puede desarrollar un solo programa. Las campañas también proporcionan los medios para involucrar a los voluntarios en filantropía...un elemento esencial en la recaudación de fondos principal.

Durante la ventana de cinco años del plan estratégico, sería útil para nuestros esfuerzos de recaudación de fondos principal, crear una campaña para Olimpiadas Especiales alrededor de algún aspecto de crecimiento que sintamos colectivamente que es vital. Esa campaña puede ser tan enfocada como una para “excelencia de entrenamiento” o tan amplia como para “crecimiento global.”

Para lograr una campaña exitosa en que todos los programas puedan participar en recaudación de fondos y beneficiarse financieramente, necesitamos enfrentar cuatro pasos: 1) Encontrar una necesidad compartida que puede beneficiar a todos los programas y que resonará con los donadores, 2) Desarrollar un caso para apoyo alrededor de esa necesidad compartida, 3) Identificar donadores potenciales para la campaña de todas las regiones y que pueden ayudar a cultivar y solicitar a esos donadores, y 4) Reclutar a un grupo de voluntarios clave para ayudar a supervisar la campaña y el cultivo y solicitud requeridos para el éxito.

Si Olimpiadas Especiales empezara el diseño de esta campaña en el 2011, es totalmente posible que sea lanzada y completada dentro de la ventana del plan de cinco años.

- *Aumentar las donaciones principales de personas en 500% anualmente para finales del 2015 por medio del despliegue de una campaña integrada.*

2.2 Establecer normas y metas de diversificación de ingresos y proporcionar a los programas un conocimiento compartido y mejores prácticas conforme buscan ampliar sus fuentes de ingresos.

Muchos programas de Olimpiadas Especiales son altamente dependientes de una o dos fuentes de ingresos. Esto crea vulnerabilidad para algún trastorno financiero. Para la mayoría de los programas, existen de cinco a diez opciones de fuentes de ingresos pero extenderse a nuevos flujos, requiere nuevas capacidades. El plan fomenta que todas las entidades de Olimpiadas Especiales se involucren al menos en una fuente de ingresos que estaba muy poco o nada comprometida o desarrollada antes del 2009. Los Programas deben seleccionar una o dos fuentes de fondos existentes y crear un plan de crecimiento de fondos. Los Programas deben esforzarse para ajustar sus fuentes de fondos anuales dentro de los planes y presupuestos de recaudación de fondos para que ninguna fuente represente más del 30% de los ingresos anuales totales.

- *Para el 2015, al menos 80% de los Programas tendrán una recaudación de fondos diversificada hasta el nivel que ninguna fuente única represente más del 30% de los ingresos anuales.*

2.3 Trabajar para fortalecer la marca y sistematizar las prácticas de la Carrera de la Antorcha de las Fuerzas de Seguridad para Olimpiadas Especiales y ayudar a extender su uso en cada región en donde existan las condiciones locales para su éxito.

La Carrera de la Antorcha de las Fuerzas de Seguridad (LETR) es una de las propiedades estratégicas más importante de Olimpiadas Especiales. Con la asociación cercana de la comunidad de las fuerzas de seguridad en los Estados Unidos, los eventos reúnen a 85,000 oficiales de las fuerzas de seguridad para ayudar a recaudar más de \$34 millones al año. Esta asociación continúa siendo una piedra angular para los Programas de Estados Unidos y Canadá. Con más de 30 países adicionales participando en el 2009, LETR está ahora activa en cada región en el mundo. Ahora es el momento para aprender de nuestro éxito y de nuestros compañeros de las fuerzas de seguridad y desarrollar herramientas para aumentar las actividades de recaudación de fondos y para introducir el valor de este programa en Programas adicionales en donde pueda prosperar.

- *Aumentar la utilización de la Carrera de la Antorcha fuera de América del Norte al nivel que ésta contribuya al menos con el 50% del nivel de fondos recaudado en los Estados Unidos.*

2.4 Fortalecer el modelo de fondos para juegos Mundiales y Regionales para producir más ingresos para el crecimiento del programa.

Juegos de Olimpiadas Especiales – desde el nivel de Juegos locales hasta el nivel de Juegos regionales y Mundiales – se han vuelto el mejor ejemplo en el mundo de cómo el deporte puede promover destrezas, inspirar aceptación, acabar con los prejuicios, y conducir a un cambio social real. Para avanzar, nuestro trabajo se debe extender ese impacto – llevar el mensaje de esos Juegos a una audiencia más amplia en todo el mundo – y asegurar que el legado de cada uno de los Juegos perdure por largo tiempo después de terminada la competición.

En la última década los Juegos han seguido creciendo en escala y costos. Los Juegos Regionales han sido introducidos en la mayoría de las regiones del mundo y han ganado popularidad. Los Juegos Regionales y Mundiales son costosos para la entidad que los organiza y para los Programas que envían a sus atletas a participar.

A pesar de que los Juegos Mundiales y Regionales de Olimpiadas Especiales son el método más visible del Movimiento para aumentar las oportunidades mundiales de entrenamiento deportivo y competición para personas con discapacidad intelectual, su impacto en áreas de recaudación de fondos, conocimiento público y crecimiento no se ha logrado. Como resultado, necesita desarrollarse una estrategia más efectiva que logrará ingresos y conocimiento para los Programas a la vez de alinear los esfuerzos de los Juegos más cercanamente a las prioridades del Movimiento de Olimpiadas Especiales.

Las tácticas de avance para aumentar el potencial de los Juegos deben incluir: documentar el legado de éxitos de los Juegos; desarrollar un libro de jugadas de los Juegos; ampliar los sistemas de medidas de impacto de lo Juegos; promover la selección de ofertas de los Juegos y enlazarlos a las prioridades estratégicas generales.

- *Manejar el mercadeo de Juegos Mundiales y Regionales en tal forma que el Programa Anfitrión y los Programas en la región anfitriona aumenten sus niveles de fondos anuales en 25% como resultado de los Juegos.*

Estrategia #3: Crear una comunidad más fuerte de apoyo para Olimpiadas Especiales

2.5 Con base en más de 10 millones de colaboradores involucrados en nuestros 44,000 eventos, desarrollar una red social basada en la web que proporcione un fórum para compartir e involucrarse en el Movimiento.

Olimpiadas Especiales puede unir a nuestros fans, familias y atletas como una comunidad alrededor de nuestros eventos. La tecnología de hoy, en muchas áreas alrededor del mundo, permite que ese sentido de comunidad sea re-creado en la web o teléfonos celulares a través de una red social activa y que compromete.

Podemos desarrollar una comunidad en la web o teléfonos celulares que una a los aficionados y atletas de OE 365 días al año para que compartan sus fotos y videos, sus historias, desafíos y logros. Con este sitio, todos alrededor del mundo pueden subir sus historias, fotos, videos a un lugar. Pueden ser compartidos con todos para contar nuestra historia...las imágenes y videos diarios de personas participando en OE en 38,000 eventos al año.

OE organizará los archivos semanalmente y creará una historia visualmente interesante cada semana que será enviada mundialmente. El sitio habla de la pasión viva al ser parte de Olimpiadas Especiales.

- *Para el 2015, tener más de 1 millón de aficionados registrados en la red social de OE.*

2.5 Involucrar a nuestros atletas en desarrollar un programa en el que pueden aprender y contribuir por medio de sus esfuerzos activos de recaudación de fondos.

Con la competición deportiva, los atletas de Olimpiadas Especiales mejoran su condición física, aumentan la confianza en sí mismos y adoptan un rol visible en su comunidad. Para un segmento de nuestros atletas, la confianza en sí mismos y su visibilidad en la comunidad puede ser más desarrollada por medio de su participación en actividades de recaudación de fondos. Algunos atletas han solicitado esta oportunidad por años como una forma para retribuir al programa que han llegado a valorar tanto.

El plan estratégico nos desafía para desarrollar y al menos probar dicha oportunidad de recaudación de fondos. Esto representará una involucración activa de nuestros atletas, voluntarios, familias y personal. Algunos programas actualmente piden a los atletas que contribuyan a recaudar fondos ya sea visitando a representantes potenciales para apoyar

los fondos o conociendo clientes en un evento de recaudación de fondos en un banco local. El plan, sin embargo, visualiza un enfoque más amplio y sistemático para oportunidades de recaudación de fondos que pueda ser replicado en comunidad tras comunidad, país tras país. Esto ofrece la oportunidad de llegar a ser un evento especial característico para la comunidad de colaboradores de Olimpiadas Especiales.

Las Niñas Exploradoras proporcionan un programa de recaudación de fondos como éste, recaudando \$700 millones por año por medio de la venta de galletas. Esto proporciona una fuente principal de apoyo financiero para los programas y desarrolla una base de confianza y destrezas para las mismas niñas. Muchos de nuestros atletas actualmente generan sus propios patrocinios para eventos como Polar Plunge.

- *Aumentar un programa de recaudación de fondos de atletas a un nivel que por lo menos 15% de todos los atletas participen y encuentren valor en la actividad.*

Estrategia #4: Desarrollar una marca global más fuerte que transmita nuestro valor a la sociedad.

3.1 Aclarar y simplificar nuestros mensajes e historia de la marca para promover relevancia y asegurar uso consistente a través de todos los programas de Olimpiadas Especiales.

Olimpiadas Especiales representa una organización de base, altamente descentralizada que comparte una marca común. De hecho, el enlace principal entre nuestros diferentes programas es una misión compartida y la expresión de esa misión en los trabajos e imágenes de la marca que todos usamos en común. Entender lo que nos une es vital para mantener una marca exitosa y aún más importante aumentar nuestros recursos y relevancia en las comunidades en las que trabajamos.

Conforme Olimpiadas Especiales desarrolle su marca alrededor del mundo, ganaremos mayor apoyo si podemos describir consistentemente **quiénes somos, qué hacemos y por qué es importante**. Presentarnos como un Movimiento mientras acomodamos las diferencias regionales nos da el poder de mejorar las comunicaciones y generar más ingresos.

Externamente, tenemos el desafío de una brecha entre la percepción de nuestra marca por parte del público y la profundidad y relevancia de nuestro trabajo. Internamente, podemos abrir más esa brecha con la falta de un lenguaje claro entre nuestro enfoque en deportes, salud, apoyo e inclusión. Al no entender cómo están unidos éstos, no podemos articular claramente “por qué es importante.” La percepción de nuestra marca por parte del público no engendra apoyo en los niveles en que necesitamos crecer. Para crecer a la

escala necesaria para servir a nuestra comunidad, debemos encontrar la forma de mover nuestra marca de “buena” a “importante.”

Ahora es el momento de crear una norma de marca para Olimpiadas Especiales que cuente nuestra convincente historia, que proporcione a nuestros programas una serie de mensajes consistentes que pueden ser adaptados a las necesidades regionales y que nos brinde las herramientas escritas y visuales para involucrar a nuevos colaboradores.

- *Administrar la marca de Olimpiadas Especiales para que el 100 por ciento de los Programas Acreditados estén en cumplimiento con una norma de marca de toda la organización.*

DEFINIR EL LIDERAZGO DEL MOVIMIENTO

Visión 2015

Olimpiadas Especiales es un Movimiento alineado globalmente. Entendemos lo que nos hace exitosos, trabajamos juntos para ejecutar una agenda común, impulsamos las destrezas y dones únicos de cada Programa acreditado, establecemos normas de excelencia, y desarrollamos líderes, sistemas efectivos y herramientas para “subir la barra” en todos los niveles del Movimiento.

Meta general de calidad: Todos los Programas demostrarán progreso anual hacia normas de calidad globalmente determinadas y el plan de desarrollo del Programa.

Estrategias y Objetivos

Estrategia #1: Desarrollar fortaleza y profundidad de liderazgo

Olimpiadas Especiales debe atraer, desarrollar y retener talento clave de liderazgo en todos los niveles del Movimiento, incluyendo personal y Junta. El liderazgo visionario y energético de muchos de nuestros Programas es claramente uno de los factores esenciales de éxito durante las últimas décadas. Ahora necesitamos un esfuerzo conjunto y coordinado de reclutamiento, capacitación y planificación de sucesión en todo nuestro Movimiento. No debemos esperar menos que tener uno de los grupos más fuertes y más envidiados de líderes en el mundo.

- Establecer un curriculum global consistente y una serie de herramientas de capacitación dirigidos a Directores Ejecutivos de Programas/CEOs y Directores de Junta
 - Ejecutado a nivel regional y que incluya modelos efectivos de dirección y administración del programa.
 - Que incluya una recopilación de ejemplos de mejores prácticas de capacitación a nivel de Programa.
 - Desarrollar sociedades fuertes regionales y globales con organizaciones que pueden ayudar a desarrollar nuestra efectividad para reclutar, capacitar y retener talento clave.
- Triplicar el tamaño del Programa EKS Fellows, con la meta de obtener 60 nuevos líderes de este programa clave.
- Convocar a un Congreso Global de Líderes de Olimpiadas Especiales correspondiente a cada período de planificación estratégica, una vez cada cinco años.

Estrategia #2: Desarrollar un Camino para Excelencia del Programa

Los Programas requieren dirección y asistencia específica si se desarrollándose rápidamente y contribuyendo a lograr las metas estratégicas del Movimiento. Olimpiadas Especiales desarrollará e implementará un camino definido de desarrollo del Programa que guiará a los Programas en todos los niveles de su evolución. El manejo del desempeño cambiará en el tiempo para incluir una variedad mayor y profundidad de los parámetros. Fomentaremos la comparación del desempeño del Programa para promover altos niveles de éxito, alineación del Movimiento, sociedades, y aprendizaje. Cuando comparemos el desempeño, tomaremos en cuenta recursos, desafíos y oportunidades específicos del Programa, pero también reconoceremos que aún aquellos Programas con los mínimos recursos y los mayores desafíos pueden ser los mejores en el mundo en aspectos de nuestro trabajo.

- Establecer una serie integral de mediciones de desempeño y desarrollo del Programa (por ejemplo, un cuadro de resultados), incluyendo crecimiento de atletas, calidad del programa, fortaleza del liderazgo, y salud financiera, en el espíritu de transparencia, compartir conocimientos y la sostenibilidad de todo el Movimiento.
 - Una medida de satisfacción de los atletas con sus experiencias de Olimpiadas Especiales representará un componente esencial del sistema de evaluación.
- Crear un sistema nuevo para evaluación y desarrollo del Programa que:
 - Defina claramente las características clave de un Programa exitoso;
 - Identifique áreas de desarrollo e informe operaciones por medio del uso de objetivos medibles de desempeño;
 - Ayude a los Programas a entender y encontrar recursos que los ayuden en su desarrollo.
- Involucrarse en la revisión semestral dirigida por SOI de todos los Programas Acreditados con el propósito de reconocer y elogiar áreas de excelencia y ofrecer recomendaciones específicas en áreas que requieren desarrollo.
 - Fomentar auto-evaluación continua del Programa habilitada por SOI, incluyendo actualizaciones trimestrales a lo largo de dimensiones establecidas de las operaciones y finanzas del Programa, fomentar la planificación para el crecimiento y permitir programas de incentivo que sean equitativos y efectivos.

Estrategia #3: Reconocer y Premiar la excelencia

Olimpiadas Especiales reconocerá el éxito y la innovación en todas las partes de Olimpiadas Especiales y usará mecanismos y herramientas de reconocimiento y premiación para apoyar la meta de subir la barra e impulsar al Movimiento en la continuidad del desarrollo del programa. El reconocimiento de los Programas y líderes de Olimpiadas Especiales representa un medio efectivo para comunicar mejores prácticas y proporcionar motivación para otros.

Ya existen programas de reconocimiento en muchos Programas. Queremos continuar impulsando, y cuando sea apropiado, escalando y diseminando esas buenas ideas. También vemos una brecha en oportunidades para mejores y más esfuerzos coordinados regionales y globales de reconocimiento.

- Programas: Capturar evidencia de programas de reconocimiento en todos los niveles del Movimiento con el propósito de compartirlos más adelante.
- Global: Establecer un programa global de reconocimiento.
- Evaluar oportunidades y criterios para canalizar fondos de becas hacia Programas que demuestren progreso y excelencia.

Estrategia #4: Asegurar que los Reglamentos Generales y Normas de Acreditación de OE son ampliamente entendidos

Los Reglamentos Generales de Olimpiadas Especiales son la mejor herramienta que tenemos para asegurar unidad del Movimiento global alrededor de la Misión y normas globales en las áreas de deportes, competiciones, dirección, manejo de riesgo, calidad y otros. 2011 – 2015 será el tiempo para usar este conjunto de herramientas para definir, fomentar y permitir la mejora de la calidad y sostenibilidad del Programa por medio de un nuevo conjunto de Normas de Acreditación de excelencia.

- Actualizar las Normas de Acreditación para incorporar aspectos claves del Plan Estratégico 2011-15 y para reflejar mayor madurez del Programa.
- Crear y mantener programas de capacitación de los Reglamentos Generales y Normas de Acreditación en documento, basados en la web y digitales para atletas, personal de SOI, Programas y Comités Organizadores de Juegos.
- Considerar requerimientos específicos, capacitación y certificación de los Reglamentos Generales y Acreditación para atletas y para SOI, personal del Programa y de Comités Organizadores de Juegos.
- Incluir certificación de capacitación de los Reglamentos Generales como una Norma de Acreditación.

- Generar compromiso de todos los grupos involucrados de los beneficios de los Reglamentos Generales y Normas de Acreditación para el Movimiento.
- Coordinar oportunidades de capacitación para que coincidan con reuniones y eventos existentes (incluyendo reuniones Regionales, eventos de orientación y la circulación de boletines electrónicos).
- Desarrollar competencia en el conocimiento de los Reglamentos Generales y las Normas de Acreditación entre los líderes, personal y otros grupos involucrados.

ESTABLECER CAPACIDADES SOSTENIBLES

Visión 2015

Olimpiadas Especiales tiene los sistemas centrales, infraestructura y procesos para apoyar mejor al crecimiento y expansión del Movimiento global y brindar impacto medible a lo largo del tiempo.

Es esencial que el enfoque de Olimpiadas Especiales no sea solo lo que hacemos, sino cómo lo hacemos. Debemos reconocer que el crecimiento rápido debe ser igualado con calidad en el servicio y apoyo. Las capacidades son mejor detalladas cuando el plan está completado, ya que las capacidades deben seguir una estrategia. Sin embargo, actualmente existen varias áreas para exploración mientras continuamos desarrollando mayor claridad entre ahora y Noviembre 2010.

Meta General de Calidad: Olimpiadas Especiales está reconocida como una de las mejores organizaciones de su clase y de las organizaciones profesionales sin fines de lucro en el mundo.

Estrategias y Objetivos

Estrategia #1: Establecer un Conjunto Global de Valores Organizacionales que Definan nuestra Cultura

Valores son declaraciones explícitas de intención de una organización que reflejan carácter, valoración intrínseca y la forma en que una organización conduce sus negocios, interna y externamente. **Cultura** es la totalidad explícita y tácita de la existencia de una organización – cómo interactúan las personas, procesos, estructuras y reglas para producir resultados, esperados y no esperados. Los valores organizacionales son principios que reflejan el “alma” de una organización y guían nuestras acciones como empleados y como organización.

Nuestros valores describen la base para recompensa y reconocimiento, describen nuestras propias expectativas como ciudadanos corporativos, y serán parte de la revisión y evaluación de nuevos programas, actividades, gente y desempeño. Estos valores organizacionales son valores de dirección para SOI y son sugeridos como valores a ser adoptados y adaptados por los Programas de OE y socios, como sea considerado apropiado y útil para lograr las metas de la misión.

Los siguientes son el conjunto de Valores propuestos para discusión en Marruecos.

- **Facultar a las Personas:** Posicionar y facultar a los atletas para ser miembros contribuyentes y respetados de Olimpiadas Especiales y de la sociedad, y apoyar a la

Comunidad de Olimpiadas Especiales (atletas, familias, personal, voluntarios y colaboradores) para lograr la misión por medio de experiencias, relaciones, entrenamiento y estímulo.

- **Inclusión y Respeto:** Acoger e incluir a todos; valorar el talento, opiniones y perspectivas culturales únicas de la Comunidad de Olimpiadas Especiales y proporcionar ambientes de respeto y modelos personales y organizacionales para todos en el Movimiento, ya sea en el campo de juego, en oficinas o en línea.
- **Excelencia:** Reconocer y reforzar las recompensas intrínsecas del deporte y logros relacionados de todos los miembros de la Comunidad de Olimpiadas Especiales y buscar excelencia a nivel individual y organizacional.
- **Valorar las Contribuciones y la Innovación:** Demostrar que la gente y sus contribuciones son los recursos más esenciales para lograr la misión de Olimpiadas Especiales y fomentar acciones valientes para lograr lo imposible.
- **Unidad e Integridad:** Esforzarse por la unidad en todo el Movimiento que incorpore integridad de acción como un sello de buenas relaciones de negocios y cultura corporativa ética.
- **Espíritu Deportivo con Alegría:** Vivir todos el “Juramento del Atleta” en el espíritu de competición auténtica, amistosa y justa.

Una vez alineado con el Movimiento, implementaremos estos valores de Olimpiadas Especiales de las siguientes formas:

- Los *comunicaremos* a audiencias relevantes internas y externas (finales 2010-principios 2011)
- Los *integraremos* en documentos de políticas y procedimientos, eventos y programación y establecimiento de metas individuales y evaluaciones de desempeño (finales 2011)
- *Evaluaremos su integración* a la estructura y actividades del Movimiento (finales 2011)
- *Evaluaremos su impacto* en la cultura organizacional (2012)
- Re-evaluaremos y enmendaremos los valores conforme sea necesario (2013)

Estrategia #2: Toma de decisiones basada en evidencia

Olimpiadas Especiales se volverá un Movimiento más maduro y basado en evidencia, con investigación, análisis y evaluación dirigiendo el desarrollo de los recursos, mejoras programáticas, comunicaciones y esfuerzos de políticas públicas, no solo en la Oficina Matriz de SOI sino también en el campo. Esto se presentará con mejoras significativas en responsabilidad y uso de información y datos.

- Asegurar un cumplimiento global, uniforme con la acreditación y los requerimientos de desarrollo del programa para generar parámetros consistentes de varios años para análisis y evaluación del desarrollo de todo el Movimiento.
- Desarrollar criterios de calidad, crecimiento y efectividad para todos los niveles de la organización y basar nuestras inversiones y toma de decisiones globales en estos parámetros.
- Asegurar valor en todo el Movimiento de los esfuerzos de Investigación & Evaluación por medio de diversidad geográfica de lugares/investigadores de estudios y comunicándolos por medio de un rango más amplio de canales y mecanismos.

Estrategia #3: Impulsar la profundidad y amplitud del modelo de negocios de nuestro Movimiento como un verdadero valor

Creemos que el poder de nuestro Movimiento es una multiplicación, no la suma, de nuestras partes individuales. No hemos tenido tanto éxito en llevar tangiblemente ese poder a la vida. Parte de esto es cultural y otra es una resistencia práctica. Como administradores de nuestra marca e identidad globales, tenemos la responsabilidad de impulsar las mejores ideas, destrezas e información, en donde quieran que estén, ya sea en lo profundo de un Programa o Programas locales o a nivel regional o global.

- Explorar activamente oportunidades para escalar y para sinergia por medio de aplicaciones de **servicios compartidos fijados**.
- Establecer una **entrada de excelencia** a nivel regional y/o de Programa para cada pilar estratégico y desarrollar una red global para compartir conocimiento y generar ideas.
- Crear un **sistema de manejo de conocimiento** de la mejor clase que acelerará la generación de ideas y curva de adopción para los Programas.
- Crear un **proceso de comunicaciones internas** fuerte y un protocolo para compartir información y acciones como Movimiento.

SIGUIENTES PASOS

Varios pasos importantes nos esperan conforme continuamos refinando el plan general y luego nos preparamos para nuestro importante Congreso de Junio.

- **Pre-Congreso (Mayo-principios de Junio):** Finalizamos la fase de Opiniones y Desarrollo del Plan. El anteproyecto actual del Plan Estratégico guiará nuestras discusiones en Marrakech y toda retroalimentación sobre metas, objetivos, razones y descripciones para cada uno de los “pilares” de trabajo, es bienvenida antes del evento y durante el Congreso. Diferentes oportunidades para involucrarse, incluyendo registros de discusión y correo electrónico, permanecen relevantes. Continuamos compartiendo toda la información con Presidentes y miembros de los Grupos de Trabajo de la Planificación Estratégica correspondientes, mientras ellos se preparan para presentaciones y debates en Marruecos.
- **En el Congreso Global (Junio):** Nuestro Congreso Global en Marruecos servirá como el acontecimiento clave para compartir opiniones para el plan y en muchos casos, llegar a decisiones en recomendaciones estratégicas clave sobre nuestro Movimiento global. Anticipamos que como resultado de las deliberaciones en el Congreso podremos formular posiciones y recomendaciones que serán compartidas en la Junta Directiva de SOI.
- **Post-Congreso (Julio-Noviembre):** Nuestra prioridad aquí es desarrollar detalles y planes operacionales a través de las Regiones y Programas para ayudar a que los planes sean reales. Olimpiadas Especiales está investigando para desarrollar suficientes capacidades para trabajar con todas las oficinas Regionales y Programas alrededor del mundo y así traducir el idioma del Plan Estratégico de todo el Movimiento a prioridades de acción Regionales y planes específicos de Programas que colectivamente constituirán nuestro mapa de cinco años.
 - Un resumen oficial de las deliberaciones y decisiones del Congreso Global estará disponible 30 días después de finalizado el Congreso.
 - Líderes de todo el mundo podrán proporcionar comentarios y recomendaciones adicionales en relación a estrategias y objetivos por medio de fórums en-línea y finalizar el proceso de retroalimentación para Agosto 2010.
 - Los componentes regionales del Plan Estratégico deberán estar desarrollados y disponibles para discusión a principios de Octubre.
- **Reunión de Junta Noviembre 2010**

La reunión de Junta en Noviembre será una reunión de toma de decisiones claras para adoptar y delinear nuestra dirección estratégica; rol de la Junta en esa estrategia; composición de la Junta y sus Comités en apoyo de la estrategia; y relaciones de la Junta con los Programas Acreditados (alineación) y Sucesión de Personal (Talento).

¡Nuevamente, muchas gracias a todos por su increíble compromiso!