



Special Olympics

Be a fan

Olimpiadas Especiales

2011-2015

Plan Estratégico

Versión 3.0

Agosto 2010

Tabla de Contenido

Carta de Bienvenida	3
Plan Evolución	4
Evaluación Estratégica	8
Esquema Estratégico	14
Base de Olimpiadas Especiales.....	16
Deportes & Competiciones de Calidad Avanzados.....	19
Desarrollar Comunidades	27
Conectar a Fans & Fondos	37
Desarrollar el Liderazgo del Movimiento.....	43
Establecer Capacidades Sostenibles	51
Siguientes Pasos	57

CARTA DE BIENVENIDA

Muy Estimados Líderes de Olimpiadas Especiales:

Nos complace compartir la Versión 3.0 de nuestro Plan Estratégico 2011-2015 de Olimpiadas Especiales.

En los últimos meses, hemos viajado juntos escuchando, aprendiendo y desafiándonos para imaginar nuestro futuro. Nuestro Congreso Global de Junio en Marrakech, Marruecos nos dio el forum ideal de liderazgo para intercambiar ideas y examinar críticamente nuestro Plan. Cada uno de ustedes ha ayudado a guiarnos en este proceso de planificación estratégica verdaderamente de todo el Movimiento.

Este anteproyecto actual representa nuestro intento sincero de capturar el espíritu, energía y dirección de las discusiones de nuestro Congreso Global 2010 e incorporar la retroalimentación recibida en respuesta a nuestra Versión 2.0 anterior del Plan. Con la base fuerte de Resúmenes y Comentarios del Congreso Global, nuestros Grupos de Trabajo del Plan Estratégico trabajaron diligentemente para asegurar que sus pensamientos fueran cuidadosamente considerados.

Aunque se desarrolló de anteproyectos previos, la Versión 3.0 también empieza a detallar qué acciones son necesarias para lograr objetivos y quién debe ser responsable de ejecutarlas en todo el Movimiento, incluyendo Oficina Regional de SOI, Regiones de SOI y Programas Acreditados. Esta versión representa nuestros mejores pensamientos actuales, pero aún queda más trabajo para hacer en los próximos meses. Cuando recibamos retroalimentación final del Movimiento, compartiremos una recomendación para el plan final con la Junta Directiva de SOI para aprobación en Noviembre. Y cuando sea aprobado, publicaremos nuestro Plan Final en Diciembre.

Apreciamos su apoyo y entusiasmo para el trabajo de planificación que se está haciendo hasta la fecha y elogiamos a todos los que ya empezaron a implementar partes de nuestro Plan en sus planes Regionales y a nivel de Programa. Mientras nosotros somos los que tenemos el placer de compartir un documento, ustedes son los verdaderos implementadores que harán de este Plan Estratégico un éxito!

Muy Atentamente,



Timothy P. Shriver
Presidente & CEO



J. Brady Lum
Presidente & COO

Special Olympics International Special Olympics
International

PLAN EVOLUCIÓN

La transición de la Versión 2.0 a la Versión 3.0 es el resultado de la retroalimentación del Congreso Global 2010 y otros canales de opiniones, esfuerzo continuo de los Grupos de Trabajo de planificación estratégica, y retroalimentación continua de los líderes del Movimiento. La siguiente sección resalta temas emergentes, cambios clave y trabajo sobresaliente.

Temas Emergentes

Algunos temas y puntos consistentes emergieron como resultado de las deliberaciones del Congreso Global y discusiones subsiguientes de los Grupos de Trabajo – cada uno continúa dirigiendo nuestro diálogo colectivo.

- **Enfocado en las Personas:** Ya sea los atletas, entrenadores, voluntarios jóvenes o cualquier otro grupo, la gente permanece en el corazón de nuestro Movimiento y nuestros objetivos estratégicos compartidos. A través de los Pilares, hemos desarrollado consistentemente estrategias para una expansión efectiva de nuestro alcance global, empoderamiento de atletas, reclutamiento de líderes, retención de todos los grupos constituyentes y desarrollo de conexiones y relaciones mejoradas en todo nuestro Movimiento.
- **Crecimiento de Calidad Sostenible:** Existe una tensión inherente entre el crecimiento continuo del Movimiento global y calidad de nuestros ofrecimientos. Con recursos limitados, las Juntas, miembros del personal, y líderes del Programa local se esfuerzan para determinar la mezcla correcta de iniciativas de crecimiento y calidad. Desde principios de 1990, Olimpiadas Especiales invirtió proporciones mayores de recursos financieros y humanos hacia expandir su presencia internacional y aumentar el número de atletas. En el Plan Estratégico, proponemos metas ambiciosas de crecimiento a la vez de hacer un nuevo énfasis en la calidad de las experiencias del atleta y la comunidad. La noción subyacente que nos guió en las discusiones de Pilares Estratégicos es mejor resumida en las palabras de uno de los delegados del Congreso: “En los próximos cinco años debemos lograr crecimiento de calidad sostenible.”
- **Unidad por medio de Diversidad:** Existen diferencias en la percepción de las prioridades y perspectivas en la oficina regional global de SOI, oficinas Regionales, y Programas Acreditados. Los representantes de Programas de las siete Regiones reconocieron que aunque nuestro Movimiento está presente en 170 países, nuestro alcance, recursos, y madurez varían por Programa. Adicionalmente, las consideraciones culturales a menudo impactan nuestra habilidad para lanzar y sostener diferentes iniciativas. El Congreso Global confirmó que la fortaleza del Movimiento se encuentra en nuestra unidad y nuestra habilidad para confiar en una red global de apoyo mientras nos esforzamos por lograr metas de todo el Movimiento. Nuestro Plan Estratégico, aunque es global en sus metas, dependerá de la cooperación efectiva continua de las Regiones y Programas capaz de adaptar planes de implementación a consideraciones locales.
- **Consideraciones Financieras:** Las iniciativas de Planificación Estratégica han recibido una respuesta muy entusiasta. Sin embargo, existe preocupación de que nuestros planes y metas no sean factibles si no podemos asegurar los fondos necesarios para lanzar y sostener iniciativas,

especialmente considerando interdependencias entre los Pilares Estratégicos. La recaudación de fondos mismo requiere fondos para aumentar la base de recursos globales.

Cambios y Ajustes Capturados en la Versión 3.0

- **Evaluación Estratégica:** Agregamos un modelo de ingresos del Movimiento y lenguaje alrededor de los Juegos.
- **Esquema Estratégico:** El título para el Pilar Estratégico #1 fue cambiado a Deportes y Competición de “Calidad” Avanzados, para resaltar más visiblemente la importancia de la “calidad” en este Pilar.
- **Base de Olimpiadas Especiales:** Hemos actualizado la sección de la Base del Plan para capturar mejor los orígenes de Olimpiadas Especiales, aspectos únicos e importantes de nuestra organización global, y pensamientos subyacentes que forman la perspectiva del futuro de nuestro Movimiento.
- **Pilares Estratégicos:** Aunque los delegados del Congreso Global fueron apoyantes de nuestro esquema de Pilares, proporcionaron muchas sugerencias sobre cómo las iniciativas estratégicas pueden ser modificadas. Los Grupos de Trabajo de la Planificación Estratégica y miembros del personal de Planificación de Olimpiadas Especiales fueron muy receptivos a esta retroalimentación. En general, modificamos metas, iniciativas estratégicas y objetivos cambiando medidas, definiendo más claramente los conceptos que parecían vagos, removiendo algunos puntos que no recibieron ningún apoyo, y agregando áreas que no fueron adecuadamente capturadas en la Versión 2.0. Nos hemos basado en nuestro trabajo anterior desarrollando esquemas de alto nivel de casos de negocios para cada iniciativa estratégica (dentro de cada Pilar Estratégico) que incluyen acciones clave y tácticas, problemas a enfrentar, y responsabilidades clave para la oficina regional, oficinas Regionales, y Programas Acreditados de Olimpiadas Especiales para ejecutar estas iniciativas.

A continuación encontrarán una visión general de los cambios clave hechos a cada Pilar Estratégico.

- **Deportes & Competiciones de Calidad Avanzados**
 - Objetivos de crecimiento general ajustados pidiendo 5.3M de atletas y 530K entrenadores certificados para el 2015.
 - Unir el Modelo de Desarrollo del Atleta y las estrategias de Entrenamiento de Calidad en una iniciativa Modelo de Desarrollo del Atleta.
 - Empezar a incorporar los Juegos en este Pilar.
 - Se agregó un énfasis nuevo a la creación de un Programa de Deporte Personal y Desarrollo de Destrezas.
 - Se reconoció la necesidad de definir y comunicar mejor lo que queremos decir por Unificados
- **Desarrollar Comunidades**
 - Metas generales modificadas para reflejar el logro a través de todas las iniciativas estratégicas relacionadas con la comunidad.
 - Basado en la retroalimentación del Congreso Global, los delegados crearon una nueva Iniciativa de Voluntarios para resaltar enfoques de diferentes funciones para la administración de voluntarios de Olimpiadas Especiales.
 - Se agregó una Iniciativa de Líderes y Organizaciones de Influencia para explorar organizaciones de gobierno comprometidas, organizaciones cívicas y otras instituciones de la comunidad.

- Expectativas más claramente definidas para el liderazgo de atletas, familias y compromiso de jóvenes.
- **Conectar a Fans & Fondos**
 - Se ajustó el objetivo de donaciones principales de 500% de crecimiento anual a participación del 40% de los Programas.
 - Se disminuyó la cantidad de ingresos de la Carrera de la Antorcha de las Fuerzas de Seguridad que se espera que llegue de fuera de los Estados Unidos.
 - Se cambió el objetivo para la iniciativa de Recaudación de Fondos del Atleta del nivel de 15% de participación de atletas a 5% de ingresos de operación recaudados por el programa.
- **Desarrollar el Liderazgo del Movimiento**
 - Se cambió el nombre del Pilar a “Desarrollar el Liderazgo del Movimiento” y se simplificó los títulos de la iniciativa estratégica en todo el Pilar.
 - Se desarrollaron objetivos claramente expresados y medibles para todas las iniciativas estratégicas.
 - Se hicieron más eficientes las acciones en la iniciativa “Desarrollar la Fortaleza y Profundidad del Liderazgo” y se enfocó en la revisión, reclutamiento y desarrollo del liderazgo.
 - Se agregó una descripción simplificada, suposiciones y objetivos propuestos en la iniciativa “Definir la Directriz para el Éxito”.
 - Se volvieron a desarrollar substancialmente las acciones y objetivos en la iniciativa estratégica de los Reglamentos Generales y Normas de Acreditación para resaltar impactos y aspiraciones a largo plazo.
- **Establecer Capacidades Sostenibles**
 - Valores actualizados en respuesta a la retroalimentación del Congreso Global.
 - Se crearon metas generales medibles para el Pilar, incluyendo la reducción en la proporción de los costos del programa con los costos administrativos en 25%.
 - Se volvieron a priorizar las tácticas inicialmente identificadas en la Versión 2.0 en iniciativas estratégicas más detalladas con casos de negocios completos.
 - Se definió más claramente lo que queremos decir por servicios compartidos, sistema de administración de conocimiento y otros términos y conceptos clave.

Trabajo Sobresaliente para la Versión Final

Hemos reconocido que nuestro proceso de planificación estratégica es iterativo. Cada versión posterior del Plan ha incluido más detalles y elementos adicionales del plan, únicamente posible conforme alcanzamos niveles más altos de alineación a través de nuestro Movimiento. A continuación, detallamos elementos adicionales a ser completados en nuestra Versión Final.

- **Juegos:** Olimpiadas Especiales representa una fuerza catalítica para unir audiencias y conducir temas clave. Por consiguiente, estamos evaluando cada Pilar Estratégico para identificar cómo los Juegos pueden ayudar a desarrollar las iniciativas estratégicas. Ustedes descubrirán un nuevo énfasis en “Juegos” en el Pilar Deportes & Competiciones de Calidad Avanzados. Basado en la retroalimentación y deliberaciones siguientes de la Versión 3.0, nuestro próximo Plan Estratégico

contendrá una presentación más detallada de este tema ya que se aplica a la experiencia del atleta a través de los Pilares y en todos los niveles del Movimiento.

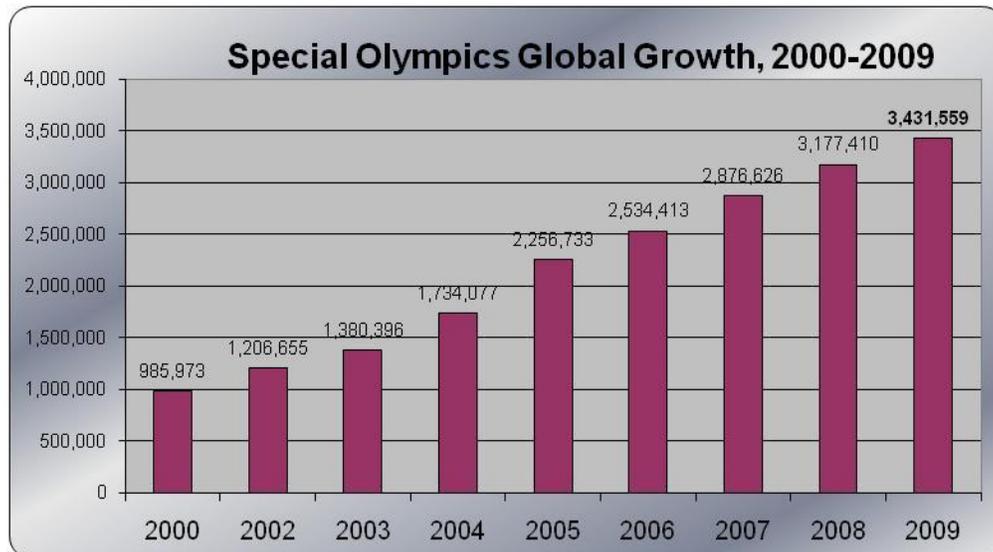
- **Costos de las Iniciativas:** Determinar el costo de cada iniciativa ayudará a Olimpiadas Especiales en todos los niveles para establecer prioridades realistas para nuestros esfuerzos conjuntos durante los próximos 5 años. Durante los próximos dos meses, los Grupos de Trabajo de Planificación Estratégica colaborarán con el personal de Olimpiadas Especiales para desarrollar modelos de ingresos y gastos que conducirán a una comprensión más completa de las dinámicas financieras de 5 años en todos los niveles del Movimiento.
- **Priorización y Secuencia de Acciones:** En un mundo ideal, actuaríamos simultáneamente en cada iniciativa en nuestro Plan en su totalidad, porque cada iniciativa puede tener un impacto enorme dentro y más allá de nuestro Movimiento. Sin embargo, el recurso humano y las limitaciones financieras sugieren que podemos lograr el éxito si nuestras iniciativas estratégicas son implementadas en la secuencia correcta y enfocamos los esfuerzos y recursos en áreas que pueden producir un impacto máximo a largo plazo. La versión final de nuestro Plan contendrá los mejores pensamientos de los líderes de los Grupos de Trabajo y personal de Olimpiadas Especiales en relación con las prioridades recomendadas y la secuencia de las iniciativas estratégicas. Este enfoque tendrá implicaciones para las Regiones y Programas, pero no limitará la habilidad de los Programas de seleccionar entre las iniciativas estratégicas que ellos sientan son más efectivas para lograr las metas del pilar y la iniciativa.
- **Tarjeta de Progreso del Plan Estratégico 2011 – 2015:** Debemos medir nuestro éxito para lograr nuestras metas estratégicas. La Versión Final de nuestro Plan Estratégico incluirá indicadores de éxito aprobados por la Junta a ser capturados en diferentes niveles de nuestra organización para ayudarnos a revisar el progreso en una base anual, contra parámetros clave. Se capturarán datos con la intención de promover la excelencia, logros y transparencia, sin penalizar a ningún participante del Movimiento.
- **Glosario de Términos del Plan Estratégico:** Buscaremos definir conceptos y términos clave en todos los documentos para asegurar que el Plan sea claramente entendido en todo el Movimiento.

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Hubo varias opiniones primarias que dirigieron nuestro análisis estratégico hasta la fecha: Reporte del Censo 2009, Encuesta de Efectividad de la Misión 2009, 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.

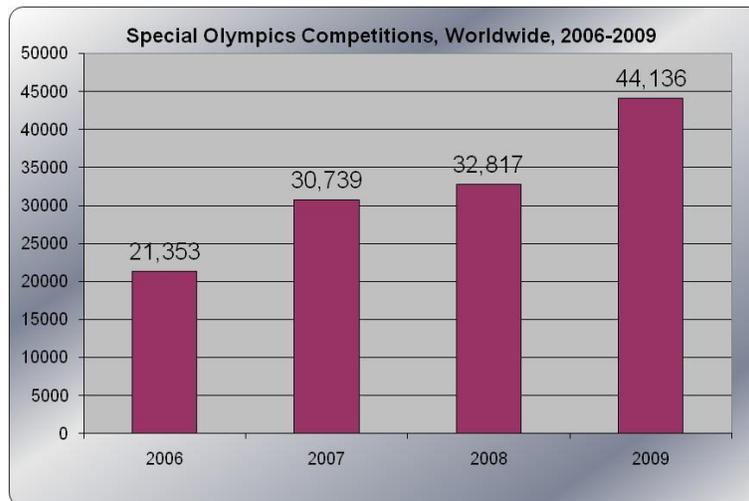


Además solidificamos nuestro alcance global rápidamente, expandiendo en áreas de alto crecimiento como Asia Pacífico (18% de crecimiento) y Asia Oriental (10% de crecimiento). Sin embargo, también vimos un crecimiento muy sólido en lugares como América del Norte (8% de crecimiento).

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.



Debemos hacer un mejor trabajo de definir claramente la diferencia entre “Juegos” y “Competiciones” y medir nuestras actividades en cada frente. También debemos hacer más para asegurar que proporcionamos calidad y consistencia en todas las experiencias de Juegos.

Con la participación en Deportes Unificados (Atletas y compañeros de OE combinados) aumentando en 57% en el 2009, los participantes del programa Deportes Unificados constituyen 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% logradas en 2006 y 2007, a una tasa de crecimiento de 35% en el 2008, y 57% 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.

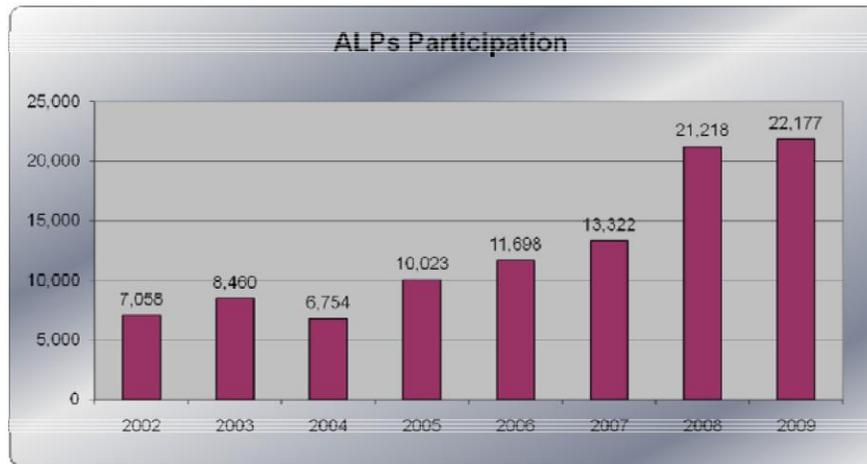
Los miembros de la comunidad de Olimpiadas Especiales están altamente satisfechos con el Movimiento en sí y están muy entusiasmados acerca del futuro. Más del 70% de quienes respondieron a nuestra encuesta mundial están altamente satisfechos con su Programa local, que significa que estamos haciendo un 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.



Aunque ha habido un crecimiento constante en los programas de Liderazgo de Atletas globalmente, menos del 1% de todos los atletas de Olimpiadas Especiales están prestando servicio actualmente en posiciones de liderazgo.



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.



Continuamos identificando mejores formas para medir y capturar la cantidad de ingresos generados en todo el Movimiento. Un nuevo modelo conceptual, incluyendo todo los ingresos conocidos generados por el Programa, coloca a nuestros ingresos generales del 2009 en más de \$300M. Por favor saber que este modelo incluye estimados basados en la mejor información disponible.

Recaudación de Fondos en el Movimiento de Olimpiadas Especiales

SOI proporciona un apoyo central así como apoyo internacional a la región. Esta cantidad incluye \$24M que es distribuida a los Programas como su parte de ingresos de correo directo y becas (gobierno y Fideicomiso de Disco de Navidad).

OE en países fuera de los Estados Unidos no reportan ingresos centralmente. SOI conduce un censo anual que sugiere que aproximadamente \$35M anualmente se recaudan por los Programas fuera de Estados Unidos.

Sabemos que hay fondos significativos que están siendo generados fuera de los Estados Unidos de fuentes que son difíciles si no imposible de determinar (apoya del gobierno en China, por ejemplo). Esto puede duplicar el total recaudado fuera de Estados Unidos, pero actualmente tenemos forma de determinar esta cantidad. No se refleja en el censo.

SOI recauda algunos ingresos de Juegos directamente de socios corporativos.

Los ingresos de los Juegos fluctúan dependiendo del año, lugar y tamaño --\$30M representa un promedio año con año. Los fondos son medibles pero no disponibles para apoyar las operaciones locales, regionales o mundiales, y por lo tanto no se reporta en el censo.

Los ingresos de Programas de Estados Unidos se reportan en el censo de Olimpiadas Especiales. En algunos casos los ingresos se reportan en forma consolidada con SOI, siendo cada Programa de Estados Unidos un 501c3 separado.

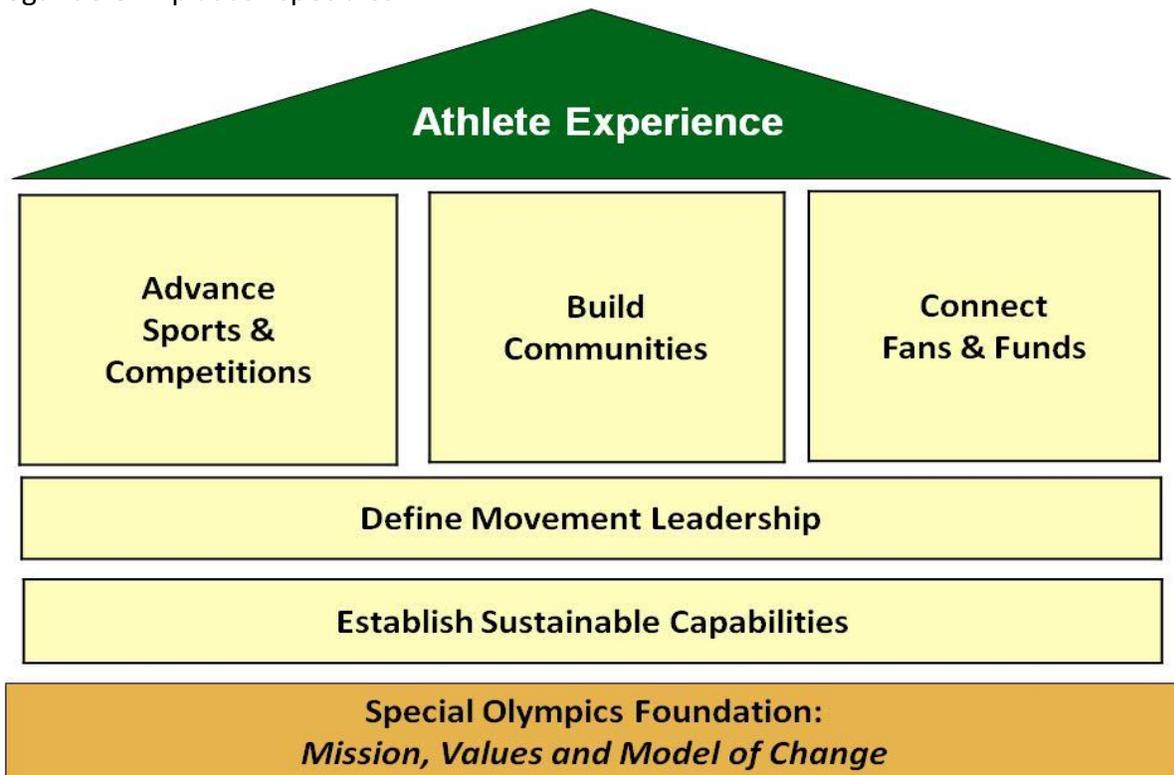
Nota: Este es un modelo del esquema de fondos generales del movimiento de Olimpiadas Especiales y no se trata de unirlos a ningún estado financiero específico.

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.

ESQUEMA ESTRATÉGICO DE OLIMPIADAS ESPECIALES

Nuestro esquema del plan estratégico introducido en la Versión 2.0 continúa recibiendo apoyo muy fuerte. Los aspectos fundamentales de este esquema han resistido el debate y escrutinio de compañeros de todas partes del mundo y constituyen el primer intento para diseñar nuestro “Hogar 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 de Calidad Avanzados:** Nuestros Atletas son el centro de nuestro trabajo. Olimpiadas Especiales debe ser reconocido como un líder global en deportes, que proporciona 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:

- **Desarrollar 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.

BASE DE OLIMPIADAS ESPECIALES

Los Planes Estratégicos nos obligan a cuestionar lo que hacemos y cómo lo hacemos. Existen algunos elementos en la base de quiénes somos, sin embargo, que son tan profundos en nuestro trabajo y cultura que siempre serán relevantes y una guía. Nuestra Base fue pavimentada conforme el Movimiento creció a la comunidad cambiada por el juego que es hoy. Apreciar quiénes somos y cómo llegamos allí es esencial para evaluar quienes queremos ser en el 2015 y más adelante.

Nuestros orígenes

Eunice Kennedy Shriver fue impulsada por una combinación poderosa: parte *amor* por su hermana, parte *empatía* por aquellos que sufren, parte *fe* en que todos cuentan, parte pasión por el *deporte*, y parte gozo del *juego*. Pero también fue impulsada en parte por la *furia* debido al descuido e injusticia y fue caracterizada por su tenacidad e inteligencia.

En su propio jardín, ella decidió enseñarle a otros una lección que su hermana le había enseñado años antes: las personas con discapacidad intelectual son completamente humanos, capaz de destrezas, y merecen una oportunidad. Fue fe, acción y caos envuelto alrededor de los deportes—una forma especial de atacar cualquier suposición imaginable y a la vez mantenerlo simple. Cuando Eunice Kennedy Shriver dijo, “que empiecen los juegos”, despertó al mundo de la ceguera de miedo e inspiró a la gente acostumbrada a sufrir a proclamar su humanidad y el poder de su espíritu. Ella no solo cambió el mundo para las personas con discapacidad intelectual. Ella cambió el mundo para todos nosotros.

Nuestra misión

Nuestra misión desde nuestra fundación ha sido cambiar al mundo. Dijimos lo que haríamos:

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.

¿Quién hubiera podido imaginarse que esta misión nos conduciría a 170 países, 244,000 entrenadores, 805,000 voluntarios, 44,136 competiciones por año, cerca de 3.5 millones de atletas? Profesionales del cuidado de la salud dan como voluntarios su tiempo y energía al servicio de nuestros atletas y nuestros líderes jóvenes están transformando escuelas y comunidades. Hemos hecho mucho, pero para nosotros mucho nunca ha sido suficiente.

Debemos continuar haciendo más. Hemos llegado mucho más allá de proporcionar deportes todo el año para personas con discapacidad intelectual (DI) a proporcionar un Movimiento que cambia las vidas de las personas con y sin DI, educa a públicos amplios y crea oportunidades para personas con DI que los impacta a ellos y a la sociedad en múltiples niveles a diario. Olimpiadas Especiales ha sido un gran nivelador que empuja las diferencias superficiales pasadas en la gente para defender una acción colectiva que dirige a los individuos y a la sociedad.

Nuestro Modelo de Cambio

Muchas personas con discapacidad intelectual internalizan cómo sus comunidades los juzgan, sintiéndose incompetentes, fracasados, y en general, humillados. Los entrenadores, voluntarios y otros líderes de Olimpiadas Especiales animan a los atletas potenciales a unirse a nuestro Movimiento. Un atleta nuevo descubre que él o ella están definidos por sus deportes, no por sus discapacidades. Se les invita a sobresalir, y son celebrados. Este atleta llega a apreciar qué él o ella importa y que no valen menos que otra gente. Este cambio es notado por la familia de nuestro atleta. Esta familia es apoyada por otras personas que valoran a su hijo y los ayudan a encontrar redes de servicios y recursos. Se une a otras familias que se sienten orgullosos de sus hermanos, hermanas, hijos o hijas con discapacidad intelectual.

Pero el poder de Olimpiadas Especiales llega más allá de nuestros atletas y sus familias. Muchos de nosotros crecemos aprendiendo a temerles o separarnos de las personas que son diferentes. Como se nos enseña a juzgar a otros, muchos de nosotros llegamos a creer que las personas con discapacidad intelectual de alguna manera valen menos. Olimpiadas Especiales les brinda a los miembros de la comunidad oportunidades para cambiar la forma en que ven a nuestros atletas, a otros que son diferentes y a ellos mismos. Cuando miembros de la comunidad ven a los atletas de Olimpiadas Especiales en el estrado celebrando una victoria, llegan a apreciar que nuestros atletas son verdaderamente ganadores con el derecho a estar orgullosos. Miembros del público experimentan un momento de cambio en el que realizaron que el derecho a sentirse incluidos, celebrados y aceptados no se reserva para los atletas. Es un conocimiento que cambia la vida y que nos impulsa a todos nosotros en el Movimiento.

El compromiso de nuestra comunidad ha alcanzado niveles más allá de los Juegos ya que hemos desarrollado formas nuevas e innovadoras para comprometer a la juventud, profesionales de la salud, líderes de atletas, miembros de familia, y voluntarios en programas e iniciativas que apoyan nuestra misión en general y promueven entusiasmo por el trabajo que hacemos.

Nuestro Salto Futuro

Debemos aplaudirnos, aplaudir a nuestros atletas, a nuestros miembros de familia, a nuestro personal, a nuestras comunidades por adoptar nuestro Movimiento y abrir sus corazones. Nos hemos superado. Hemos cambiado a la gente a nuestro alrededor. Ahora debemos cambiar al resto del mundo. Juntos, debemos dirigir con ejemplo para cambiar la forma de pensar del público.

Somos un “Movimiento”, no solo un “evento”.

Un evento implica la participación de una vez. No logra capturar nuestro apoyo continuo y compromiso verdadero al trabajo que hacemos que es transformar las vidas cotidianas de nuestros atletas y miembros de sus comunidades. La fortaleza, poder y efectos duraderos d Olimpiadas Especiales trascienden más allá de un simple evento. Hemos creado un Movimiento completo dedicado a brindar tolerancia y aceptación que unificará al mundo.

Se trata de “nosotros”, no solo de “ellos”.

Nosotros no existimos para proporcionar un servicio o ayudar a solo un grupo. Estamos aquí para cambiar a la sociedad y ayudar a las personas a mejorar. Facilitamos y nos involucramos en experiencias que son transformadoras—no solo para nuestros atletas, sino para todos aquellos que se involucran con sus corazones y mentes abiertos.

Es “importante” y “urgente”, no solo “bonito”.

Trabajamos con y para una población vulnerable. Si no estamos allí, la gente sufre e incluso muere. Estamos allí para llegar a esta gente y despertar a sus comunidades sobre la humanidad de los atletas y la humanidad de la propia comunidad. La tolerancia mitiga tensiones, crea aceptación, y previene guerras. El cambio nunca ha sido más importante, y nosotros somos el agente de este cambio.

DEPORTES Y COMPETICIONES DE CALIDAD 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 modelos mejorados de atleta y entrenador.

Meta de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la participación de Olimpiadas Especiales a 5.3 M de atletas y 530,000 entrenadores certificados para el 2015.
Metas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los atletas de Olimpiadas Especiales participarán al menos en 2 sesiones de entrenamiento* por semana y tendrán la oportunidad de participar en más de una competición** cada trimestre por año. • 30% de los atletas se registrará y participará en un programa completo de Deporte Personal y Desarrollo de Destrezas que enfatice el esfuerzo personal y la pasión para toda la vida por la condición física.

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 junto con entrenamiento profesional de alta calidad.

*Sesión de entrenamiento es definido como un período de tiempo coordinado por un entrenador en que los atletas se enfocan en destrezas deportivas y condición física que mejorará el desempeño del atleta en un deporte.

**La siguiente es una definición inicial. Por favor proporcionar retroalimentación por medio de su Consejo Asesor Regional si tiene comentarios. Mientras tanto, continuaremos definiendo la diferencia entre Juegos y competiciones. Una competición es definida como cualquier evento en que un atleta o equipo está compitiendo contra otros atletas o equipos. Eventos como sesiones de práctica, atletas a quienes se les toma tiempo o son evaluados frente a otros atletas, o atletas en juego de liga, no son requeridos de tener ceremonias o entregar premios. Los Juegos de Olimpiadas Especiales deben incluir, como mínimo, los siguientes componentes: Pompa Olímpica con Ceremonias de Inauguración y Clausura, competiciones de deportes, presentación de premios y entretenimiento.

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 con 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 todos los 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 y otros modelos de deportes integrados están emergiendo.

Iniciativa Estratégica # 1: Modelo de Desarrollo del Atleta

<p>Descripción:</p>	<p>A los atletas se les debe proporcionar entrenamiento de calidad en la etapa aplicable a los objetivos de desarrollo y desempeño del atleta. El Modelo de Desarrollo del Atleta debe reflejar las necesidades del atleta en diferentes etapas del desarrollo deportivo y asegurar que atletas de todas las habilidades sean desafiados para desarrollar su mejor desempeño ofreciéndoles sistemas de entrenamiento y competición justos, desafiantes y gratificantes. Los atletas se registrarán y participarán en un programa de Deporte Personal & Desarrollo de Destrezas que los faculta a sentirse dueños de su entrenamiento y desempeño y motiva a los entrenadores a ayudar a los atletas a lograr su mejor desempeño.</p>
<p>Metas & Medidas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A todo atleta se le ofrecen al menos 2 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). • 30% de los atletas participan en el programa de Deporte Personal & Desarrollo de Destrezas.
<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un Modelo general de Desarrollo del Atleta que desafiará a los atletas en todos los niveles • Desarrollar un programa de Deporte Personal & Desarrollo de destrezas que se centre alrededor de la creación de un diario de progreso del atleta interactivo, fácil de usar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un nuevo conjunto de reglas alrededor del rango apropiado de las experiencias del atleta. • Desarrollar asociaciones con organizaciones deportivas internacionales y regionales y cuerpos rectores nacionales para ayudar a crear más oportunidades de entrenamiento y competición y compartir enfoques de mejores prácticas para el desarrollo de la destreza.
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos disponibles, humanos y financieros • Reclutamiento de más entrenadores • El Modelo de Desarrollo del Atleta variará alrededor del mundo

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar relaciones con organizaciones deportivas internacionales y cuerpos rectores • Desarrollar materiales de selección de deporte y herramientas de seguimiento del atleta para Programas y entrenadores • Desarrollar Modelo de Desarrollo del Atleta usando fuerza de trabajo de expertos de todo el Movimiento • Desarrollar programa de Deporte Personal & Desarrollo de Destrezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar asociaciones con organizaciones regionales de deporte, de salud, educación y otras relevantes • Desarrollar lineamientos y material de entrenamiento • Capacitar a los Programas a usar lineamientos y material de entrenamiento y en expectativas • Proporcionar capacitación en el uso del programa de Deporte Personal & Desarrollo de Destrezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar más oportunidades de entrenamiento para entrenadores y atletas • Enseñar a los entrenadores cómo usar materiales de entrenamiento • Iniciar Experiencia Deportiva a niveles de Programa y locales • Desarrollar relaciones con organizaciones deportivas • Fomentar el uso de herramientas de seguimiento por entrenadores y atletas • Implementar y dar seguimiento a la participación en el programa de Deporte Personal & Desarrollo de Destrezas

Iniciativa Estratégica # 2: Modelo y Administración de Juegos y Competición
--

Descripción:	Las oportunidades competitivas de calidad mejoran la experiencia del atleta y la comunidad, enfatizando el profesionalismo de nuestros eventos y la seriedad de nuestro enfoque a los deportes. Competición de calidad y experiencias de juegos aumentarán el desarrollo del atleta.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los atletas de Olimpiadas Especiales tienen la oportunidad de participar en más de unos Juegos y/o competición cada trimestre del año
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un Modelo de Juegos y Competiciones que detalle los componentes requeridos en Juegos y Competiciones en todos los niveles y que establezca normas de calidad • Asegurar que la selección a nivel del Programa y superior sea un proceso transparente, documentado, justificable para atletas basado en desempeño en eventos de clasificación • Crear reglas y materiales de educación, cuando aplique • Asegurar que los atletas que compiten a nivel de Programa y superior han sido educados en reglas y entrenados a un nivel de competencia para competir en el deporte a nivel apropiado • Desarrollar asociaciones de deporte específico con enfoque en oportunidades de competición, educación de entrenadores e involucración de jueces; buscar acceso gratis a cursos de certificación de capacitación para entrenadores y jueces de IF y cuerpos rectores nacionales; crear Guías de Competición de deporte específico • Desarrollar normas y lineamientos centrales técnicos de administración de Juegos y asegurar su uso por cada Programa en cada nivel de competición para asegurar administración consistente de competición • Continuar desarrollando y aumentar las herramientas de administración, tales como Guías de Juegos Mundiales • Establecer normas de instalaciones y aumentar el acceso a instalaciones de calidad • Involucrar a voluntarios de Juegos en eventos de Experiencia Deportiva en que interactúen con atletas
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de entrenadores y recursos humanos y financieros • Necesidad de programas fuertes de reclutamiento de voluntarios a niveles de Programa y locales

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar materiales de información sobre competiciones expandidas incluyendo juego de liga, juegos de práctica de bajo costo, formatos alternativos de competición y sistemas de administración de Juegos actualizados • Desarrollar asociaciones y acuerdos de protocolo de deporte específico que se enfoquen en proporcionar capacitación y apoyo para competiciones a entrenadores y jueces • Desarrollar el Modelo de Juegos y Competiciones • Continuar desarrollando herramientas de administración de Juegos y Competiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir seminarios Regionales de certificación de entrenamiento de deporte específico • Monitorear el proceso de selección de atletas • Implementar sistema de educación de jueces • Proporcionar capacitación y dirección del Modelo de Juegos y Competiciones • Proporcionar capacitación de Administración de Juegos y Competiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de oportunidades de competición • Educar a los atletas, entrenadores y jueces en reglas de OE • Comprometernos a implementar y poner en vigor normas y procedimientos • Capacitar a los organizadores de Juegos y Competiciones para implementar y poner en vigor las normas especificadas en el Modelo de Juegos y Competición

Iniciativa Estratégica # 3: Excelencia en Entrenamiento

Descripción:	<p>La disponibilidad de entrenadores de calidad asegura que podamos aumentar nuestra base de atletas y proporcionar experiencias de calidad. Actualmente, tenemos el promedio de 1 entrenador por cada 14 atletas. Debemos trabajar para mejorar esta proporción en todo el movimiento a la vez que aumentamos nuestra base de atletas. La excelencia forma la piedra angular de la filosofía de un entrenador y Olimpiadas Especiales continuará desarrollando recursos para ser un líder en educación de entrenadores asociándose con agencias relevantes para proporcionar el conocimiento técnico de más alto nivel y más actual.</p>
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir la proporción de atleta a entrenador a 10:1 reclutando 286,000 nuevos entrenadores • Aumentar el número de entrenadores certificados y administradores de 244,000 a 530,000 y asegurar que todos los entrenadores puedan asistir a un programa de desarrollo profesional cada dos años • Asegurar que 60% de los Programas tengan acceso a educación de deporte específico de los cuerpos rectores deportivos y cursos de certificación de entrenadores.

<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar la creación de una academia de entrenamiento en-línea – un portal mundial de información para entrenadores que incluya oportunidades de asociaciones, mejores prácticas, boletines electrónicos, herramientas de motivación y información de psicología deportiva • Establecer o aumentar un programa de certificación estandarizado para entrenadores que incluya dar seguimiento a información y nivel de certificación de entrenadores • Desarrollar un Modelo de Entrenamiento que promueva las características de un entrenador excelente, defina expectativas de certificación en diferentes etapas de desarrollo, recomiende proporciones apropiadas entrenador/atleta, proporcione indicadores clave de certificación, y establezca un programa de reconocimiento de entrenadores que recompense a los entrenadores por mejorar la experiencia del atleta • Desarrollar e implementar un plan para reclutar, retener y reconocer a los entrenadores • Explorar el uso de Webinars de Entrenamiento para expandir el alcance de Seminarios de Entrenamiento • Conducir evaluación de nutrición, condición física y entrenamiento de bienestar que se esté haciendo por los entrenadores • Dedicar personal clave para desarrollar y cultivar relaciones con organizaciones deportivas internacionales y facilitar la conexión entre cuerpos rectores nacionales y Programas • Actualizar materiales del Administrador de Deportes • Verificar datos actuales de línea base por medio de encuestas dirigidas y conducir evaluaciones en el lugar de Programas de prioridad para desarrollar casos de estudio exitosos y mejores prácticas
<p>Problemas a Resolver:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo continuar reclutando y reteniendo entrenadores

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Crear academia en-línea para entrenadores • Desarrollar datos de línea base en niveles presentes de certificaciones de entrenamiento • Crear Modelo de Desarrollo de Entrenador • Fortalecer relaciones con cuerpos rectores nacionales • Desarrollar un programa de mentores • Actualizar materiales de Administrador de Deportes 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un equipo de instructores de deporte específico para conducir Educación Regional de Entrenadores y Seminarios de Certificación • Identificar Programas con programas fuertes de entrenamiento • Desarrollar capacitación de desarrollo de entrenadores • Fortalecer relaciones con cuerpos rectores nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar a los entrenadores a tener certificación de otras organizaciones deportivas • Impulsar a los entrenadores a registrarse en programas de educación para entrenadores de cuerpos rectores nacionales • Reclutar entrenadores • Fomentar la asistencia de entrenadores a todas las capacitaciones disponibles • Proporcionar capacitación para Administradores Deportivos

Iniciativa Estratégica # 4: Deportes Unificados

Descripción:	Deportes Unificados proporciona oportunidades para que atletas y otros participantes se desarrollen por medio de interacciones deportivas significativas entre ellos.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir Deportes Unificados y construir consenso alrededor de esta definición • Requerir evidencia de al menos un tipo de programación inclusiva de Deportes Unificados en cada Programa alrededor del mundo
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y documentar Modelos Unificados exitosos en diferentes regiones y en Programas de diferentes tamaños • Proporcionar capacitación para líderes de Programa sobre cómo establecer y apoyar programas de Deportes Unificados, compartir mejores prácticas y fomentar la colaboración • Evaluar el concepto de Mentores para Series para tratar los requerimientos de igual nivel de habilidad • Crear el modelo correcto para Deportes Unificados en Juegos Regionales y Mundiales • Revisar la definición actual de Deportes Unificados y asegurar que refleja sistemas actuales de deportes amateur alrededor del mundo • Buscar apoyo de organizaciones deportivas para que ayuden a desarrollar oportunidades de Deportes Unificados • Desarrollar una progresión para que los participantes de Deportes Unificados

	lleguen a ser entrenadores de OE
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar múltiples modelos para Deportes Unificados • Incluir objetivos y acciones para involucración de escuelas en Deportes Unificados con el apoyo del gobierno (programas modelo de OE Maryland y OE Hellas)

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un grupo de trabajo para evaluar los requerimientos de programa para oportunidades de Deportes Unificados • Revisar la definición actual de Deportes Unificados y asegurar que refleja modelos actuales de deportes amateur alrededor del mundo • Claramente definir Deportes Unificados y comunicar expectativas a las bases 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar cursos regionales de educación y certificación de entrenadores que se enfoquen en Deportes Unificados; compartir mejores prácticas regularmente • Inventario de programas actuales de Deportes Unificados ofrecidos en las bases • Desarrollar asociaciones con organizaciones deportivas para facilitar oportunidades de Deportes Unificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar y/o aumentar oportunidades de Deportes Unificados dentro de los Programas

DESARROLLAR COMUNIDADES

Visión 2015

Comunidades fuertes, integradas e inclusivas son el resultado de involucrar a atletas y miembros de la comunidad en programas y experiencias de OE. Además de cambiar comunidades, estamos cambiando y mejorando a las personas.

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 acogedor y se involucran activamente con otros compañeros, escuelas y proveedores de servicios de salud de la comunidad para fortalecer la estructura de la comunidad. La sinergia entre estos constituyentes crea una plataforma poderosa para capacitar a los atletas, facultar a las familias, involucrar a los jóvenes, revolucionar los servicios y desarrollar comunidades ejemplares de cambio.

Meta General	<ul style="list-style-type: none"> • 90% de los Programas Acreditados en cada Región cumplen al menos con una meta de crecimiento y calidad establecidas en cada una de las seis iniciativas estratégicas para Desarrollar la Comunidad • 60% de los Programas Acreditados en cada Región cumplen con todas las metas de crecimiento y calidad que requiere la ejecución a nivel del Programa
---------------------	---

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 desarrollo de 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 OE y en las comunidades donde viven los atletas es aún un desafío diario.

Los miembros de familia 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 o punto de referencia de calidad.

Los jóvenes actualmente desempeñan roles activos en Olimpiadas Especiales como compañeros Unificados, defensores del Movimiento, apoyantes en campañas, voluntarios y entrenadores. Para capturar el momento asociado con este grupo demográfico, OE ha empezado a utilizar el poder de los medios sociales para involucrar a jóvenes como aficionados; sin embargo este medio puede usarse más extensa y creativamente. Además, los jóvenes actualmente desempeñan roles muy limitados en las estructuras formales de OE y necesitan hacerse grandes esfuerzos adicionales para asegurar compromiso efectivo y significativo.

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 1M 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.

Iniciativa Estratégica # 1: Liderazgo de Atletas

Descripción:	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 la expansión de Programas de Liderazgo de Atletas y desarrollar y cumplir con normas globales de participación para atletas en Consejos Globales de Atletas. También se enfoca en movilizar más efectivamente a atletas como voceros para comunicar nuestra misión y valores.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que 150,000 atletas calificados (~5% de todos los atletas actuales) llegando de todos los Programas estén prestando servicio en roles significativos de liderazgo*** en diferentes niveles en sus Programas • Enmendar los <i>Reglamentos Generales</i> para que reflejen que además de un atleta prestando servicio en la Junta Directiva de cada Programa, cada oficina del Programa incluirá al menos a un atleta empleado prestando servicio en una capacidad significativa pagada o voluntaria.

<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar más oportunidades para atletas prestando servicio como voceros para el Movimiento • “Mercadear” los diferentes roles de liderazgo que los atletas pueden desempeñar en los Programas y apoyar activamente la expansión de oportunidades de liderazgo de atletas • Enmendar los <i>Reglamentos Generales</i> para que reflejen nuevos requerimientos de liderazgo de atletas • Monitorear a los Programas anualmente dándole seguimiento a la naturaleza de los roles de liderazgo para atletas desempeñados por atletas
<p>Problemas a Resolver:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos humanos para monitorear la implementación dentro de los Programas • Identificar y promover roles de liderazgo para atletas de bajo nivel de habilidad

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

<p>Oficina Matriz Global SOI</p>	<p>Regiones de SOI</p>	<p>Programas Acreditados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar requerimientos de capacitación e implementación de ALPs • Desarrollar declaraciones de cargo apoyando ALPs en recaudación de fondos • Posicionar ALPs en el centro del desarrollo de marca • Desarrollar normas globales para participación de calidad de atletas en Juntas y como empleados del Programa • Desarrollar un modelo para monitorear indicadores de calidad relacionados con roles desempeñados por atletas líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con Programas Acreditados para desarrollar objetivos ALPS específicos de país/estado • Crear metas y estrategias Regionales para implementación y crecimiento de ALPs 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias de implementación de ALPs específico del Programa que resulten en al menos 5% de atletas prestando servicio en roles de liderazgo significativos y documentados • Cumplir con las normas globales en participación de calidad de atletas en Juntas así como cumplir con el requerimiento de cuota del atleta empleado / voluntario en el Programa

*** *Seguimos identificando roles apropiados.* Incluye Mensajeros Globales, Miembros de Comité Regional o Internacional (incluyendo Consejo de Opiniones de Atletas), miembros de comité a nivel de Sub-Programa (incluyendo Consejo de Opiniones de Atletas), voluntarios, entrenadores, jueces, personal de OE.

Iniciativa Estratégica # 2: Facultar Familias
--

Descripción:	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.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que cada Programa tenga al menos dos miembros de familia reclutados y capacitados como desarrolladores de la comunidad globalmente que estén activamente involucrados en al menos una de tantas categorías de liderazgo incluyendo, entrenamiento, apoyantes, liderazgo del Programa para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Expandir el alcance del Programa de Atletas Jóvenes en 100% en cada región para el 2015****
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar esquemas (reclutamiento, desarrollo, despliegue) para compromiso de la familia en general y familias que desarrollen la comunidad (más allá de apoyar a atletas individuales) que sean replicables a nivel de Región y Programa y que incluyan incentivos para participación activa y liderazgo • Desarrollar normas globales claras para los Programas para asegurar participación adecuada y activa de miembros de familia dentro de estructuras de dirección y en Juntas • Nominar un líder para Familias en SOI y asignar un miembro de personal de la región en cada región para supervisar la comunicación de familias • Otorgar becas de Atletas Jóvenes a los Programas y regiones apoyando el crecimiento del programa de Atletas Jóvenes
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para manejar la programación de Familias • Disponibilidad y priorización de fondos para apoyar el crecimiento de Atletas Jóvenes

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo de reclutamiento, registro y compromiso de familias – lineamientos para desempeñar un rol y volverse parte de la comunidad • Desarrollar un modelo global de reconocimiento y premiación de familias para ser ejecutado en todos los niveles • Apoyar la programación de Familias asignando personal para dirigir y manejar la programación de Familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar desarrollo efectivo de modelos regionales para reclutamiento, compromiso y reconocimiento de familias • Asignar un miembro de personal en cada región para dirigir y manejar la programación de Familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos de reclutamiento y compromiso de familias específicos del Programa que cumplan con la meta global de 2 miembros de familia por Programa • Mantener las normas globales para participación adecuada y activa de miembros de familia en estructuras de dirección y Juntas • Iniciar programas nuevos y expandir programas existentes de Atletas Jóvenes

**** Continuamos desarrollando indicadores para esta iniciativa.

Iniciativa Estratégica # 3: Activar a la Juventud

Descripción:	Proporcionar oportunidades consistentes para gente joven, edades 12-25, con y sin discapacidad intelectual para que se involucren en Deportes Unificados, Atletas Jóvenes, animando a los equipos, como voluntarios, y actividades de desarrollo de liderazgo en todo el mundo.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las Juntas Directivas, incluyendo la Junta de SOI, demostrar un protocolo para escuchar, comprometer y responder a los jóvenes a nivel de liderazgo del Programa y la Junta (que en algunos casos puede suponer tener un representante joven en la junta) • Desarrollar una línea base y luego triplicar el número de jóvenes participando en Deportes Unificados de recreación y competitivos para el 2015*****
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un modelo para involucración de jóvenes que identificará y estructurará oportunidades para participación de jóvenes • Establecer una cifra base de jóvenes involucrados en Deportes Unificados de recreación y competitivos • Trabajar con líderes jóvenes para desarrollar un modelo para participación de jóvenes (incluyendo hacer porras, ser un aficionado, o voluntariado) que una a los jóvenes con los atletas para proporcionar experiencias significativas que mejoren a las comunidades • Crear un sistema para dar seguimiento a jóvenes involucrados en Deportes Unificados

	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que una vez se haya establecido una cifra base, se establezcan los objetivos regionales para cumplir la meta de crecimiento general
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes necesidades de diferentes grupos por edad y títulos apropiados (por ej., niños y jóvenes)

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo para involucración de jóvenes y eventos como la Cumbre Global de Jóvenes • Desarrollar un sistema para dar seguimiento a jóvenes involucrados • Crear normas para involucrar a jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y dar seguimiento a la involucración de jóvenes en Deportes Unificados en todos los Programas • Desarrollar canal de retroalimentación de jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar propiedad del modelo de jóvenes, desarrollando iniciativas específicas del programa • Dar seguimiento acertado de la involucración de jóvenes en Deportes Unificados • Desarrollar canal de retroalimentación de jóvenes

***** OE América del Norte ha tenido escasamente 11,000 participantes jóvenes en Atletas Jóvenes y programas de Atletas Jóvenes y Unificados en el último año escolar. Los Programas reportaron involucrar cerca de 84,000 jóvenes, pero a menudo son inconsistentes en la forma de medir el compromiso. El personal de SOI está trabajando para instituir mejores mecanismos de seguimiento que nos permitirán tener un mayor nivel de confianza en nuestro nivel de compromiso de jóvenes.

Iniciativa Estratégica # 4: Mejorar la Salud y Bienestar del Atleta

Descripción:	<p>Los Atletas a menudo experimentan mala salud y discrepancias en el acceso a, y calidad de, cuidado de la salud. OE mejora la salud de los atletas por medio de evaluaciones completas de salud, educación, referencias, y movilizandoo recursos globales de salud para aumentar la sostenibilidad e impacto del Programa de Atletas Saludables (HA). Olimpiadas Especiales continuará tratando discrepancias de salud para mejorar la habilidad de nuestros atletas para entrenar, competir, y vivir vidas saludables, así: ampliando la programación de salud para incluir alianzas para conectar servicios de evaluaciones con cuidado de seguimiento y</p>
---------------------	--

	<p>tratamiento basado en la comunidad; adaptando protocolos de salud actuales e implementación para enfrentar mejor las variaciones globales según la necesidad, sistemas y cultura; formalmente integrar programación de salud para fortalecer la condición física, apoyo de familias e iniciativas de desarrollo temprano en la niñez; y aumentando la base de asociaciones a nivel del Programa estatal/nacional para fomentar mayor sostenibilidad.</p>
<p>Metas & Medidas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de los Programas que han estado conduciendo Atletas Saludables por cinco o más años asegurarán al menos 50% de los costos de efectivo asociados con sus eventos de evaluación y 25% de eventos de Atletas Saludables se llevarán a cabo sin fondos de becas de HA de SOI • Un mínimo de 20 nuevos países ofrecerán Atletas Saludables por primera vez • Mundialmente, un mínimo de 60% de los atletas que compitan en cualquier evento en donde se ofrezca Atletas Saludables, participarán en evaluaciones de Atletas Saludables
<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos módulos de Atletas Saludables para enfrentar diferentes necesidades, culturas y sistemas globales de salud (por ejemplo manejo de dietas para un peso saludable), incluyendo un plan para países desarrollados y en desarrollo, a ser desarrollado, evaluado y diseminado • Desarrollar protocolos formales para iniciativas integradas de salud, deporte, apoyo de familias, y desarrollo temprano en la niñez • Buscar nuevas relaciones para apoyar actividades de HA • Desarrollar una guía para ayudar a los Programas a recaudar ingresos • Lanzar eventos de HA en Programas que no han participado previamente en el programa
<p>Problemas a Resolver:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de recursos • Capacidad y capacitación del liderazgo • Desafíos para ofrecer servicios y crecer en algunas partes del mundo

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevas relaciones con proveedores o apoyantes de la salud • Desarrollar al menos 3 nuevos módulos de Atletas Saludables • Desarrollar protocolos formales en colaboración con los Asesores Globales Clínicos y Instructores Regionales Clínicos • Ayudar a los Programas a recaudar ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevas relaciones con proveedores o apoyantes de la salud • Ayudar en el desarrollo de protocolos • Compartir protocolos para iniciativas integradas de salud, deporte, apoyo de familias y desarrollo temprano en la niñez con los Programas • Recaudar fondos para eventos de HA • Ayudar a Programas nuevos para lanzar eventos de HA • Animar a los atletas a usar oportunidades de HA 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones con agencias de salud /ministerios de salud estatales/nacionales • Adoptar protocolos formales • Recaudar fondos para eventos locales de HA • Documentar asociaciones de salud con universidades, proveedores del cuidado de la salud, negocios y asociaciones profesionales que generen efectivo, productos en especie y/o servicios de salud a nivel local y de Programa • Fomentar en los atletas aprovechar oportunidades de HA

Iniciativa Estratégica # 5: Aumentar y Mejorar la Experiencia del Voluntario

Descripción:	<p>Los Voluntarios son integrales para el éxito y sostenibilidad de Olimpiadas Especiales ya que su donación de tiempo y experiencia representan la proporción más significativa de necesidades de recursos globales. Este recurso es mejor cultivado y aumentado por medio de la creación de un programa estructurado de voluntarios que incluya reclutamiento dirigido, capacitación y orientación, administración de datos, políticas de apoyo, despliegue acertado (para voluntarios de Juegos y para voluntarios continuos), estrategias de retención y prácticas de reconocimiento. La experiencia del voluntario y del atleta es aún más enriquecida y las comunidades se fortalecen involucrando a voluntarios de diferentes orígenes y sectores incluyendo grupos voluntarios con asociaciones religiosas, políticas, de servicio y profesionales.</p>
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Olimpiadas Especiales será apoyada por 1.4 millones de voluntarios (≈1 voluntario por cada 4 atletas) • Cada Programa tendrá un programa formal de manejo de voluntarios que está alineado con un Esquema Global de Voluntarios para involucrar voluntarios activamente • 20% de todos los voluntarios serán jóvenes entre las edades de 12-25
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un Esquema Global de Voluntarios para jóvenes y adultos • Enmendar el censo anual para incluir estadísticas de voluntarios por grupos y definiciones por edad que diferencie entre voluntarios de una vez versus voluntarios que están activos

	<p>en una base regular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema para monitorear programas de manejo de voluntarios específico del Programa • Documentar bases de datos de voluntarios e incluir estadísticas dentro de los resultados del censo anual
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Legalidades (si hay alguna) sobre voluntariado de jóvenes • Limitaciones de recursos • Capacidad y capacitación del liderazgo

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Esquema Global de Voluntarios • Desarrollar un sistema de base de datos de voluntarios • Asegurar cumplimiento legal en donde aplique • Dirigir y expandir programa de manejo de voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y asesorar a los Programas en sus Programas de Manejo de Voluntarios • Monitorear bases de datos de voluntarios • Dirigir y expandir programa de manejo de voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Programas formales de Manejo de Voluntarios • Dar seguimiento a voluntarios dentro de la base de datos / sistema de seguimiento de voluntarios <p>Asegurar cumplimiento legal en donde estén involucrados jóvenes</p>

Iniciativa Estratégica # 6: Involucrar Líderes y Organizaciones de Influencia para Apoyar Nuestra Visión

Descripción:	El avance del Movimiento y realización de la visión de Olimpiadas Especiales depende de apoyo de líderes de influencia que representen instituciones a niveles globales y locales. La involucración activa de estas organizaciones de la comunidad por líderes a todos los niveles del Movimiento tendrá beneficios directos e indirectos para atletas y familias.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Cada Programa involucrará al menos un líder y/u organización de influencia (como gobiernos, instituciones multi-nacionales, organizaciones religiosas, y un amplio rango de otras organizaciones) para apoyar la realización de la visión de Olimpiadas Especiales y compartir su progreso en forums en-línea Regionales, Globales.
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un modelo para involucrar líderes y organizaciones esenciales que servirá como una guía para que los líderes de los Programas soliciten apoyo y respaldos/promociones • Asegurar oportunidades consistentes para que los Programas compartan sus experiencias en persona y en forums en-línea

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar alianzas y estrategias para ser seguidas y asignar recursos apropiados de personal para desarrollar relaciones
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Rol de las regiones para facilitar o apoyar a los Programas en involucrar líderes y organizaciones de influencia objetivo • Compromiso temprano de líderes del Programa en donde acuerdos multi-nacionales están encaminados

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un modelo para involucrar líderes y organizaciones de influencia • Establecer alianzas con 2 Organizaciones de Naciones Unidas y 2 agencias de desarrollo internacional • Buscar alianzas especificadas • Crear forums para compartir experiencias en eventos Globales 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir para desarrollar alianzas a niveles de Programa y globales • Crear forums para compartir experiencias en eventos Regionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar al menos un líder u organización de influencia y compartir la experiencia / progreso en un forum apropiado

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 de Crecimiento	Duplicar los ingresos de operación de Olimpiadas Especiales en todo el movimiento.
Meta de Calidad	Administrar la marca Olimpiadas Especiales para que todas las propiedades, iniciativas y campañas así como el 100% de los Programas Acreditados apoyen normas de marca de todo el Movimiento

Evaluación de la Situación

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.

Iniciativa Estratégica # 1: Mejorar los resultados dentro de Nuestras Fuentes de Ingresos Actuales

<p>Descripción:</p>	<p>Este plan desafía a la organización en todos los niveles a duplicar sus ingresos de operaciones para ayudar a asegurar que estrategias clave en el Plan puedan ser ejecutadas y colocar a Olimpiadas Especiales en un paso fuerte de crecimiento. Una estrategia de crecimiento directo se enfoca en recaudar fondos para ser usados por SOI o los Programas. Una estrategia de crecimiento indirecto se enfoca en ayudar a Olimpiadas Especiales a diseminar mejores prácticas, herramientas y apoyo para aumentar la recaudación de fondos para los Programas y Juegos. Esta iniciativa estratégica intenta dirigir nuestros planes hacia actividades directas e indirectas de recaudación de fondos.</p>
<p>Metas & Medidas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 80% de los Programas tendrán fondos diversificados hasta el nivel que ninguna sola fuente de ingresos represente más del 30% del ingreso anual. Esto puede significar recaudar más dinero de gobiernos, multi-laterales, organizaciones de servicio, donaciones mayores, respuesta directa, corporaciones, fundaciones, y/o eventos • Al menos 75% de los Programas alrededor del mundo usarán los servicios de la universidad de recaudación de fondos • 40% de los Programas participarán en una campaña integrada para donaciones mayores/estratégicas • Duplicar los ingresos anuales generados por la Carrera de la Antorcha con 25% de los mismos viniendo de un aumento en la utilización de la Carrera de la Antorcha fuera de América del Norte • Administrar el mercadeo de Juegos Mundiales y Regionales en tal forma que el Programa anfitrión y la Región aumenten sus niveles de fondos anuales en 25% como resultado de los Juegos
<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad de recaudación de fondos: Planificar y desarrollar la universidad de recaudación de fondos; publicitar el recurso e involucrar a Programas y Regiones • Campañas integradas & donaciones mayores: Encontrar un necesidad compartida que pueda beneficiar a todos los Programas y resonará con los donadores, desarrollar un caso para apoyo alrededor de esa necesidad compartida, identificar donadores potenciales y reclutar voluntarios para supervisar la campaña • Diversificación de ingresos: aumentar corrientes de ingresos nuevas o muy sub-desarrolladas • Carrera de la Antorcha: Desarrollar e implementar un plan de expansión que tome en cuenta viabilidad cultural • Juegos: Desarrollar una estrategia más efectiva para dirigir los ingresos y conocimiento para los Programas
<p>Problemas a Resolver:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar necesidades y oportunidades de recaudación de fondos en todas las Regiones y Programas

	<ul style="list-style-type: none"> Recursos para desarrollar adecuadamente fuentes de fondos
--	---

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar infraestructura para herramientas de capacitación en recaudación de fondos, manejo de relación con donador y recursos Desarrollar consenso en las necesidades para la campaña, conducir un estudio de viabilidad, y cultivar donadores Desarrollar estrategia de ingresos para Juegos solicitando activamente opiniones de la Región y Programas; compartir con los Juegos y Programas 	<ul style="list-style-type: none"> Compartir métodos de mejores prácticas de recaudación de fondos Ayudar en desarrollar una campaña integrada y cultivar donadores Evaluar e identificar Programas viables para expansión de la Carrera de la Antorcha y apoyar su implementación 	<ul style="list-style-type: none"> Ayudar a desarrollar una campaña integrada y cultivar donadores Involucrar al menos una fuente de ingresos que era mínima o no existía antes del 2009 Seleccionar una o dos fuentes de recaudación de fondos existentes y crear un plan de crecimiento Investigar si la Carrera de la Antorcha de las Fuerzas de Seguridad tiene potencial e implementarla, si es apropiado

Iniciativa Estratégica # 2: Desarrollar Nuevas Fuentes de Ingresos

Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> Aunque nuestras fuentes actuales de ingresos nos han funcionado bien en el pasado, el crecimiento futuro dependerá de identificar, desarrollar y capturar nuevas fuentes de ingresos. Debemos hacer esto en todos los niveles de nuestro Movimiento.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar al menos una corriente de ingresos nueva o sub-desarrollada en cada Programa e invertir en ella suficientemente para que contribuya al menos 15 por ciento del ingreso de cada Programa Ayudar al Programa a recaudar dólares de becas, de fundaciones y gobiernos para apoyar las operaciones del Programa, a un nivel 4 veces la línea base actual de todo el Movimiento
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar nuevas fuentes de ingresos y desarrollar casos de negocios para aquellos que tendrán el mayor beneficio general para el Movimiento Desarrollar un modelo de Centro de Recursos de Becas con Programas que deseen hacerlo y hacer un piloto del servicio en los primeros años del Plan Desarrollar mejores herramientas para diseminar mejores prácticas, herramientas y técnicas en nuevas fuentes de ingresos para reducir el tiempo inicial Evaluar campañas digitales de "llamada a la acción" como una nueva fuente de recaudación

	de fondos y hacer un piloto en los primeros años del Plan
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión inicial puede tomar algunos años antes de que empiece a dar resultados • Falta de disposición para invertir dinero para hacer más dinero cuando puede significar re-assignar fondos • Falta de experiencia interna en algunas áreas necesarias • Diferentes necesidades de fondos y oportunidades para Regiones y Programas

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Destinar fondos y apoyo a desarrollar infraestructura necesaria • Desarrollar plan global de aumento de ingresos • Desarrollar y lanzar Centro de Recursos de Beca 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes propios de diversificación de ingresos y proporcionar a los Programas apoyo haciendo lo mismo • Proporcionar retroalimentación en el desarrollo del Centro de Recursos de Becas y ayudar a publicitar el progreso y ofrecimientos a los Programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar planes de diversificación de ingresos • Utilizar ofrecimientos disponibles del Centro de Recursos de Becas

Iniciativa Estratégica # 3: Desarrollar una Marca Global más Fuerte que Transmita Nuestro Valor a la Sociedad

Descripción:	<p>Olimpiadas Especiales representa una organización de base, altamente descentralizada que comparte una marca 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. 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</p>
---------------------	--

	herramientas escritas y visuales para involucrar a nuevos colaboradores.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la marca global para que propiedades, iniciativas y campañas estratégicas así como 100% de los Programas apoyen una norma demarca de toda la organización
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un grupo de miembros de junta, líderes de programa, atletas, líderes jóvenes, voluntarios clave y personal de SOI asesor de marca para guiar el proyecto de marca • Hacer inventario de todos los bienes y atributos actualmente en uso y estudiar la fortaleza de los atributos de la marca • Desarrollar una norma final de marca incluyendo mensaje, protocolos de sub-marca, gráficas mejoradas y lineamientos visuales • Desarrollar un proceso de introducción y capacitación requerida para una implementación demarca exitosa
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de la marca (especialmente en algunas partes del mundo) • Brecha entre la percepción del público de nuestra marca y la profundidad y relevancia de nuestro trabajo • Falta de marca unificada y proliferación de sub-marcas

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso para dirigir la marca por medio de involucrar a las partes apropiadas, asignar suficientes fondos e involucrar a líderes apropiados del Movimiento • Desarrollar procesos para asegurar cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar opiniones de marca • Asegurar que las herramientas, protocolos y lineamientos son diseminados y que se brinda educación apropiada 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar opiniones de marca • Desarrollar, documentar e implementar un plan para asegurar cumplimiento de Programas y área local

Iniciativa Estratégica # 4: Crear una Comunidad de Apoyo más Fuerte para Olimpiadas Especiales

Descripción:	Debemos proporcionar al Movimiento OE formas para apoyar más activamente a Olimpiadas Especiales dentro y fuera del Movimiento. Podemos fortalecer nuestras relaciones con los aficionados desarrollando una comunidad de red social activa, y podemos involucrar mejor a los atletas en recaudación de fondos brindándoles oportunidades de liderazgo y de desarrollo de destrezas.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar 1 millón de aficionados en un red social activa de Olimpiadas Especiales que desarrolle una comunidad de Olimpiadas Especiales más fuerte para atletas, familias,

	<p>voluntarios y otros grupos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de recaudación de fondos de atletas que contribuyan, en promedio, con el 5% de los ingresos de operación de la organización y que permita a los atletas participando en el programa, que encuentren valor en la actividad
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan para y crear una red social de Olimpiadas Especiales con una Campaña de Llamada a la Acción integrada • Solicitar material y atraer a aficionados • Identificar oportunidades de recaudación de fondo de atletas y desarrollar un plan de participación de atletas • Capacitar a los atletas y medir el impacto del programa en los fondos y en el bienestar de los atletas
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una base de aficionados comprometidos que se involucre activamente en el programa de red social • Falta de experiencia interna en algunas áreas esenciales • Tiempo y dinero significativo para desarrollar iniciativas sin un retorno en la inversión a corto plazo

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar plan y crear red social de OE • Lanzar red e implementar plan para atraer aficionados • Investigar mejores prácticas fuera del Movimiento para participantes en recaudación de fondos • Desarrollar un plan de negocios sobre cómo funcionaría un programa sistemático de recaudación de fondos de atletas • Adquirir fondos para lanzar exitosamente el programa • Desarrollar y supervisar capacitación necesaria para el éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar y publicitar red social de OE • Investigar prácticas actuales dentro del Movimiento • Determinar capacidad e interés en participar en esta iniciativa de cada Programa • Personalizar el programa y la capacitación para llenar las necesidades de la región y sesiones de entrenamiento de anfitrión 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y publicitar red social de OE • Involucrar atletas en proporcionar retroalimentación en un programa de recaudación de fondos • Participar en programas de capacitación y reconocimiento

DESARROLLAR 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 y medimos nuestro éxito. Seleccionamos y desarrollamos líderes, sistemas efectivos y herramientas para “subir la barra” en todo el Movimiento.

Meta General de Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los Presidentes de Junta, Directores Nacionales y CEOs de Programa habrán completado capacitación formal de liderazgo de Olimpiadas Especiales
Meta General de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de los Programas Acreditados ejecutan contra planes estratégicas de varios años y 100% deben tener planes de operación y presupuestos que incluyan componentes de desarrollo de liderazgo • 100% de los Programas de Olimpiadas Especiales participan en revisión formal semestral de actividades programáticas

Desde nuestro inicio, líderes fuertes visionarios aseguraron un desarrollo fuerte, a menudo exponencial del Movimiento – primero en América del Norte y más adelante en una expansión masiva a más de 170 países. Los líderes de Olimpiadas Especiales han demostrado una habilidad poco frecuente para mantener un espíritu emprendedor por décadas, inspirar a la gente para involucrarse como voluntarios, lanzar esfuerzos fundamentales en los ambientes más desafiantes y mantener un enfoque inquebrantable en los atletas.

Dentro del Movimiento Global, los líderes apoyan a nuestra organización en muchos niveles diferentes. Los líderes de Junta son clave para establecer dirección estratégica, supervisar el progreso general y revisar éxitos programáticos. Los Directores de Programa y líderes de personal dirigen la ejecución de iniciativas y en muchos casos innovación de punta. La Oficina Matriz y oficinas Regionales de Olimpiadas Especiales Internacional han demostrado efectividad como líderes considerados en el desarrollo, apoyo y colaboración de Programas internacionales. Estos líderes no vienen solo de una fuente. De hecho, nuestro grupo de líderes brinda fortaleza de su diversidad y el poder de la involucración de atletas, familias y voluntarios.

Conforme la organización continúa madurando y fortalece su presencia en diversas circunstancias económicas y políticas, en medio de aumentar el número de prioridades de desarrollo de competición, las competencias requeridas del liderazgo de Olimpiadas Especiales tendrán que ajustarse para enfrentar nuevos desafíos. Líderes del Movimiento en países desarrollados y en desarrollo de igual forma tendrán que ampliar asociaciones y redes de apoyo, formalizar capacitación y desarrollo de liderazgo, aprender a medir el éxito rigurosa y efectivamente, y compartir mejores prácticas entre continentes y generaciones.

Debemos ahora identificar, reclutar y desarrollar una nueva generación de líderes de Olimpiadas Especiales capaces de innovación cuidadosa, visiones amplias, y toma de decisiones sostenibles. Aunque las fuentes de energía y liderazgo variarán a través de todo el movimiento en los próximos cinco años, creemos que la organización en su totalidad se beneficiará de iniciativas claves de liderazgo. Primero, Olimpiadas Especiales re-definirá el esquema de los Reglamentos Generales y Normas de Acreditación y estimulará mayor compromiso y empoderamiento de nuevos atletas, familias y líderes jóvenes. Segundo, Olimpiadas Especiales trabajará para identificar el significado y tipos de éxitos de liderazgo que buscaremos en los próximos años. Tercero, el Movimiento se involucrará en esfuerzos dedicados para reclutar y capacitar líderes y ofrecer oportunidades para desarrollo. Finalmente, el reconocimiento de logros estará en el centro de nuestros esfuerzos.

Iniciativa Estratégica # 1: Desarrollar Fortaleza y Profundidad de Liderazgo

<p>Descripción:</p>	<p>Para continuar prestando servicios efectivamente en todo el mundo, Olimpiadas Especiales debe atraer, desarrollar y retener el talento de liderazgo clave en todos los niveles del Movimiento. Olimpiadas Especiales debe desarrollar un esfuerzo decidido y coordinado para identificar las necesidades de liderazgo, desarrollar reclutamiento y oportunidades de capacitación y equiparar la capacidad de entrenamiento para cerrar “aberturas de liderazgo”. Combinaciones creativas de “aprender” y “hacer” deben constituir la base de nuestros esfuerzos mundiales de capacitación. Debemos empezar enfocándonos en líderes ya comprometidos y probados, a la vez de abrir oportunidades para reclutamiento y capacitación de nuevas generaciones de líderes de Olimpiadas Especiales. La calidad de nuestro liderazgo es esencialmente importante para el futuro del Movimiento. Por consiguiente, nos esforzaremos por demostrar resultados de “primera clase” a niveles nacionales, regionales y globales.</p>
<p>Metas & Medidas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los Programas tienen una Junta Directiva y un Director/CEO del Programa que se han beneficiado de oportunidades de capacitación global. • 100% de los Programas Acreditados tienen un Director de Programa de tiempo completo
<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir revisiones globales periódicas de talento (24-30 meses) dirigidas a identificar líderes actuales y potenciales a niveles Nacional/Estatal, Regional y global y ofrecer oportunidades para crear senderos personalizados de desarrollo de líderes para líderes potenciales • Establecer un currículo global consistente y conjunto de herramientas de capacitación dirigido a Directores Ejecutivos/CEO de Programas y Juntas Directivas <ul style="list-style-type: none"> ○ Ejecutarlo a nivel regional e incluir modelos efectivos de dirección y administración del programa, administración financiera y sostenibilidad ○ Incluir una recolección de ejemplos de mejores prácticas de capacitación a nivel de Programa ○ Desarrollar asociaciones fuertes regionales y globales con organizaciones que pueden ayudar a desarrollar nuestra efectividad en reclutamiento, capacitación y retención de talento clave • Convocar a un Congreso Global correspondiente a períodos de planificación estratégica (1 por 5 años) • Distribuir un curriculum uniforme de liderazgo

Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en atraer y retener líderes con deseos de comprometer tiempo y esfuerzo requerido para desarrollar sus Programas Acreditados • Fragmentación de los enfoques de desarrollo de liderazgo; diferencias percibidas que restan mayores cosas en común y soluciones de desarrollo de liderazgo global • Falta de líneas base comunes de características y criterios de liderazgo buscados; falta de conocimiento coherente de necesidades y brechas de liderazgo. • Poca cultura/oportunidades de “enseñanza” para transferencia de conocimiento inter-generacional
------------------------------	--

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de punta del esquema general de liderazgo • Identificar formatos y opciones de impartición de capacitación global • Invertir consistentemente en desarrollar/actualizar curricula de capacitación, casos de estudio y redes de asociaciones • Dirigir una agenda estratégica e informar de discusiones del Congreso Global 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades, brechas de liderazgo • Asegurar implementación consistente de sistema de liderazgo “central” • Involucrarse con socios profesionales específicos de la Región con la intención de lograr una adaptación efectiva • Identificar y monitorear continuamente tendencias, desafíos y éxitos para informar la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de esfuerzos de toda la Región dirigidos a identificar brechas y opciones de desarrollo • Asegurar diseminación efectiva de conocimiento y mejores prácticas en todo el Programa (Programas locales y sub-Programas) • Dedicarse a cerrar brechas y retener líderes fuertes para largo plazo

Iniciativa Estratégica # 2: Definir un Camino para el Éxito

Descripción:	<p>Los Programas Acreditados requieren dirección y asistencia específica para expandirse rápidamente, para desarrollar vínculos duraderos en la comunidad y para contribuir a lograr las metas estratégicas del Movimiento. Olimpiadas Especiales crea herramientas que guiarán el desarrollo de los Programas Acreditados. El manejo del desempeño cambiará en el tiempo para incluir una variedad de parámetros, incluyendo estabilidad financiera, manejo de riesgo, niveles de retención de participantes y otros indicadores. Olimpiadas Especiales fomentará la comparación del desempeño del Programa para promover logros, alineación del Movimiento, sociedades, y aprendizaje. Cualquier comparación de desempeño tomará en cuenta recursos, desafíos y oportunidades específicos del Programa, pero también reconocerá que aún Programas con los mínimos recursos y los mayores desafíos pueden ser los mejores en el mundo en algunos aspectos.</p>
---------------------	---

<p>Metas & Medidas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de los Programas Acreditados ejecutan contra planes estratégicos de varios años y 100% de los Programas tienen planes de operación y presupuestos anuales • 100% de los Programas de Olimpiadas Especiales auto-reportan anualmente contra indicadores clave de efectividad de operación y sostenibilidad financiera • 100% de los Programas de OE participan en revisión semestral de actividades programáticas con al menos 70% demostrando progreso para el 2015 a través de parámetros clave de desarrollo
<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar una Tarjeta de Resultados de Desempeño uniforme:</i> establecer un conjunto de indicadores clave de desempeño y desarrollo del Programa aplicados globalmente, incluyendo progreso frente a las metas del Plan Estratégico, aumento de atletas, satisfacción de atletas, calidad del programa, fortaleza del liderazgo y sanidad financiera con el espíritu de transparencia, compartir conocimiento y sostenibilidad • <i>Crear un nuevo Sistema de Desarrollo de Programa</i> para evaluación y desarrollo que: <ul style="list-style-type: none"> ○ Defina claramente las características clave de un Programa exitoso ○ Identifique áreas de desarrollo e informe de operaciones por medio del uso de metas de desempeño medibles ○ Ayude a los Programas a entender y encontrar recursos para ayudar en su desarrollo • <i>Involucrarse en revisión semestral de Programas Acreditados</i> que continuamente reconozca áreas de excelencia y ofrezca recomendaciones específicas en áreas que requieren desarrollo <ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar en los Programas la auto-evaluación, incluyendo actualizaciones trimestrales de operaciones/finanzas ○ Estimular la planificación para el crecimiento y que permita programas de incentivos equitativos
<p>Problemas a Resolver:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disparidades existentes en la etapa de desarrollo entre los Programas—no se puede detener el progreso en Programas más desarrollados midiendo a todos contra “el denominador común más bajo”; ni podemos desanimar a los Programas menos desarrollados poniendo las normas muy altas. • Niveles dispares de destrezas de administración y acceso a la tecnología que complica el despliegue de evaluación consistente y sistemas de reconocimiento. • La necesidad de invertir recursos y atención consistentemente durante largos períodos de tiempo para asegurar exactitud y coherencia de resultados y progreso.

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el desarrollo de un sistema global de medidas, desarrollo de apoyo/reconocimiento. • Asegurar adherencia a niveles de inversión anual definidos dirigidos a evaluaciones programáticas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitar acceso y capacitación consistentes alrededor de la administración, recolección de datos y reconocimiento. • Apoyar a los programas con planificación, y utilización de nuevos indicadores y herramientas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir los lineamientos para revisiones auto-reportadas y evaluaciones semestrales del Programa. • Usar activamente las revisiones para refinar la planificación anual e informar las decisiones de operación.

Iniciativa Estratégica # 3: Definir y Reconocer Logros

Descripción:	<p>Olimpiadas Especiales continuará identificando logros, éxitos e innovación en todas partes del Movimiento global. A todos los niveles – de local a global – Olimpiadas Especiales debe usar mecanismos y herramientas de reconocimiento y premiación para promover el crecimiento de calidad sostenible y facilitar el avance de todos los Programas Acreditados hacia niveles más altos de desarrollo. El reconocimiento de Programas y líderes promoverá compartir mejores prácticas y motivará a las personas en toda la organización global. Ya existen enfoques efectivos de reconocimiento en muchos Programas. Queremos aumentarlo y cuando sea apropiado, incrementar y diseminar buenas ideas. También vemos una brecha en oportunidades para mejores y más esfuerzos de reconocimiento regional y global.</p>
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los Programas Acreditados tienen oportunidades para reconocer innovación, logros y mejores prácticas individuales y de equipo por medio de la participación en un sistema uniforme global de reconocimiento
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar y promover efectivamente un sistema uniforme global de reconocimiento para personas y Programas Acreditados • Capturar evidencia de programas efectivos de reconocimiento en todos los niveles del Movimiento con el propósito de mejorar, compartir y aplicarlos en toda la organización global • Establecer una iniciativa global de reconocimiento para los Programas Acreditados y personas de Olimpiadas Especiales a través de un rango de especialidades, destrezas y áreas de logro • Evaluar oportunidades y criterios para canalizar recursos financieros e intelectuales hacia Programas y personas que demuestren progreso y logros • Desarrollar experiencia de manejo de comunicación y conocimiento para capturar, documentar y diseminar logros e innovaciones reconocidos

Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza igualitaria del Movimiento que en algunos casos desalienta el reconocimiento abierto de logros, confunde “movimientos” con “acciones” y celebra las buenas intenciones como verdaderos éxitos • Enormidad de tipos y formas de logros a lo largo de toda la organización global y disparidades mayores en las condiciones de inicio y ambientes circundantes: lo que puede darse como de hecho en una sociedad avanzada post-industrial puede tomar más tiempo en un país en desarrollo • La necesidad de establecer enlaces más fuertes y duraderos entre logros verdaderos, reconocimiento, apoyo/inversión tradicional posterior y compartir el éxito
------------------------------	---

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar entendimiento de actividades de reconocimiento actuales • Establecer parámetros, procesos y procedimientos para un sistema global de reconocimiento • Conducir encuestas globales, procesos de nominación para identificar logros; presentar premios de reconocimiento • Unir actividades de inversión/apoyo con reconocimiento de logros y mejores prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar rigurosamente evidencia de logros, éxitos e innovaciones • Poner en vigor criterios de selección y mecanismos de reconocimiento dentro del esquema del sistema global • Desarrollar y promover elementos personalizados de reconocimiento específicos para la Región 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar y presentar logros en el esquema del sistema global de reconocimiento • Estar dispuestos a colaborar con otros Programas y SOI para establecer centros de excelencia, revisar oportunidades para compartir éxitos e información en todo el Movimiento

Iniciativa Estratégica # 4: Asegurar Entendimiento y Aplicación de los *Reglamentos Generales de Olimpiadas Especiales*

Descripción:	<p>Los <i>Reglamentos Generales</i> y Normas de Acreditación de Olimpiadas Especiales incluyen un conjunto global de herramientas para promover la unidad del Movimiento global alrededor de la misión y normas globales en las áreas de deportes, competiciones, dirección, manejo de riesgo y calidad. 2011 – 2015 será el tiempo para usar este conjunto de herramientas para definir, fomentar y permitir mejorar la calidad y sostenibilidad del Programa.</p>
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva edición de <i>Reglamentos Generales</i> de Olimpiadas Especiales adoptados por la Junta de SOI en apoyo al Plan Estratégico 2011-2015 • 90% de las Solicitudes de Acreditación han sido envidadas, revisadas y aprobadas dentro del ciclo regular de Acreditación

<p>Acciones & Tácticas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y aprobar un conjunto enmendado de los Reglamentos Generales de Olimpiadas Especiales • Actualizar las Normas de Acreditación para incorporar aspectos clave del Plan Estratégico 2011-2015 y para reflejar mayor madurez del Programa • Desarrollar competencia en el conocimiento de los <i>Reglamentos Generales</i> y Normas de Acreditación entre los líderes, personal y otros grupos, por medio del establecimiento y desarrollo continuo de programas de capacitación en los <i>Reglamentos Generales</i> y Normas de Acreditación para atletas, personal de SOI, Programas, Comités Organizadores de Juegos y otros grupos constituyentes en múltiples formatos para impartirlos (con base en documentos, en la web y otros) • Cultivar compromiso de los grupos involucrados, documentando beneficios de los <i>Reglamentos Generales</i> y Normas de Acreditación para el Movimiento
<p>Problemas a Resolver:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad del grupo actual de normas y requerimientos actualmente resaltados en los <i>Reglamentos Generales</i> de Olimpiadas Especiales • Falta de un enfoque aceptado universalmente para el diseño de los nuevos <i>Reglamentos Generales</i> – documento moderno con un rango de referencias aclaratorias o un documento arreglado que incluya todo, similar a la versión actual • Bajos niveles de conocimiento de los <i>Reglamentos Generales</i> entre constituyentes clave y personas que toman decisiones • Sistemas de monitoreo incoherentes diseñados y desplegados para dar seguimiento al cumplimiento con las Normas de Acreditación de Olimpiadas Especiales

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cambios propuestos a los <i>Reglamentos Generales</i> identificados hasta la fecha, solicitar más retroalimentación y dirigir el nuevo desarrollo de los <i>Reglamentos Generales</i> • Asegurar apoyo y aceptación amplios para las Normas de Acreditación enmendadas • Desarrollar y diseminar mecanismos de cumplimiento con las Normas de Acreditación; servir como un depósito de actualizaciones y datos de cumplimiento • Diseñar y promover un 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar compromiso activo de Consejos Asesores Regionales y Líderes de Programa para recomendar los cambios de los Reglamentos Generales • Dirigir la implementación y ofrecer capacitación relacionada con los <i>Reglamentos Generales</i> nuevos y Normas de Acreditación • Desplegar mecanismos de monitoreo de las Normas de Acreditación y asegurar actualizaciones regulares y cumplimiento con los requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer los cambios de los <i>Reglamentos Generales</i> • Adherirse completamente a los <i>Reglamentos Generales</i> mejorados y requerimientos de las Normas de Acreditación • En forma oportuna, compartir con oficinas Regionales de Olimpiadas Especiales actualizaciones de las Normas de Acreditación e información de base

curriculum uniforme de capacitación en los <i>Reglamentos Generales</i>		
---	--	--

ESTABLECER CAPACIDADES SOSTENIBLES

Visión 2015

Olimpiadas Especiales tiene la cultura de apoyo, sistemas centrales e infraestructura y procesos establecidos para apoyar mejor nuestro crecimiento, tomar decisiones basadas en hechos y brindar impacto medible a lo largo del tiempo.

Es esencial que Olimpiadas Especiales se enfoque no solo en lo que hacemos, sino cómo lo hacemos. Esto empieza con la cultura y valores que necesitamos en nuestro núcleo. Continúa asegurando que tenemos medios de clase mundial para medir nuestro impacto en múltiples niveles. Aumentaremos significativamente nuestra efectividad profesional, aprovechando las economías de escala ofrecidas, usando procedimientos, procesos y sistemas comunes para mantener nuestros costos administrativos bajo control y proporcionar mejores herramientas en todo el Movimiento.

Meta de Crecimiento	Reducir la proporción de los costos de programación a los costos administrativos en 25%
Meta de Calidad	Crear un sistema de administración de conocimiento que es regularmente usado al menos por 75% de los Programas.

Evaluación de la Situación

Operamos Programas grandes, independientes que proporcionan servicios clave a nuestros atletas y sus comunidades circundantes. Conforme nos hemos movido a nuevos mercados y lanzado nuevos programas, la complejidad de nuestra organización ha aumentado. La administración y ofrecimiento de servicios descentralizados a menudo nos ha evitado darnos cuenta de oportunidades para verdadera administración global de conocimiento y economías de escala.

Hemos logrado algún progreso en desarrollar asociaciones de investigación externa para apoyar al Movimiento. Hemos desarrollado relaciones con la Universidad de Massachusetts, Boston y la Universidad de Illinois, Chicago y hemos empezado a explorar una relación con la Universidad de Ulster. Los resultados de estas relaciones iniciales han sido alentadores ya que la investigación encargada ha probado ser valiosa y costo efectivo.

Hemos dado varios pasos hacia desarrollar herramientas para la comunicación y administración del conocimiento. El KMS ahora conocido como resources.specialolympics.org, nos proporciona una herramienta para colocar información, como guías de entrenamiento.

Desafortunadamente, esta herramienta tiene fecha. Es momento de revisar nuevos sistemas que sean más relevantes y fáciles de usar para nuestra organización.

MySOI es nuestro intento más reciente para crear una herramienta de administración de conocimiento. Pero esta herramienta ha sido muy poco utilizada ya que diferentes departamentos y divisiones, tienen sus propios programas y sistemas para guardar y procesar información. Este sistema altamente dividido no promueve un intercambio activo de información y contiene redundancias que llevan a la confusión y gastos innecesarios.

Hemos hecho poco para desarrollar economías de escala en todo nuestro Movimiento. Muchos de nuestros Programas comparten un modelo de negocios “cooperativo” o “de colaboración”. Ese modelo requiere negociación y acuerdo en vez de la aceptación de nuevas iniciativas, típicas en organizaciones más jerárquicas. Los servicios compartidos permiten unidades de negocios relativamente pequeñas, geográficamente dispersas para aprovechar ahorros de costos de proveedores razonables, negociar contratos colectivamente, o por medio de otras actividades de colaboración a con terceras partes.

Iniciativa Estratégica # 1: Valores Incrustados en Todo el Movimiento

Nuestros Valores

Valores son los principios que guían nuestras acciones y la forma en que nos comportamos como miembros del Movimiento de Olimpiadas Especiales. Deben ser estables, relevantes y significativos porque los valores reales reflejan el alma de una organización. Usamos el Congreso Global como una oportunidad para obtener ideas del Movimiento sobre cómo los valores nos dirigen y nos unen como una organización global. Esperamos capturar valores que reflejen su retroalimentación y proporcionen un conjunto de principios organizacionales que ayudarán a lograr la misión de Olimpiadas Especiales, a la vez de apoyar a personas y organizaciones dentro de la Comunidad de Olimpiadas Especiales. Los siguientes valores son un trabajo en progreso. Propondremos un conjunto final de valores en la Versión Final del Plan Estratégico.

Una vez que estén alineados 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)

Valor 1: Deportivismo con Diversión

Todos viviendo el “Juramento del Atleta” en el espíritu de competición auténtica, amistosa y justa, que produzca resultados valiosos en salud y bienestar de la persona y la comunidad.

Valor 2: Facultar a las Personas

Posicionar y facultar a los atletas para que sean miembros contribuyentes y respetados de Olimpiadas Especiales y de la sociedad, y apoyar a toda la comunidad de Olimpiadas Especiales para lograr la misión por medio de experiencias, relaciones, entrenamiento y estímulo.

Valor 3: Valorar Contribuciones e Innovación

Demostrar que las personas en todos los niveles del Movimiento, por medio de su compromiso, energía y contribuciones son los recursos más esenciales para lograr la misión de Olimpiadas Especiales.

Valor 4: Respeto e Inclusión

Acoger e incluir a todos; valorar los talentos, opiniones y perspectivas culturales únicas de la comunidad de Olimpiadas Especiales y proporcionar ambientes respetuosos y modelos personales y organizacionales para todos en el Movimiento, ya sea en el campo de juego, en las oficinas, o en-línea.

Valor 5: Integridad Global

Desarrollar unidad por medio del Movimiento de Olimpiadas Especiales que incorpora integridad de acciones como un distintivo de buena ciudadanía corporativa.

Iniciativa Estratégica # 2: Investigación Mejorada

Descripción:	No debemos limitarnos a los datos que recolectamos por medio de Encuestas del Programa y reportes del gobierno. Debemos llegar más allá de nuestra organización para trabajar con socios que mejorarán nuestro acceso a mejores prácticas e ideas que apoyen a nuestro Movimiento.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer grupos de usuarios de investigación regional (incluyendo atletas), extendiéndonos a un gran incremento de 2 regiones en el 2011 a 5 regiones • Establecer un Centro de Excelencia, o una sociedad de investigación con una universidad, para cada uno de los Pilares programáticos (Deportes & Competición de Calidad Avanzados, Desarrollar Comunidades, y Fans & Fondos)
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar y expandir recursos de proyectos de investigación y desarrollar una agenda global, diversa de investigación • Desarrollar un plan para diseminar la investigación a través del Movimiento • Desarrollar relaciones necesarias para apoyar los Centros de Excelencia
Problemas a	<ul style="list-style-type: none"> • Desafío para desarrollar relaciones

Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para diseminar y hacer uso de datos e investigación
------------------	---

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una agenda global de investigación Asociarnos con líderes para desarrollar grupos de usuarios de investigación Regionales Dirigir diseminación a un rango de audiencias internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar a la Oficina Matriz sobre necesidades de datos Apoyar a la Oficina Matriz en desarrollar grupos de usuarios de Investigación Regionales 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar asociaciones con universidades Participar en Estudios R&E para obtener datos localmente relevantes Asesorar a la Oficina Regional sobre necesidades de datos Comunicar resultados de la investigación

Iniciativa Estratégica # 3: Servicios Compartidos

Descripción:	Olimpiadas Especiales no solo es un Movimiento sino también una organización global, operando como más de 200 organizaciones independientes. Debemos desarrollar la capacidad para trabajar en colaboración para aprovechar las economías de escala que, juntos, podemos crear. Al identificar oportunidades para aumentar nuestro tamaño, destrezas e información a todos los niveles, podremos reducir costos y generar mayor eficiencia. Los servicios compartidos potenciales pueden incluir servicios compartidos de viaje, proveedores en-línea, y servicios de courier global. SOI también identificará otras áreas de Finanzas e Tecnología de Información para exploración.
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> Lanzar al menos 4 proyectos de servicios compartidos globales Disminuir los costos administrativos de SOI/Programa en al menos 25% realizando economías de escala Al menos 25% de los Programas aprovecharán 1 o más ofertas de servicios compartidos
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un organismo interno de conocimiento sobre asignación de cuentas, compras y contratos Conducir una evaluación para determinar oportunidades potenciales de servicios compartidos y desarrollar casos detallados de negocios y análisis de costos para las 10 opciones principales para consideración por un equipo de trabajo apropiado formado por SOI, personal Regional y personal del Programa Desarrollar planes de trabajo y contratos para implementar al menos cuatro opciones de servicios compartidos
Problemas a	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los acuerdos de servicios compartidos no pongan en riesgo sociedades locales

Resolver:	<p>o nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abarcar diferentes necesidades de diferentes Programas y permitir a los Programas participar o no, conforme les convenga más
------------------	--

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una capacidad y conocimiento internos alrededor de asignación de cuentas, compras y contratos • Evaluar oportunidades potenciales de servicios compartidos y desarrollar casos de negocios con análisis de costos para las 10 opciones principales • Participar en el grupo de trabajo apropiado para evaluar los casos de negocios e identificar cuáles cuatro oportunidades de servicios compartidos deben perseguirse • Dirigir al menos cuatro iniciativas de servicios compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el grupo de trabajo apropiado para evaluar los casos de negocios e identificar cuáles cuatro oportunidades de servicios compartidos deben perseguirse • Educar a los Programas sobre las oportunidades de servicios compartidos y ayudar a evaluar qué servicios beneficiarán a qué Programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el grupo de trabajo apropiado para evaluar los casos de negocios e identificar cuáles cuatro oportunidades de servicios compartidos deben perseguirse • Participar en las oportunidades de servicios compartidos que beneficien al Programa

Iniciativa Estratégica # 4: Administración de Conocimiento y Comunicación Interna

Descripción:	<p>Hay una gran cantidad de buenas noticias, proyectos piloto, mejores prácticas, y eventos importantes que necesitan ser compartidos a través de nuestro Movimiento – con nuestras Regiones, Programas, atletas, entrenadores y aficionados. No tenemos un método efectivo para capturar y diseminar esta información. Buscamos encontrar medios nuevos y tradicionales para compartir efectivamente nuestra información y noticias importantes de todo el Movimiento, recursos, historias de atletas, mensajes clave y noticias de alrededor del mundo. Buscamos crear una administración de conocimiento de la mejor clase que acelerará la generación de ideas y curva de adopción para los Programas.</p> <p>Olimpiadas Especiales no solo es un Movimiento sino también una organización global,</p>
Metas & Medidas:	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de administración de conocimiento que sea usado regularmente por al menos 75% de los Programas • Diseminar comunicaciones mensuales en todo el Movimiento para compartan ideas de mejores prácticas, mensajes clave de administración y éxitos del Movimiento en múltiples idiomas • Integrar mensajes de SOI dentro de estrategias de comunicaciones internas de al menos

	75% de los Programas
Acciones & Tácticas:	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir una evaluación de necesidades para identificar los tipos de información y sistemas que serán útiles a los Programas e identificar las mejores soluciones para llenar esas necesidades • Crear un sistema de administración de conocimiento que proporcione un valor real a los usuarios (incluyendo personal, voluntarios, entrenadores, familias y otros grupos clave) y que apoye a nuestro trabajo de Plan Estratégico • Desarrollar Programas de capacitación para demostrar cómo puede usarse el sistema • Conducir una revisión completa de todos los mensajes, temas y canales de comunicación interna actual. La revisión buscará identificar usuarios clave, grupos interesados y brechas potenciales • Desarrollar estrategias de expansión de medios nuevas y tradicionales • Desarrollar un sistema para hacer encuestas de la efectividad de las comunicaciones internas de los Programas • Desarrollar Centro de Excelencia para ayudar a OE a desarrollar experiencia y a compartir conocimiento
Problemas a Resolver:	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de implementación y capacitación y capacidad del liderazgo • Dificultad y costo de traducciones en múltiples idiomas

Modelo de Negocios: Roles de Oficina Matriz Global SOI, Regiones y Programa Acreditado para Ejecutar el Plan

Oficina Matriz Global SOI	Regiones de SOI	Programas Acreditados
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proceso para capturar mejores prácticas globales • Revisar información y mejores prácticas existentes para identificar brechas • Desarrollar programas de capacitación para ilustrar el uso del sistema KMS • Administrar sistemas de comunicación • Desarrollar medios nuevos y tradicionales para diseminación • Evaluar alcance/efectividad de las comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con mejores prácticas • Coordinar traducciones • Ofrecer programas de capacitación para demostrar usos del KMS • Asegurar que las comunicaciones lleguen a los Programas y facilitar el diálogo para mejorar las comunicaciones • Compartir información de la Región y Programas • Identificar mensajes, eventos clave y comunicados de prensa para ser compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la biblioteca de mejores prácticas • Participar en los programas de capacitación para aprender a usar KMS • Usar productos y protocolos de comunicaciones internas • Proporcionar retroalimentación en los productos para identificar áreas para mejorar • Desarrollar métodos locales de entrega para asegurar que los mensajes lleguen de Oficina Matriz Global a los Programas

SIGUIENTES PASOS

La emisión actual del Plan Estratégico Versión 3.0 no señala el final de los esfuerzos de planificación estratégica de todo nuestro Movimiento. Por medio de actividades continuas, involucrando a miembros de Junta Directiva, personal y Grupos de Trabajo, continuaremos refinando el Plan Estratégico y trabajando con representantes del Movimiento para prepararnos para la implementación del Plan.

- **Retroalimentación Versión 3.0 (Septiembre):** La versión actual del Plan representa uno de los anteproyectos finales, pero no un documento de planificación estratégica completo. Nuestros Grupos de Trabajo en los Pilares y miembros del personal, concentraron sus esfuerzos en asegurar que la retroalimentación de los Programas recibida en respuesta a las dos primeras versiones del Plan fuera exacta y consistentemente capturada e incorporada en el documento actual. Agradeceremos sus comentarios y recomendaciones en base a la Versión 3.0 del Plan. ***Por favor enviar su retroalimentación a los miembros del Consejo Asesor Internacional y miembros de los Consejos Asesores Regionales quienes trabajarán con Grupos de Trabajo de Planificación Estratégica para administrar la ronda final de revisión y ediciones.***
- **Versión Posterior 3.0 Perspectiva de Integración (Septiembre):** Como se discutió en el Congreso Global, en la versión final del Plan Estratégico: 1) Nuestro Esquema Estratégico aparecerá en su forma final con la adición de elementos previamente sin gráficas como Juegos Mundiales de Olimpiadas Especiales; 2) Olimpiadas Especiales intentará desarrollar un enfoque de inversión (costos) global para identificar necesidades de recursos asociadas con una implementación de 5-años del Plan; y 3) los Grupos de Trabajo de los Pilares intentarán desarrollar una secuencia de tiempo de acciones y esfuerzos de desarrollo que deberá emprenderse a niveles Global, Regional y de Programa para asegurar una implementación exitosa del Plan.
- **Reunión de Junta (Noviembre):** La reunión de Junta en Noviembre será una reunión de toma de decisiones clara 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).
- **Publicación Final del Plan (Diciembre):** Un documento final del Plan Estratégico será compartido con el Movimiento. Este documento reflejará dirección proporcionada por nuestra Junta.

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