



## PLAN ESTRATÉGICO 2010-2014 SOLIDARIOS para el Desarrollo

### Introducción

En octubre de 2007, tras la renovación de la Junta Directiva, los nuevos miembros adquirieron el compromiso de impulsar y promover una estrategia de organización para los próximos años. Se trató el tema de manera extensa en el Encuentro celebrado en Cazorla durante la primavera de 2008, donde se identificaron una serie de factores que se tendrían en cuenta a la hora de iniciar el trabajo de campo. Tras la Asamblea General ordinaria de marzo de 2008 se propuso un taller con Carlos Mataix, profesor de organización estratégica de la Universidad Politécnica de Madrid, que se celebró en junio de ese año y en el que participó la Junta Directiva casi al completo, personal técnico, voluntarios y socios de la organización, con representación de todas las delegaciones.

Los antecedentes más inmediatos para la elaboración de este Plan han sido sendos Planes Anuales Operativos, en 2007 y 2008 aprobados por la Junta Directiva, además de la coherencia de proyectos desarrollados en el largo plazo y con unas trazas de estabilidad y fiabilidad bien documentadas.

El proceso abierto ahora ha sido diseñado para procurar una máxima participación, sencillez y efectividad. Hemos procurado obtener unos resultados cuantificables y objetivos, así como una planificación ajustada de los instrumentos y recursos necesarios para su consecución.

La mirada con la que hemos afrontado este itinerario estratégico se ha posado en varios ejes sobre los que queremos que gire la organización en el futuro, y en torno a ellos se aglutinan los resultados finales objetivables:

- Aprendizaje de la propia experiencia. Después de más de 20 años de trabajo, tenemos mucha materia de la que extraer conocimiento y no queremos dejar en el olvido ese acumulado imprescindible en cualquier organización.
- Actualización de la misión, visión, valores y estructura de Solidarios. Sin embargo, la riqueza del pasado no es obstáculo para que queramos una organización moderna, con una administración eficaz y adecuada a los marcos de gestión que proponen las administraciones públicas y las corrientes más avanzadas del tercer sector. Una organización que mire a la sociedad que la rodea con un planteamiento realista y actual y con una mirada preventiva y anticipativa sobre el futuro.
- Búsqueda constante de la excelencia y la transparencia en la entidad. Buscamos posicionarnos como una organización con liderazgo en los sectores donde se asienta nuestra actividad, con capacidad para crear y difundir mensajes claros y propuestas creativas de mejora social. Una organización sin complejos ni lastres motivados por falta de una falta de transparencia.
- Compromiso y participación de todas las personas que formamos Solidarios. La excelencia lleva aparejadas unas prácticas que vinculen sólidamente la estructura directiva y de gestión con la base social. Trabajamos por tener los mejores canales de participación y para que la organización siga construyéndose desde los cimientos.
- Establecimiento de sinergias con agentes externos para la consecución de objetivos de mayor alcance. Ha sido una constante en la elaboración de este documento el profundizar en nuestra vinculación con redes afines y en la construcción de alianzas que fortalezcan nuestro trabajo y ayuden a fortalecer el de los demás.
- Capacidad para afrontar nuevos proyectos y proyectos de mayor envergadura. No queremos avanzar hacia proyectos oportunistas que nos desvíen de los objetivos de nuestro trabajo actual, por lo que nos planteamos con prudencia el crecimiento. Pero tampoco queremos desestimar nuestras posibilidades de afrontar nuevos retos solidarios ni dejar que se pierdan valores acumulados de nuestra historia como organización. Somos una organización abierta a estudiar de nuevos retos, siempre que seamos capaces de valorarlos con la profundidad necesaria.
- Vinculación universitaria. Si bien la organización se ha abierto hacia una base social de una gran pluralidad, queremos mantener nuestro esfuerzo por la vinculación de los jóvenes a la solidaridad, en especial en ámbitos universitarios, donde se nos reconoce una extensa implantación y donde hemos conseguido buenos resultados en materia de sensibilización pública.
- Dignificación de las personas en situación de exclusión o de necesidad a través del trabajo conjunto de toda la organización. Los anteriores puntos conducen todos hacia un objetivo marco sin el que sería impensable seguir adelante: después de cinco años de Plan Estratégico, deseamos que los grupos y personas hacia los que nos dirigimos tengan unas mejores condiciones de vida y una mejor valoración pública. Una mayor dignidad, en definitiva.

Pensamos que las herramientas estratégicas que nos ofrece este documento nos ayudarán a llevar a cabo nuestros objetivos con la mayor eficacia posible.

## Misión

Trabajar con las personas que sufren la exclusión social, la discriminación y la soledad de colectivos vulnerables (especialmente personas sin hogar, personas mayores y menores, inmigración, centros penitenciarios, personas con discapacidad, hospitales y salud mental), a través de la acción social, la comunicación, la incidencia y la cooperación al desarrollo.

## Visión

SOLIDARIOS es una organización de la sociedad civil, declarada de utilidad pública, vinculada a las Universidades Españolas. Su objetivo es buscar las causas que generan situaciones de exclusión social ofreciendo propuestas alternativas. No basta con la denuncia y la asistencia, sino ir más allá y sintiéndonos responsables de revisar las estructuras globales que afectan a las personas en situación de exclusión social .

## Valores

1. Modelo de voluntariado, participativo y crítico, altruista y libre. Un voluntariado que no se basa en el paternalismo, que conoce los límites en su acción y que reconoce que el verdadero protagonista es la persona excluida. El compromiso, la presencia y la continuidad son sus rasgos esenciales.
2. Formación del voluntariado, porque no hay acción voluntaria válida sin una formación inicial de calidad y una formación continuada paralela a la acción.
3. Vinculación a la Universidad, como origen y como marca de identidad en todos los lugares donde tenemos actividad.
4. No vinculación religiosa, política ni de otra índole como organización.
5. Actuar en colaboración con otras entidades, tanto en los programas de acción social como en los proyectos de cooperación al desarrollo, para aunar esfuerzos y desarrollar estrategias en común en beneficio de las personas por las que trabajamos.
6. Respeto hacia la persona en situación de exclusión social, donde lo fundamental es acompañarle y comprender que tiene la capacidad y la determinación de tomar sus propias decisiones sobre el rumbo de su vida.
7. Deseo de justicia social, donde no somos cómplices de las desigualdades y tenemos la obligación de comunicar a nuestro entorno cercano, a las entidades públicas y a la población en general de la realidad que vemos.
8. Participación de la base social, tanto en la organización como en espacios conjuntos con otras entidades con las que se colabora.
9. Ser voluntario es una actitud ante la vida, que no se limita a la acción, sino que supone una mirada atenta al mundo y ser conscientes de la realidad.

10. Ser motor de transformación social, puesto que la acción social y la cooperación al desarrollo conllevan cambios no sólo en las personas, sino también en los sistemas en los que estamos inmersos.

## Coordinación del Proceso

El proceso de estrategia ha sido coordinado en sus diferentes momentos por varios órganos de la entidad, algunos ya existentes, y otros creados ad hoc. Estos órganos, a su vez, están compuestos por una pluralidad de personas que forman parte de los diferentes estratos de la organización. De manera esquemática, las siguientes líneas describen los compromisos que han tenido cada uno de los órganos coordinadores de este proceso, así como las personas que los han compuesto:

### Junta Directiva

#### Componentes:

Cristóbal Sánchez (presidente), Alfonso Fajardo (Vicepresidente), Francisco Porras (Tesorero), Sonia Gregorio (Secretaria), Corina Mora (Vocal), Juan Casado (Vocal), Marisa Vázquez (Vocal). Es el máximo órgano de decisión entre Asambleas.

#### Compromisos:

- Redacta el documento base sobre el que se ha trabajado.
- Aprueba el inicio del proceso.
- Apoya a la Comisión de Planificación y Seguimiento en la toma de decisiones.
- Valida el borrador del Plan elaborado la Comisión y lo prepara para su presentación a Asamblea General.
- Es la responsable última del cumplimiento del Plan desde el momento de su aplicación.
- Establece la manera en la que se realizará el seguimiento de la ejecución del Plan una vez aprobado éste.

### Comisión de Planificación y Seguimiento

#### Componentes:

Cristóbal Sánchez (presidente), David Álvarez (director), Juan Casado (vocal, en representación de los socios), Sonia Belakaría (voluntaria), Sonia Carralafuente (empleada).

#### Compromisos:

- Selecciona y propone los grupos temáticos y las personas que los componen.

- Divulga todos los aspectos relevantes del proceso.
- Desarrolla una metodología base para el trabajo en grupos.
- Valida ajustes a esa metodología que hagan los distintos grupos y velar para que éstos sean homogéneos.
- Resuelve las dudas que surjan en los grupos de trabajo e interpreta los puntos oscuros o sobrevenidos.
- Recibe los diferentes planes sectoriales y elabora con ellos un borrador técnico que entregará a la JD.
- Mantiene informada a la JD de todo el proceso.

Forma de elección: Personas designadas a propuesta de la JD para su aprobación en este mismo órgano. Personas elegidas siguiendo criterios de representatividad, capacidad ejecutiva y de decisión, antigüedad en la organización (mínimo dos años), compromisos anteriores, habilidades para la coordinación del proceso, disponibilidad, etc. La persona que representa a los empleados de la organización actuará a su vez como secretaria de la Comisión por los medios que dispone a su alcance a la hora de ejecutar la coordinación.

### **Grupos de trabajo**

#### **Componentes:**

No todos los grupos han tenido la misma cantidad de miembros, aunque la composición básica ha sido la siguiente (evitamos nombres por lo extenso, aunque se encuentran en Anexo (...): Miembro de la JD (representante de los socios), 1 ó 2 empleados/as (incluidos delegados), 1 ó 2 voluntarios/as.

#### **Compromisos:**

- Conseguir el máximo nivel de participación sectorial.
- Organización de reuniones de grupo para trabajo de campo que involucrarán a un mínimo de 20-25 miembros de la organización en cada grupo, para tener una muestra representativa de opiniones.
- Reuniones con expertos, tantas como estimen oportunas.
- Formularios a voluntarios, socios, beneficiarios, etc.
- Elaboración de cada borrador del Plan sectorial, de acuerdo a un esquema de objetivos y resultados equiparable entre todas las áreas y a las opiniones recogidas durante el trabajo de campo. Ese plan se pasará a la comisión.
- Forma de elección: Personas designadas por la JD, una vez han sido propuestas por este mismo órgano, por la dirección o por la propia Comisión ya compuesta. Se seguirán criterios de antigüedad (mínimo un año), compromisos anteriores, habilidades de coordinación, disponibilidad, etc.

### **Asamblea General de Socios**

#### **Componentes:**

Todos los socios de la entidad, es el máximo órgano de decisión de la Entidad.

Compromiso:

Aprueba el documento final del Plan Estratégico.

## Planes y grupos temáticos

El proceso se ha articulado en torno a seis grupos de trabajo que, por temas, han trabajado en torno a la elaboración de planes sectoriales.

- Plan de Acción Social: voluntariado y formación.
- Plan de captación de recursos y administración.
- Plan de Educación para el desarrollo; comunicación, incidencia y sensibilización.
- Plan de cooperación.
- Plan desarrollo territorial, organizativo y laboral.
- Plan de “redes para el cambio” y posicionamiento social

Durante alrededor de tres meses, cada grupo ha establecido un calendario de reuniones grupales (básicamente con voluntarios, socios, empleados y beneficiarios de los programas), además de entrevistas con expertos y otros modos de relación que nos ayudaran a obtener la información necesaria para elaborar cada plan sectorial. Además, el plan de reuniones de los grupos de trabajo se ha dado a conocer a conocer a través de distintos canales, en especial a través de una sección en la web, para que cualquier voluntario o socio de la organización pudiera participar en cualquiera de los grupos, siempre que lo deseara.

Cada grupo ha actuado con independencia, pero coordinado por la Comisión de Planificación y Seguimiento, de manera que el resultado del trabajo fuera homogéneo. La metodología básica la ha aportado la Comisión, aunque cada grupo ha podido, si lo ha estimado oportuno, realizar ajustes para adaptarse mejor a su ámbito de contenidos.

## Metodología

La metodología ha tendido a desarrollar el mayor nivel de participación, de manera que los actores y los pasos del proceso puedan reconocerse como significativos y representativos de la organización.

Empecemos por el final explicando la estructura del documento que ahora tienen en las manos. Estas son las diferentes partes de las que se compone el documento final del Plan Estratégico:

### Introducción general

Es el texto introductorio donde se explica el contexto en el que se desenvuelve el Plan y explica ciertas cuestiones técnicas sobre el documento en sí y sobre el proceso de elaboración que nos pueden ayudar a entenderlo mejor. Es la parte en la que ahora nos encontramos leyendo.

### Introducción sectorial

Cada Plan temático va precedido por una introducción de acuerdo al trabajo desarrollado en cada grupo.

### Tablas

#### Objetivos

Aquí empieza propiamente el trabajo mensurable, aquel que habrá que seguir de manera rigurosa a lo largo de los siguientes cuatro años. Hemos querido situar un solo objetivo general para todo el Plan en la Introducción y en las tablas, por tanto, partimos de objetivos específicos, para tratar de ser lo más precisos y concretos posible. El Objetivo Específico sería el fin último que se persigue en una materia, es lo que queremos haber conseguido una vez tomadas decisiones y ejecutadas éstas.

#### Medidas

Yendo de lo general a lo concreto, las medidas son las decisiones de carácter general tomadas en firme, pero aún sin ejecutarse. Se refieren a contenidos concretos, aunque tienen que ser aplicadas a través de distintas tareas.

#### Resultados

Cada medida lleva asociados unos resultados. En el caso que nos ocupa, para acortar tramos de estructura, hemos querido que en el término “resultados” se aúne también el desarrollo concreto en forma de tareas de cada medida.

#### Indicadores

Por último, cada resultado está dotado de indicadores, es decir, elementos que nos sirvan para medir si se ha conseguido o no, en tiempo y forma, cada resultado. Hemos procurado tener indicadores lo más objetivos y lo más precisos posible, de manera que nos facilite el seguimiento posterior. Los indicadores no necesariamente van asociados de manera lineal a un resultado, sino a un conjunto de resultados (podríamos decir que a una medida), ya que un mismo indicador puede dar cuenta de más de un resultado o, por el contrario, hay indicadores no directamente asociados (pero sí de manera indirecta) a un resultado.

#### Calendario

En cuanto a la fecha, tenemos que dar alguna explicación. Hemos querido asociar las fechas a los indicadores, para que ésta vaya asociada al elemento objetivo con el que valorar el resultado. Cuando se señala una fecha concreta (Ej. Septiembre 2010), nos referimos a la fecha en la que la actividad o el documento debe estar ya realizado. Referimos de esta manera fechas de actividades puntuales, o documentos

que deben ser acabados en ese momento o aprobaciones de JD. Cuando terminamos la fecha en “y anual” (Ej. “Diciembre 2010 y anual”) nos referimos a actividades de continuidad a lo largo de un año, que se evaluarán en ese momento y que seguirán su curso para ser evaluadas y reportadas esa misma fecha de cada año. El ejemplo más repetido será “Diciembre 2010 y anualmente” ya que en diciembre se compilará el informe anual de seguimiento del Plan y será en ese mes cuando haya que mostrar los indicadores de esas actividades de continuidad. Cuando pongamos la coletilla “y en adelante” nos referimos a un acto que será repetido sin una continuidad fija, cada vez que llegue la ocasión. Por último, cuando ponemos una sola fecha en un cuadro, afecta por igual a todos los indicadores que le preceden.

### Coordina

Se responsabiliza a un departamento (o a varios) de la ejecución de las medidas y del aporte de información para el control del seguimiento.

## Participación

En el proceso de estrategia se ha incluido la opinión de personas que participan como usuarios de nuestros programas. En unos casos han participado de manera individual y, en otros, en grupos organizados trabajando con un esquema DAFO y sacando las conclusiones en los mismos términos que cualquier otro grupo. Desde un inicio, nos pareció imprescindible esta participación porque en caso contrario estaríamos traicionando los principios de inclusión que mueven a Solidarios. Como ejemplo, diremos que han sido muy activos los grupos de internos penitenciarios de las Aulas de Cultura, con ideas y planteamientos que nos han ayudado mucho a fijar alternativas.

## Datos generales de participación

NUMERO DE:

- INTEGRANTES Y DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS GRUPOS QUE HAN DIRIGIDO EL PROCESO
- REUNIONES, ENCUESTAS Y PERSONAS DE LA BASE SOCIAL Y EXPERTOS QUE HAN PARTICIPADO EN EL PROCESO DENTRO DEL TRABAJO DE CAMPO

	Captación De Recursos y Administración	Acción Social: Voluntariado y Formación	Desarrollo Territorial, Organizativo y Laboral	EpD Comunicación, Incidencia y Sensibilización	Cooperación	“Redes Para El Cambio” y Posicionamiento Social	total
Reuniones del grupo (+2)*	2	5	4	2	4	3	22
Integrantes (+5)	4	8	6	6	5	6	40
Reuniones Base social** (+1)*	1	5	2	1	6	2	18
Personas de la Base social** que han participado en el trabajo de campo	3	118	13	3	15	44	196
Expertos (+1)*	1	19	3	51	8	1	84
<b>Total de personas que han participado</b>	<b>8</b>	<b>145</b>	<b>22</b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>51</b>	

\* Datos de la Comisión de Planificación y Seguimiento.

\*\* (Socios, trabajadores, voluntarios, miembros de la Junta Directiva, personas atendidas que no eran integrantes del grupo)

	Participantes	Total	Total		Total	Total
<b>Integrantes de los grupos</b>	trabajadores	23	<b>40</b>	Trabajadores	23	<b>305</b>
	socios	7		Socios	28	
	voluntarios	4		Voluntarios	90	
	Personal atendido	0		Personal atendido	75	
	Junta directiva	6		Junta directiva	6	
<b>Participación de la base social en el proceso dentro del trabajo de campo</b>	socios	21	<b>182</b>	Expertos	83	
	voluntarios	86				
	Personal atendido	75				
<b>Expertos que han participado en el proceso</b>	Reuniones	5	<b>83</b>			
	Encuestas	78				
<b>Total de participantes</b>			<b>305</b>			

## Desglose de participación por grupos

### 1. Comisión de Planificación y Seguimiento

COMPOSICION DE CADA GRUPO SECTORIAL Y NUMERO DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO

			Total
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cristóbal Sánchez Blesa</li> <li>Juan Casado</li> </ul>	Reuniones		2
			2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sonia Belakaria</li> <li>David Álvarez</li> <li>Sonia Carralafuente</li> <li>Sara Roblas (apoyo grupo de logística)</li> </ul>	Integrantes de los grupos	trabajadores	1
		socios	1
		voluntarios	0
		Personal atendido	1
		Junta directiva	5

### 2. Captación De Recursos Y Administración

COMPOSICION DE CADA GRUPO SECTORIAL Y NUMERO DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO

			Total
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alfonso Fajardo</li> <li>Silvia Larumbe</li> </ul>	Reuniones		2
			2
<ul style="list-style-type: none"> <li>Salvador Pardo</li> <li>Carmen Sánchez Ledesma (apoyo grupo de logística)</li> </ul>	Integrantes de los grupos	trabajadores	1
		socios	
		voluntarios	4
		Personal atendido	
		Junta directiva	1

CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL Y DE EXPERTOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Participación de personas de la	Participantes (Sin contar a los integrantes del grupo)	Total	Total
1 Reuniones (DAFO)	trabajadores	1	3
	socios		

organización involucradas en el proceso	Encuestas / cuestionarios	voluntarios	2	
		Personal atendido		
Participación de expertos	1 Reuniones Encuestas / cuestionarios	Junta directiva		
		trabajadores		
		socios		
		voluntarios		0
		Personal atendido		
		Junta directiva		
		Paul Vidal	1	1
				0

### 3. Acción Social: Voluntariado y Formación (Se definen dos subgrupos)

COMPOSICION DE CADA GRUPO SECTORIAL Y NUMERO DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO			Total		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonia Gregorio</li> <li>• Sandra Candelas</li> <li>• Juan Manuel Pavón (Toni)</li> <li>• Álvaro Crespo</li> <li>• Ada Sánchez</li> <li>• Gustavo Porras</li> <li>• Xis</li> <li>• Laura López / Granada (apoyo grupo logística)</li> </ul>	Reuniones		5	5	
		trabajadores	4		
	Integrantes de los grupos	socios	1		
		voluntarios	2		
		Personal atendido		8	
		Junta directiva	1		
CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL Y DE EXPERTOS EN EL TRABAJO DE CAMPO			Total	Total	
Participación de personas de	5 Reuniones (DAFOS, grupos	Participantes (Sin contar a los integrantes del grupo)	7		
		trabajadores	7		
		socios	7		

la organización involucradas en el proceso	<b>de discusión)</b>	voluntarios	16	<b>118</b>
		Personal atendido	68	
		Junta directiva	3	
		trabajadores		
Participación de expertos	<b>Encuestas / cuestionarios</b>	socios		<b>0</b>
		voluntarios	10	
		Personal atendido	7	
		Junta directiva		
Participación de expertos	<b>Reuniones</b>			<b>0</b>
	<b>Encuestas / cuestionarios</b>		19	<b>19</b>

#### 4. Desarrollo Territorial, Organizativo y Laboral

COMPOSICION DE CADA GRUPO SECTORIAL Y NUMERO DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO				Total
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marisa Vázquez</li> <li>• Bernardo Naranjo</li> <li>• Julia Johansson</li> <li>• Almudena Ochoa</li> <li>• Virtudes González</li> <li>• Laura López / Granada (apoyo grupo logística)</li> </ul>	<b>Reuniones</b>		4	<b>4</b>
		trabajadores	3	
	<b>Integrantes de los grupos</b>	socios	1	<b>6</b>
		voluntarios	1	
		Personal atendido		
		Junta directiva	1	

CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL Y DE EXPERTOS EN EL TRABAJO DE CAMPO		Participantes (Sin contar a los integrantes del grupo)	Total	Total
Participación de personas de la organización involucradas en el proceso	<b>2 Reuniones</b>	trabajadores		<b>13</b>
		socios		
		voluntarios	8	
		Personal atendido		
		Junta directiva		

Participación de expertos	Encuestas / cuestionarios	trabajadores socios voluntarios Personal atendido Junta directiva	5	3
	Reuniones Encuestas / cuestionarios		3	

### 5. Educación para el desarrollo; Comunicación, Incidencia y Sensibilización

COMPOSICION DE CADA GRUPO SECTORIAL Y NUMERO DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO				Total
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kisco Porras</li> <li>• María José Atienzar</li> <li>• Carlos Miguélez</li> <li>• Quique Marí</li> <li>• Ana Muñoz</li> <li>• Inma Sánchez /Sevilla (apoyo grupo logística)</li> </ul>	<b>Reuniones</b>		2	2
	<b>Integrantes de los grupos</b>	trabajadores	4	6
		socios	1	
		voluntarios		
		Personal atendido		
	Junta directiva	1		

CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL Y DE EXPERTOS EN EL TRABAJO DE CAMPO		Participantes (Sin contar a los integrantes del grupo)	Total	Total
Participación de personas de la organización involucradas en el proceso	1 Reuniones (DAFO)	trabajadores socios voluntarios Personal atendido Junta directiva	1  2	3
	Encuestas / cuestionarios	trabajadores socios		

Participación de expertos	Reuniones	voluntarios Personal atendido Junta directiva	0	0
	Encuestas / cuestionarios	Periodistas: 37 Responsables de prensa y consultores de comunicación: 14	51	51

## 6. Cooperación para el Desarrollo

COMPOSICION DE CADA GRUPO SECTORIAL Y NUMERO DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO			Total	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corina Mora</li> <li>• Javier Cabrera</li> <li>• Iñaki Cucarella</li> <li>• Silvia Valencia</li> <li>• María Muñoz (apoyo grupo de logística)</li> </ul>	Reuniones		4	4
	Integrantes de los grupos	trabajadores	3	5
		socios	1	
		voluntarios		
		Personal atendido		
	Junta directiva	1		

CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL Y DE EXPERTOS EN EL TRABAJO DE CAMPO		Participantes (Sin contar a los integrantes del grupo)	Total	Total
Participación de personas de la organización involucradas en el proceso	6 Reuniones (dafo)	trabajadores socios voluntarios Personal atendido Junta directiva	2 13	15
	Encuestas / cuestionarios	trabajadores socios voluntarios		

Participación de expertos	1 Reuniones	Personal atendido	3	3
	Encuestas / cuestionarios	Junta directiva	5	5

## 7. “Redes Para El Cambio” y Posicionamiento Social

COMPOSICION DE CADA GRUPO SECTORIAL Y NUMERO DE REUNIONES DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL GRUPO Total

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mariola Cabales</li> <li>• Antonio Lora</li> <li>• Marcos Böcker</li> <li>• Inma Munitis</li> <li>• David Álvarez</li> <li>• Jesús Sandín (apoyo grupo de logística)</li> </ul>	<b>Reuniones</b>		3	3
	<b>Integrantes de los grupos</b>	trabajadores		5
socios			1	
voluntarios				
Personal atendido				
		Junta directiva		

CUADRO DE PARTICIPACIÓN DE LA BASE SOCIAL Y DE EXPERTOS EN EL TRABAJO DE CAMPO Total Total

Participación de personas de la organización involucradas en el proceso	<b>Reuniones 2</b>	trabajadores	3	45
		socios	12	
	voluntarios	30		
	Personal atendido			
Participación de expertos	<b>Encuestas / cuestionarios</b>	Junta directiva		1
		trabajadores		
	socios			
	voluntarios			
	<b>Reuniones 1</b>	Junta directiva	1	1
	<b>Encuestas / cuestionarios</b>			

## Etapas

De manera esquemática, podemos decir que el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2010-2014 ha pasado por las siguientes etapas:

- 1.- La JD elabora un primer documento base para regular la metodología, calendario, actores, planes temáticos, etc. del proceso estratégico.
- 2.- La propia Junta Directiva creó la Comisión de Planificación y Seguimiento y designa a sus componentes.
- 3.- Se conforman los Grupos de temáticos y se les da una formación para iniciar su trabajo sectorial.
- 4.- Los grupos temáticos inician el trabajo de campo, empiezan a reunirse con los diferentes actores participantes en el proceso.
- 5.- Terminado el trabajo de campo, los grupos redactan el informe de su sector y lo entregan a la comisión.
- 5.- La Comisión de Planificación y Seguimiento integra todos los informes en un solo documento, lo discute hasta aprobar el borrador técnico que entrega a la JD.
- 6.- La Junta Directiva estudia y corrige aspectos del borrador técnico y aprueba el documento tal como estima que debe ser aprobado por la AG.
- 7.- La Asamblea General aprueba la versión final para poder iniciar su aplicación.
- 8.- A partir de ese momento, la JD es la encargada de velar por su aplicación.
- 10.- Se redactarán informes anuales y uno final para evaluar el grado de cumplimiento del plan, además de reuniones u otras fórmulas de seguimiento que podrán realizarse en cualquier momento.

## Período de desarrollo

Este Plan Estratégico tendrá un periodo de implantación de cinco años, entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2014. Durante el último semestre de ese último año se determinarán las pautas de actualización con los mecanismos que la Junta Directiva estime oportunos para tener una nueva planificación estratégica.

## PLAN SECTORIAL 1: ACCIÓN SOCIAL: VOLUNTARIADO Y FORMACIÓN

Al comienzo de la elaboración de la estrategia, el grupo de trabajo de acción social, voluntariado y formación decidió revisar el planteamiento inicial de dividirse en dos subgrupos y trabajar conjuntamente. Esta decisión se basaba en que había muchos temas interrelacionados (por ejemplo, formación, evaluación o seguimiento de voluntarios) entre los dos conceptos.

Así, dado que Voluntariado y Formación es uno de los pilares de Solidarios y el área que primero se creó en la organización, la segunda decisión que el grupo tomó fue contar con la participación de un gran número de personas. Entre ellas debía haber personas voluntarias, personal contratado, expertos del sector de acción social, organizaciones con las que compartimos nuestra andadura así como representantes del mundo universitario y de los medios de comunicación. Por supuesto, también debíamos contar con la opinión y la visión de las personas que forman parte de los distintos programas, aquellas con las que trabajamos con cada día y cuya voz debíamos recoger junto a la nuestra. Además queríamos asegurar que quedaban representadas todas las Delegaciones.

En los primeros meses el grupo de trabajo utilizó distintas técnicas para la recogida de información: ejercicios DAFO, grupos de discusión, entrevistas y cuestionarios. Se escucharon las aportaciones de distintos grupos de los programas de cárceles, hospitales, salud mental, discapacidad, personas mayores y personas sin hogar, que se organizaron en Madrid, Sevilla, Granada y Murcia. Se enviaron cuestionarios a un gran número de expertos y se realizó una reunión específica con el personal contratado. También se tuvieron en cuenta las conclusiones del Encuentro de Jaén y de la reunión de trabajadores de octubre en Madrid.

Dado el gran volumen de la información obtenida, se ordenó en distintos bloques de contenido para llevar a cabo un análisis de forma más detallada. Podemos destacar que Solidarios es una organización que (tanto interna como externamente) tiene una imagen de organización seria, responsable y comprometida y que se caracteriza por la cercanía personal y la calidez en el trato humano. Nuestro característico concepto de voluntariado y la calidad de la formación son dos de los aspectos más valorados por las personas que conocen Solidarios aunque reconocen que deberíamos mejorar la coordinación y la comunicación entre los distintos programas. Ir más allá de la acción voluntaria a través de la denuncia y la sensibilización es una preocupación de parte de la base social de Solidarios. La demanda de más espacios para la reflexión y unificar criterios dentro de los programas es común a la mayoría de las personas voluntarias de la organización.

Respecto a los programas de acción social, los más conocidos son los programas de atención a personas mayores y personas sin hogar, seguidos de los programas en centros penitenciarios, hospitales, inmigración y cooperación al desarrollo. Salud mental, discapacidad y Libro Solidario se mencionan en menor medida. Por otro lado, aunque algunas personas sugieren nuevos ámbitos de actuación, la tendencia se centra en que los colectivos que ya trabajamos son los que más necesitan nuestros recursos, atención, tiempo y dedicación. Aunque los resultados sugieren que “estamos en el buen camino” se nos plantean nuevos retos como llevar a más gente nuestra forma de entender el voluntariado, mejorar la participación interna y seguir luchando contra la exclusión social. Hagamos que estos retos se conviertan en una realidad.

## Acción social: Voluntariado

OBJETIVO ESPECÍFICO 1		Sistematización y mejora de la gestión del Voluntariado en Solidarios		
Medidas	Resultados operativos	Indicadores	Calendario	Coordina
Fijar el modelo de voluntariado en el que SOLIDARIOS se posiciona: valiente, crítico, comprometido, bien gestionado, serio y riguroso.	Se elabora un documento de referencia bajo el nombre de <b>Modelo de Voluntariado en Solidarios para el Desarrollo (1)</b> en el que se definen elementos de pensamiento, reflexión y análisis, herramientas de gestión y de evaluación, funciones de las personas, estructuras y organigramas, etc. para materializar y visibilizar dicho modelo. Un modelo que:	Redactado el documento "Modelo..." que contenga todos los aspectos de ese modelo.	Septiembre 2010	Departamento de Voluntariado y Formación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita la comprensión de los objetivos de la acción voluntaria</li> </ul>	Presentado el documento "Modelo..." a los coordinadores voluntarios y a los voluntarios para que efectúen ajustes y cambios.	Noviembre 2010	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita un itinerario y unos procesos ágiles y flexibles.</li> </ul>	Ratificado el documento "Modelo..." por parte de la JD.	Diciembre 2010	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establece las claves metodológicas para su desarrollo.</li> </ul>	Diseñado un documento resumen del anterior, para su mejor divulgación.	Junio 2011	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene en cuenta la realidad de cada delegación</li> </ul>	Actualización bianual del "Modelo..." y ratificación del mismo por coordinadores, voluntarios y JD.	Noviembre 2012	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluye las bases y los elementos para la elaboración de un Plan de Formación (y Motivación) a largo plazo, del que se desprendan programas y acciones formativas temporales y específicos.</li> </ul>			
	Se elabora un Programa Anual de Formación (y Motivación) según las bases del Plan de Formación (2) incluido en el Documento Global.	Elaborado un programa anual de formación (y Motivación) según las bases del Plan de Formación incluido en el Documento "Modelo..."	Julio 2010 y anual	
	Se ofrece a todas las personas del entorno de la organización una formación integral, tanto general como			

	<p>específica. En especial a los voluntarios, pero también a los empleados y socios.</p> <p>Se busca la estabilidad, el bienestar y el buen ambiente de la organización y de las personas voluntarias fomentando sentimientos de pertenencia, de compromiso, de vinculación a los objetivos, etc.</p> <p>Tiene en cuenta los diferentes perfiles y motivaciones de la persona sin disminuir las necesidades del programa.</p> <p>Tiene presente en todo momento, como centro de la actividad, a las personas beneficiarias de sus servicios.</p> <p>Se incluye en todo diseño de programas un capítulo relevante en el que se reflexione y se justifique de manera clara sobre el papel de la persona beneficiaria, tanto en la mejora de su bienestar, como en la participación en el mismo.</p> <p>Define un sistema de evaluación con herramientas cualitativas y cuantitativas desde la acogida hasta la despedida, incluyendo diferentes dimensiones de evaluación: clima grupal, sentimiento de pertenencia, vida asociativa, motivaciones y consecución de objetivos- resultados obtenidos. Se vincula con los objetivos generales y específicos de cada proyecto y actividad.</p> <p>Se crea un entorno tecnológico que facilite todos los procesos.</p>		<p>Enero 2010 y en adelante</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>Inicio Julio 2010, actualizaciones cada diciembre y cada julio sucesivos.</p>	
--	--	--	--	--

		<p>Incluido en todos los programas un capítulo en el que se reflexione y se justifique de manera clara sobre el papel de la persona beneficiaria.</p> <p>Redactado un <b>Informe General Estadístico (3)</b> con el resultado de las evaluaciones y encuestas llevadas a cabo, parametrizado para su análisis comparativo con años sucesivos</p> <p>Creados elementos tecnológicos que se vayan integrando en ese entorno: bases de datos integradas, listas de distribución, uso de Internet, etc.</p>		
--	--	---	--	--

(1).- Se redactará un documento global en torno al voluntariado, en el que se establezcan las bases para lo que se puede considerar nuestro “modelo”. Será un documento acorde con los estatutos y con las leyes y códigos del sector, que aglutine y estructure contenidos ya presentes en Solidarios, además de otros no escritos o no utilizados hasta el momento. En él se incluirán varios bloques de contenido, al menos los que siguen: Ideario y bases éticas de nuestro voluntariado, Programa de Gestión de Voluntariado, Reglamento de las personas voluntarias, incluyendo los Derechos y Deberes, Itinerario, Momentos y Estrategias de relación y acompañamiento de las personas voluntarias, Plan de Formación, Límites y posibilidades de la acción voluntaria, Funciones de distintos elementos humanos involucrados en el Voluntariado: profesionales remunerados, voluntarios, personas en prácticas..., Claves metodológicas, Sistema de evaluación, Niveles de participación, Especificidades de cada programa, etc. Este documento se actualizará cada dos años, sometiéndolo después de dicho periodo a la opinión de los voluntarios y a la aprobación de la JD, para conseguir un documento dinámico que se adapte a las nuevas realidades.

(2).- Programa anual de formación. El Programa Anual de Formación será la herramienta que ayude a poner en práctica las ideas, líneas y deseos que sobre esta materia expresará de manera más general el Plan de Formación, que será un capítulo incluido en el documento “Modelo...”. Su periodo de vigencia será el del curso académico.

(3).- El Informe General Estadístico es una herramienta que aglutina las diferentes estadísticas que ahora mismo elabora la organización, además de otras que veamos útiles durante el proceso de elaboración. En el capítulo de Voluntariado, contendrá, al menos, los siguientes ítems: Altas, bajas (con un anexo sobre sus causas), número total de voluntarios, número por áreas, número por delegaciones, número de coordinadores, número de actos formativos y reuniones de coordinación, medición de asistencias, satisfacción de los voluntarios con su tarea, personas atendidas, tiempo de incorporación al servicio, periodo de actividad realizado, etc. Se crearán unos parámetros lo más estables posible de manera que podamos tener una idea comparativa bastante precisa de la organización de un año para otro.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>	<b>Máxima participación del voluntariado en la toma de decisiones de la organización</b>
------------------------------	--

Medidas	Resultados operativos	Indicadores	Calendario	Coordina
Promoción de la asistencia de socios voluntarios a la Asamblea General	<p>Se envía a todos los voluntarios socios la convocatoria a la Asamblea.</p> <p>Se comunica a todos los programas, a través de los coordinadores, los temas a debatir en la Asamblea.</p> <p>Se impulsa a los voluntarios socios para que presenten propuestas a la Asamblea.</p>	<p>Registrado el número de voluntarios socios que asisten a las Asambleas anuales.</p> <p>Reforzado el mensaje anterior con otro específico a los grupos de voluntariado a través de los coordinadores.</p> <p>Registrado el número de otras comunicaciones a los programas.</p> <p>Registrado el número de propuestas de los voluntarios socios en cada Asamblea.</p>	Primavera 2010 y anual (según fecha de Asamblea)	Dpto. Captación de Recursos - Dpto. Voluntariado y Formación
Establecimiento de un mínimo de participación del voluntariado en la organización.	En el documento "Modelo..." se recogen los mínimos de participación del voluntario, así como las bases para esa participación.	Reflejado en el documento "Modelo..." los distintos niveles de participación del voluntariado.	Septiembre 2010	Dpto. Voluntariado y Formación
Creación de espacios de participación entre distintos programas.	Se promueve la vida asociativa interna, el intercambio de experiencias y las formas de colaboración entre personas, grupos y	Elaborado un calendario integrado de coordinación entre técnicos, coordinadores y voluntarios, de distintos programas.	Enero 2010, y revisión anual cada septiembre.  Enero 2010 y en adelante.	Dpto. Acción Social

	<p>programas de la organización, a través de una comunicación y una coordinación sistematizadas.</p> <p>Se incrementan los canales de comunicación entre voluntarios y organización.</p> <p>Se da mayor relevancia a la figura del coordinador voluntario para el acompañamiento y la evaluación</p>	<p>Elaborado un registro con orden del día y/o actas y/o resumen de contenidos, además de la asistencia a las reuniones de coordinación celebradas.</p> <p>Registrados los canales y espacios de comunicación entre los diferentes órganos, grupos y personas de la organización, en especial los de nueva creación.</p> <p>Diseño y actualización sucesiva de un organigrama de los programas de voluntariado, incluyendo la figura de los coordinadores voluntarios.</p>	<p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>Septiembre 2010</p>	
Consolidar espacios de participación de cada programa.	Se establece un sistema de coordinación en el interior de cada programa, sobre todo entre coordinador y voluntarios.	Celebradas las reuniones que cada programa establezca como mínimos para una correcta coordinación.	Enero 2010 y en adelante.	Dpto. Acción Social

### Acción Social: formación

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>	Contribuir a la mejora de la calidad de vida de los colectivos con los que trabajamos y contribuir a la modificación de las estructuras que producen exclusión social.
------------------------------	--

MEDIDAS	RESULTADOS OPERATIVOS	INDICADORES	CALENDARIO	COORDINA
Definición de los colectivos	Se analiza cuantitativa y cualitativamente	Datos cuantitativos y cualitativos de las		Acción social

objetivo de acción.	la realidad sobre la que se interviene. Valoración de las peticiones de colaboración con otros colectivos.	necesidades. Número de peticiones de colaboración con otros colectivos	Diciembre 2010 y anual.	
Creación de espacios de relación entre personas a través del desarrollo de acciones comunes de participación.	Creación de espacios de encuentro para voluntarios. Organización de reuniones-evaluación. Creación de espacios de encuentro voluntarios-usuarios. Encuentros interprogramas Encuentros de voluntariado de cada uno de los programas en el ámbito nacional.	Número de encuentros nacionales. Número de encuentros de los programas en el ámbito nacional e interprogramas. Calendarización de actividades voluntarios-usuarios. Calendarización de reuniones-evaluación en cada programa.	Diciembre 2010 y anual.	Acción social y Departamento de Formación y voluntariado
Promoción del trabajo en red con otras entidades e interprogramas en el ámbito nacional.	Se crea de una herramienta sistematizada de trabajo en red. Cada programa trabaja con, al menos, una red de entidades o poseerá canales de comunicación con las mismas. Cada delegación fomenta el trabajo en red entre sus programas.	Número de redes en las que se participa. Formulario de objetivos, actividades y evaluación comunes en el trabajo en red de SOLIDARIOS. Evaluación anual sobre la pertinencia o no de trabajar en determinadas redes.	Diciembre 2010 y anual.	Acción Social.
Realización de evaluaciones continuas de los programas.	Se realiza un calendario de evaluaciones iniciales y finales de cada programa a escala nacional. Se elabora un plan de acción en las evaluaciones común a todos los programas. Se establecen canales de comunicación entre los responsables de los programas y las delegaciones a fin de concretar los aspectos aptos de evaluar en el encuentro	Realizado un informe anual y un informe de seguimiento semestral de cada programa. Realizados informes específicos para evaluar aspectos o circunstancias concretas. Elaboración de un calendario a principios de curso con las sesiones aptas de reunión de evaluación.	Junio y diciembre 2010 y anual	Dpto. de Acción Social.

	anual.	Número de asistentes a las evaluaciones.		
Incorporación al plan de acción social de las estrategias de sensibilización y denuncia definidas por la organización.	<p>En colaboración con el trabajo en red, establecimiento de canales de denuncia con otras entidades.</p> <p>Creación de canales de comunicación conjuntos con los colectivos para detección de necesidades y problemáticas susceptibles de denuncia o sensibilización.</p> <p>Se recogen por escrito las demandas de los colectivos de forma más continua.</p> <p>Se crean grupos de voluntariado que trabajen la sensibilización e incidencia en cada uno de los programas.</p>	<p>Priorizada la sensibilización y la denuncia dentro de nuestro trabajo en red y en solitario, a través de su manifestación en documentos concretos.</p> <p>Creada una herramienta de sensibilización aplicable a todos los programas.</p> <p>Evaluada de manera continua las necesidades aptas de denuncia.</p> <p>Número de escritos difundidos y apoyados por la asociación.</p> <p>Establecido un listado de realidades aptas de denuncia por programas.</p>	2010-2014 y revisión anual	Dpto. de Comunicación y Sensibilización y Acción Social

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>	Promover un cambio en la percepción social con respecto a la realidad de los colectivos con los que trabajamos.
------------------------------	---

Medidas	Resultados operativos	Indicadores	Coordina	Calendario
Incorporación al plan de acción social de las estrategias de sensibilización y denuncia definidas por la organización.	<p>Se estudia la posibilidad de crear un departamento específico para labores de sensibilización.</p> <p>Definición de las temáticas de campaña.</p> <p>Definición de la población meta para, a continuación, adecuar los materiales a dicha población</p>	<p>Resultados del proceso de estudio.</p> <p>Creación de una herramienta de sensibilización aplicable a todos los programas.</p> <p>Evaluación continua de las necesidades aptas de denuncia.</p> <p>Establecimiento de un listado de realidades</p>	Dpto. de Comunicación y Sensibilización y Acción Social	2010-2014 y revisión anual.

		aptas de denuncia por programas.		
Búsqueda de franjas de población más allá de la universitaria.	<p>Se lleva la sensibilización hasta los círculos con los que, en primer lugar, interacciona el colectivo con el que trabajamos.</p> <p>Se fomenta el empleo de canales de sensibilización alternativos: Internet, acciones en calle, concursos, etc.</p>	<p>Número aproximado de personas a las que ha alcanzado la sensibilización.</p> <p>Número de canales que hemos usado para la sensibilización y la denuncia.</p>	Dpto. de Comunicación y Sensibilización y Acción Social	2010-2014 y revisión anual.
Denuncia de la violación de derechos que sufran las personas que atendemos posicionándonos de forma activa frente a los agentes implicados.	<p>Se define un código deontológico para la organización.</p> <p>Se establecen grupos de incidencia en las distintas delegaciones.</p> <p>Se elabora un protocolo de actuación en caso de violación de derechos.</p>	<p>Documento que recoge un código deontológico sobre las actitudes a adoptar por los voluntarios</p> <p>Documento con la definición del protocolo de actuación, indicando los agentes implicados.</p> <p>Definición y número de grupos de incidencia en cada delegación.</p>	Dpto. de Comunicación y Sensibilización y Acción Social	2011 y revisión anual.

## PLAN DE CAPTACIÓN DE RECURSOS Y ADMINISTRACIÓN

El Plan Estratégico se va a desarrollar dentro de un escenario de crisis económica internacional. Este contexto influirá, sin duda, en los objetivos económicos a desarrollar en los Planes Anuales.

La captación de recursos en SOLIDARIOS se subdivide en:

- a) Administración y recursos financieros: gestión de los recursos
- b) Captación fondos privados: socios y empresas
- c) Captación fondos públicos y fundaciones mediante convocatorias y convenios.

La visión de la planificación por objetivos presentada es parcial y limitada debido a una escasa participación en todo el proceso. En concreto queremos destacar la escasa participación por parte de la base social, sin entrar a valorar si el mensaje no ha sido claro o no ha habido interés.

Ha generado un trabajo extra a los trabajadores, que no debería prolongarse en los siguientes pasos, ya que se trata de mejorar y facilitar el trabajo a futuro de la organización.

El trabajo llevado a cabo tanto desde el departamento de finanzas como desde el de proyectos no sufre ninguna modificación a futuro. Se destaca el fomentar la financiación pública a través de convenios con administraciones locales, autonómicas y nacionales.

Por otro lado queremos resaltar varios aspectos que hay que trabajar desde el departamento de socios y promoción y que ya se han venido recogiendo anteriormente.

1. Aumentar el porcentaje de socios y consolidar la base social existente (fidelización e incremento de la participación).
2. Completar la participación económica de todos los asociados/as (voluntariado mediante cuota).
3. Fomentar y llevar a cabo acuerdos con empresas y fundaciones.
4. Buscar financiación propia por medio de distintos actos que sirvan a su vez de promoción, concienciación y sensibilización. Es necesario tener un evento anual de prestigio que nos de valor añadido.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1		Ampliar la base social actual de la entidad		
Medidas	Resultados	Indicadores	Calendario	Coordina
Establecimiento de una política para conseguir que la totalidad de los voluntarios sean socios Asociados (aporte económico+voluntario)	Todos los trabajadores se sensibilizan en la política de obligatoriedad de hacer al voluntario socio.	Realizado un encuentro específico con el equipo técnico y miembros de la JD para aunar esfuerzos y acordar nuevos pasos adelante en este terreno.	Enero 2010	Dpto. de Socios y Captación de Recursos
	En las charlas informativas y entrevistas a las nuevas personas voluntarias habrá un momento explicar la política de base social.	También para buscar nuevos mecanismos para facilitar el cumplimiento de esta medida.		
	Campañas internas para la vinculación de voluntarios antiguos a la política de base social.	Aumentado anualmente el porcentaje de voluntarios nuevos que son socios hasta llegar al 100%.	Diciembre 2011	

		<p>Incluida la información sobre la obligatoriedad de asociarse en los documentos para los nuevos voluntarios.</p> <p>Incluida la información en el argumentario de las Reuniones Informativas y de las Entrevistas personales.</p> <p>Realizada campaña interna para conseguir socios entre voluntarios antiguos.</p>	<p>Enero 2010</p> <p>Enero 2010</p> <p>Septiembre 2010 y anualmente</p>	
Planteamiento de una política de captación de nuevos socios	Se dedica un 5% del total anual de las cuotas obtenidas de socios para reinvertirlo en sistemas y mejora de captación de socios/contactos.	<p>Aumentado en un 10% anual el nº de socios.</p> <p>Aumentado en un 10% el aporte económico en la partida de socios.</p> <p>Aumentada en un 10% la base social.</p> <p>Aumentado en un 30% el aporte económico en la partida de socios.</p> <p>Aumentada en un 30% la base social.</p> <p>Mejorados los recursos y capacidades del departamento.</p> <p>Realizadas, al menos, 3 campañas anuales de</p>	<p>Diciembre 2011 y anualmente</p> <p>Diciembre 2011</p> <p>Diciembre 2011</p> <p>Diciembre 2013</p> <p>Diciembre 2013</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p>	

		captación de socios.		
Acceso a una mayor cuota de financiación de empresas e instituciones privadas.	<p>Se elabora una lista de empresas con responsabilidad social acreditada.</p> <p>Se elabora un calendario de visitas a empresas para conseguir apoyo, bien económico, bien por ampliación de la base social.</p>	Elaborada la lista de empresas a las que potencialmente podemos dirigirnos.	Julio 2010 y revisión en adelante	

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>		Consolidar la base social actual de la organización e involucrarla en los temas importantes de la asociación		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>
<p>Consolidación y mejora de la relación con la base social</p> <p>Asociados (aporte económico+voluntario)</p>	<p>Relación mensual con los socios a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos, revista, boletín...</p> <p>Recogida de las opiniones y las observaciones tanto de mejora como de crítica que los socios+voluntarios hagan de la organización.</p>	<p>Como media, cada socio habrá sido contactado de manera personalizada, al menos, 1 vez al semestre.</p> <p>Como media, cada socio habrá recibido 1 boletín de noticias o una publicación periódica cada mes.</p> <p>90% de fidelización de socios cada año.</p> <p>30% de asociados que nos dan su opinión y se implican. Recogidas las conclusiones en un documento anual.</p>	<p>Diciembre 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010</p>	Dpto. de Socios y Captación de Recursos

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b>		<b>Consolidar la financiación pública y privada que tiene la organización</b>		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>
Planificación y establecimiento de herramientas para la sistematización de la presentación a convocatorias públicas y privadas.	<p>Se elabora una lista anual sistemática de convocatorias de subvenciones públicas y privadas.</p> <p>Se planifica anualmente la presentación a las convocatorias.</p> <p>Se presentan proyectos a todas las convocatorias de todos los sectores de exclusión o cooperación con los que trabaja SOLIDARIOS.</p>	<p>Planificada la presentación a las convocatorias desde el inicio del año.</p> <p>90% de solicitudes presentadas a convocatorias previstas.</p> <p>10% de proyectos presentados a convocatorias no planificadas.</p>	<p>Enero 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p>	Dpto. de Proyectos y Dpto. de Socios y Captación de Recursos

<p>Búsqueda de convenios con instituciones públicas y privadas que garanticen mayor estabilidad</p>	<p>Se fomenta la firma de convenios con administraciones públicas para alcanzar mayor estabilidad.</p> <p>Se elabora un calendario de visitas a distintos financiadores públicos para involucrarles en nuestro trabajo a través de un compromiso más seguro y duradero en el tiempo. Se fomenta la firma de convenios con instituciones privadas para alcanzar mayor estabilidad.</p> <p>Se elabora un calendario de visitas a distintos financiadores privados para involucrarles en nuestro trabajo a través de un compromiso más seguro y duradero en el tiempo.</p>	<p>8 contactos realizados anualmente para este fin.</p> <p>2 nuevos convenios establecidos anualmente.</p> <p>10 contactos realizados para este fin anualmente.</p> <p>2 nuevos convenios establecidos anualmente</p>	<p>Diciembre 2010 y anualmente</p>	
<p>Implicación de todos los trabajadores de la entidad en la consolidación de la financiación de la organización.</p>	<p>Se implica y se alcanza un alto grado de sensibilización de todo el equipo sobre la importancia de que el dinero “es cosa de todos”.</p>	<p>Organizado un encuentro específico sobre financiación, para hacer partícipes a todos los empleados y JD de la importancia de implicarse en la financiación y aportar ideas nuevas a este ámbito.</p>	<p>Mayo 2010</p>	
<p>Acuerdos que nos proporcionen aportaciones de bienes y servicios</p>	<p>Se estudian necesidades de bienes y servicios Locales cedidos por convenios a</p>	<p>Se identifican los bienes y servicios susceptibles de ser conseguidos por este medio.</p>	<p>Diciembre 2010 y anualmente</p>	

necesarios y que mejoren la sostenibilidad logística	muy largo plazo. Se buscan empresas adecuadas para solicitarles acuerdos al respecto.	Establecidos contactos para propiciar estos acuerdos.  Cantidad de bienes y servicios conseguidos a través de esta estrategia.		
--	--	--	--	--

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 4</b>		Establecimiento de un buen control de gestión del gasto		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>
Definición del volumen de gasto de estructura interna adecuado para Solidarios.	Se delimita el % de gasto indirecto que se quiere mantener en proporción a los recursos propios obtenidos.	Controlado el gasto indirecto para que no sobrepase el % delimitado.  Gastos indirectos completamente financiados con partidas para este fin, sin tener que tocar dineros para actividad.	Diciembre 2010 y anualmente  Diciembre 2010 y anualmente	Dpto. Financiero

## Plan sectorial de Educación para el desarrollo; Comunicación, Sensibilización e Incidencia

### Qué pretendemos con este plan

Quizás esta cita de Alfred Vernis nos ayude a situar el trabajo llevado a cabo en este grupo: "Nos encontramos que ahora mucha gente habla de un retorno a la sociedad civil, de la necesidad de devolverle poder, pero si las asociaciones -es decir, la sociedad civil organizada- no hallan la manera de explicar las actividades que desarrollan, todo quedará en buenas intenciones. Ahora es le momento de explicar la contribución histórica y continua de las organizaciones sociales a la sociedad. Si no aprendemos a comunicar lo que hacemos, esta devolución de poder de la sociedad civil no se acabará de materializar nunca"

En la EpD la Comunicación no debe ser entendida sólo como el hecho informativo de tratar con los medios de comunicación y con los periodistas. Es, sin duda, una de las tareas más importantes, pero no la única. **La Comunicación abarca todo lo que es y todo lo que realiza una organización.** Y es el elemento fundamental para producir la transformación social que perseguimos para conseguir un mundo en el que todos tengamos cabida y la exclusión desaparezca. De ahí, la importancia de definir las líneas de trabajo de los próximos años en esta materia.

### EpD; Comunicación, Sensibilización, Incidencia

Desde el grupo de Comunicación, Sensibilización e Incidencia hemos trabajado para identificar una serie de objetivos y medidas que consolidarán las líneas de EpD como Comunicación y Sensibilización y dejarán sentadas las bases para abordar más adelante nuestro trabajo en Incidencia.

#### *Comunicación*

Dentro de Comunicación entendemos que están las funciones de: Comunicación Corporativa, Comunicación Interna, Comunicación Externa/Gabinete de prensa y Relaciones Públicas.

#### *Sensibilización*

Este es un concepto muy amplio en el que tienen cabida todas las acciones comunicativas que tengan como objetivo influir en un cambio de actitud, en una transformación en las personas que participan o a las que se dirige.

Desde este grupo, entendemos que la sensibilización se realiza a través de la comunicación de las acciones de SOLIDARIOS, de su trabajo, de su misión...

Sensibilización es:

- Hacer sensible

- Motivar cambio
- Dar a conocer

### Sensibilizar + Acción + Comunicación

La sensibilización es necesaria porque:

- Ayudar a comprender una realidad desconocida o invisibilizada
- Ayudar a no ser indiferentes
- Influir
- Posicionarse
- Crear corrientes de opinión

} Concienciar

### Incidencia

La incidencia, advocacy o lobby es una línea nueva para el Área. La incidencia, sin embargo, se consigue con varias acciones que deben estar coordinadas en mensajes y objetivos:

- Desde la acción social
- Desde la participación en órganos de decisión
- Desde el trabajo de gabinete de prensa
- Desde las acciones de sensibilización



Medios de comunicación y el periodista Instituciones Universidad Complutense y Universidades en las que estamos presentes (Sevilla, Murcia, Granda, Jaén, Vigo y Santiago) Empresas Colaboradoras Tercer Sector Partners Colaboradores Simpatizantes Partners vs. Financiadores	Socios / Donantes Puntuales Personal Laboral Junta Directiva Usuarios
---	--

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>	<b>Elevar el perfil de SOLIDARIOS como agente de sensibilización en temas sociales.</b>
------------------------------	---

Medidas	Resultados	Indicadores	Calendario	Coordina
Definición de las líneas de sensibilización acordes con los valores y fines de la organización	Se organiza un taller interno para definir las líneas de sensibilización de solidarios, adecuadas para la organización y con la justificación oportuna de su valor estratégico. Al taller asistirán miembros de los diferentes estratos de la organización.  Se redacta un documento con líneas de Sensibilización prioritarias, conteniendo el posicionamiento y mensajes clave para cada una de estas líneas de sensibilización	Realizado taller interno de sensibilización  Documento redactado con líneas de sensibilización.  Aprobación por parte de la Junta Directiva con el adecuado consenso en la organización.  Difundido el documento entre los coordinadores y voluntarios.	Mayo 2010  Junio 2010  Septiembre 2010	Área de Comunicación
Planificar la sensibilización de acuerdo con las actividades	Se elabora un Plan de Sensibilización  Se definen y desarrollan los hitos de sensibilización (informes, estudios, acciones de calle, etc.)	Redactado el Plan de Sensibilización, incluyendo los hitos de sensibilización.  Informe de acciones con evaluación de impacto, participación y puntos	Mayo 2010	

	<p>Coordinación de la ejecución del calendario entre Comunicación y los responsables de los Programas y Áreas</p> <p>Se lleva a cabo un calendario con, al menos, una acción de sensibilización (informe, acción de calle, etc.) por cada línea estratégica</p> <p>Se identifican los temas de actualidad social para ligarlo a nuestros hitos de sensibilización</p> <p>Talleres para voluntarios y socios con estrategias para la sensibilización personal.</p> <p>Ejecución de las actividades planificadas</p>	<p>de mejora, nº de acciones realizadas, nº de participantes, etc.</p> <p>Contenidos reseñados en los Medios</p> <p>Aumento del perfil de sensibilización entre nuestros públicos objetivos</p> <p>Realizados 2 talleres anuales sobre estrategias para la sensibilización personal.</p> <p>Informe de acciones con evaluación de impacto, participación y puntos de mejora</p>		
Fomentar e integrar la cultura de la sensibilización en Solidarios	<p>Se organiza un taller de formación para el equipo de profesionales</p> <p>Se celebra una reunión para difundir los documentos de sensibilización, calendario de actividades y las líneas.</p> <p>Se presenta y se difunde el documento de líneas de sensibilización</p>	<p>Celebrado el taller de formación para el equipo.</p> <p>Listado de asistencia al taller.</p> <p>Celebrada una o más reuniones con el equipo de profesionales y los coordinadores, con el objetivo de difundir el Plan de Sensibilización.</p>	Mes 3	
Utilizar todos los canales de la organización (revista, boletín, Newsletter...) y puntos de encuentro (cursos, encuentros...) para compartir la cultura de sensibilización	<p>Dar a conocer las acciones y actividades de la organización</p> <p>Crear espacios para el debate sobre la sensibilización, sus formas, las acciones...</p> <p>Crear espacios de evaluación de las acciones de sensibilización</p>	<p>Nº de noticias en la web, en la revista y en el boletín.</p> <p>Nº de charlas o cursos dedicados sensibilización</p> <p>Nº de reuniones de evaluación de la acción de sensibilización</p>	Planificación y revisión anual	
Difusión del CCS entre los	Más del 50% de los voluntarios y socios se	Comunicación realizada (viral o	Planificación y	Área de

socios y los voluntarios y se dará la posibilidad de suscribirse al envío semanal	suscribirán al envío	similar) Nº de socios y voluntarios suscritos	revisión anual	Comunicación CCS Área de Socios y Área de Voluntariado
---	----------------------	--	----------------	--

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>		<b>Reforzar la cuota de voz de SOLIDARIOS en los medios</b>		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>
Mejora de la comunicación externa	Se redacta un Plan de Comunicación (1) de acuerdo con las líneas y el espíritu de este Plan Estratégico	Entregado el primer borrador a JD, dirección y equipo técnico, delegados y coordinadores voluntarios para que aporten mejoras y reflexiones.  El Plan se aprueba en JD	Abril 2010  Junio 2010	Responsable de comunicación
Refuerzo y aumento de la relación con los periodistas	Se organizan reuniones (desayunos, encuentros, eventos...) con medios para la presentación de temas, acciones, actividades...  Se frecuentan las redacciones de nuestros temas, acciones, actividades...  Se reelabora y se actualiza el listado de periodistas y medios, amplio y completo, con apartados como sociedad, grandes firmas y columnistas, tertulianos, etc. para cierre de encuentros personales o contacto habitual.  Se tiene constancia en todo momento de la opinión de los periodistas respecto de	Elaborado y actualizado listado de medios  Nº Encuentros con comunicadores de todos los medios de comunicación y secciones de interés prioritario para la entidad, desglosados por tipo de encuentro.	Enero 2010 y anual	

	la organización y de su política de gestión y proyección			
Posicionamiento como fuente de formación, sensibilización y prescripción para los comunicadores	<p>Se organizan talleres orientados hacia comunicadores y medios sobre temas sociales estratégicos</p> <p>Se estrechan vínculos profesionales y de confianza/fidelización</p> <p>Profundizar el conocimiento de SOLIDARIOS en los periodistas y los medios que representan con una representación de los diferentes tipos: prensa, radio, TV y digitales.</p>	<p>Número de talleres realizados</p> <p>Informe de asistencia y de valoración de los talleres</p> <p>Tabla de seguimiento de contactos posterior a las presentaciones</p>	Septiembre 2010 y anualmente	Área de Comunicación y Dirección General
Elaboración de un Diccionario de términos Sociales para medios de comunicación	<p>Disponer de una herramienta de trabajo para los periodistas de sociedad</p> <p>Posicionar y elevar el prestigio de Solidarios como ONG nacida en “una de las cunas del periodismo”</p>	<p>Nº de ejemplares impresos y distribuidos</p> <p>Nº de ejemplares on-line descargados</p> <p>Un Comité Editorial con periodistas de prestigio</p>	Diciembre 2012	
Creación de alianzas con los medios para ser una voz acreditada y de referencia en temas sociales, sensibilizando y creando corrientes de opinión pública sobre los temas/proyectos prioritarios para la entidad	<p>Se llega a acuerdos con medios de comunicación para la colaboración de Portavoces en sec. Opinión y programas</p> <p>Se llega a acuerdos para la elaboración de espacios informativos coordinados por SOLIDARIOS en medios</p> <p>Se busca una posición de referencia en uno/dos temas sociales como experto desde el ámbito de la ciudadanía</p> <p>Se proyecta una imagen de organización creadora y difusora de información</p>	<p>Nº de invitaciones a participar en los medios</p> <p>Participación de portavoces en los medios</p> <p>Nº de artículos de opinión publicados</p> <p>Nº de artículos difundidos por Internet</p> <p>Nº de participaciones en tertulias de TV y radio</p>	<p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>3er año</p>	Área de Comunicación, CCS y Dirección General

	Solidaria	Nº espacios informativos en medios colaboradores con SOLIDARIOS  Firmas de contenidos vinculados a SOLIDARIOS y firmas de prestigio en el tercer sector		
Intensificar y sistematizar el contacto por medio de carta a nuevos contactos periodísticos en América Latina y de habla hispana en Estados Unidos y Canadá.	Se amplía la presencia del CCS en medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil  Se actualiza con frecuencia con frecuencia la base de datos del CCS	Nº de medios de comunicación que reciben el CCS  Nº de medios que publican artículos del CCS  Número de artículos del CCS reproducidos en distintos medios  Progresión de visitas a la nueva página del CCS	Planificación y revisión anual	Director y coordinador del CCS
Planificación anual de la estrategia de comunicación con acciones, públicos, recursos, presupuestos y calendario	Elaboración y Desarrollo de un Plan de Comunicación  Se incrementa el número de impactos Se homogeneizan los mensajes y posicionamientos de los mismos	Gabinete de Prensa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de comunicados</li> <li>• Gestión de entrevistas</li> <li>• Convocatorias RP y actos</li> <li>• Actividades de Calle</li> </ul> Documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentario de mensajes</li> <li>• Q&amp;A</li> <li>• Formación de portavoces</li> </ul> Informe cualitativo y cuantitativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de apariciones</li> <li>• Menciones y variedad</li> <li>• Porcentaje de impactos según el tipo de medio</li> <li>• Portavoces que más han participado</li> </ul> Ranking de temas que más han aparecido	Anual	Área de Comunicación

(3).- El Plan de Comunicación incluirá de manera global capítulos correspondientes a esta materia, entre ellos: Comunicación Interna, Medios, Prescripción, Publicidad, Portavoces, así como la parte de comunicación que se manifiesta en la Sensibilización, Incidencia y denuncia social.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b>		<b>Potenciar el poder de prescripción/recomendación hacia el interior y el exterior de SOLIDARIOS</b>		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>
Mejora de la comunicación entre los públicos internos	<p>Se redacta un Plan de comunicación interna (4) de acuerdo con las líneas y el espíritu de este Plan Estratégico</p> <p>Como anexo al Plan, se incluye un calendario anual de ejecución que se pone en marcha inmediatamente después de aprobado.</p> <p>Se realiza un informe de seguimiento semestral.</p> <p>El Plan se revisa de manera bianual para adaptarlo a los cambios.</p>	<p>Entregado el primer borrador a JD, dirección y equipo técnico, delegados y coordinadores voluntarios para que aporten mejoras y reflexiones.</p> <p>El Plan se aprueba en JD</p> <p>Iniciado el calendario de ejecución</p> <p>Informes semestrales de ejecución</p> <p>Texto del Plan revisado</p>	<p>Abril 2010</p> <p>Junio 2010</p> <p>Junio 2010</p> <p>Diciembre 2010 y cada semestre</p> <p>Junio 2012</p>	<p>Área de Comunicación</p>
Reforzar y aumentar la relación con líderes de opinión y prescriptores.	<p>Se prepara una estrategia de acercamiento a los líderes de opinión y prescriptores (5), que forme parte del Plan de Comunicación.</p> <p>Se incluyen en el calendario de ejecución las llamadas, visitas y demás acercamientos a líderes de opinión para establecer contacto y ofrecer colaboración con información relevante.</p> <p>Se les ofrece la posibilidad de recibir la revista, los boletines y de colaborar con el CCS.</p>	<p>Redactada la estrategia de acercamiento a los líderes de opinión y prescriptores.</p> <p>Número de llamadas, correos y comunicaciones de los líderes de opinión en un tiempo establecido.</p> <p>Número de llamadas y de visitas realizadas</p> <p>Frecuencia del contacto por parte de los líderes de opinión con SOLIDARIOS</p>	<p>Abril 2010</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p> <p>Diciembre 2010 y anualmente</p>	<p>Responsable de comunicación</p> <p>Responsable de socios y coordinadora de voluntaria</p>

	Interés y respuesta por parte de los medios de comunicación  Respuesta por parte de los líderes de opinión	Incremento de visitas en la página web	Diciembre 2010 y anualmente	
Mejora de la experiencia de relación de los públicos estratégicos con Solidarios	Se crea una estrategia de acercamiento y consolidación de relaciones dirigida hacia nuevos públicos y públicos estratégicos (6), con campañas, medios y otras acciones  Se crean y/o se consolidan relaciones con personas relevantes del ámbito universitario.  Se preparan materiales y documentación de bienvenida para voluntarios y socios  Se crean perfiles de SOLIDARIOS y sus proyectos en redes sociales  Se difunde la página web y se potencia la interactividad  Se logra un compromiso más estable de los voluntarios y socios nuevos, además de fidelizar a aquéllos que ya forman parte de la organización  Se potencia la interactividad de la página web con los públicos estratégicos de SOLIDARIOS  Se crea una sensación de pertenencia más sólida a la organización  Se incorporan a SOLIDARIOS las nuevas	Redactada la estrategia  Preparado material y documentación de bienvenida para voluntarios, socios y otros posibles colaboradores.  Charlas y actividades de sensibilización en universidades y otros centros  Número de Dossier enviados  Número de socios y voluntarios nuevos  Visitas a la página web  Actividad en foros y comentarios  Nº de estudiantes que participan en las actividades  Nº de estudiantes que se hacen voluntarios o socios	Abril 2010  Septiembre 2010  Diciembre 2010 y anual  Diciembre 2010 y anual Diciembre 2010 y anual  Diciembre 2010 y anual  Diciembre 2010 y anual  Diciembre 2010 y anual	Área de Comunicación y Sensibilización  Director  Coordinadora de acción social y voluntariado

	<p>tecnologías, fundamentales para la comunicación actualmente</p> <p>Se crea una mayor cercanía con el público universitario, con gran potencial como motor de transformación.</p> <p>Se consolida la Universidad como espacio natural de SOLIDARIOS</p>			
--	---	--	--	--

(4, 5 y 6).- Formarán parte del Plan General de Comunicación, seguirá el mismo curso y se integrará en el texto final como un capítulo.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 4</b>	Ajustar los recursos necesarios para la ejecución del plan estratégico de comunicación			
<b>Medidas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>

Definir los recursos humanos y presupuestarios para la ejecución del Plan Estratégico	Se analiza la estructura del Área de comunicación, de acuerdo a las funciones y necesidades del equipo y se define en un documento el organigrama, responsabilidades, funciones, tareas, perfiles y necesidades de la misma.	Creado documento análisis de la situación y actualización de tareas y funciones del Área de Comunicación y Sensibilización	Mayo 2010	Área de Comunicación, Dirección y responsables de programas con grupos de sensibilización
	Analizar la situación de los grupos de sensibilización y actualizar sus tareas Definición de las tareas y funciones que tienen que asumir.	Aprobado por JD el documento de análisis	Junio 2010	
	Se diseña un organigrama de portavoces autorizados para hablar sobre distintos temas o de manera general sobre la organización, tanto formales como informales.	Diseñado el organigrama de personas que forman parte del nuevo diseño del Área, incluidos portavoces formales e informales y otros colaboradores.	Septiembre 2010	
	Se organizan talleres para formación de portavoces.	Organizado y realizado un taller anual sobre portavoces.	Noviembre 2010	
	Se programa una formación específica para los grupos de sensibilización.	Informes con valoración del taller y asistencia al mismo.	Diciembre 2010	
	Ayuda en el diseño de acciones de sensibilización.	Organizado y realizado un taller anual sobre estrategias sensibilización.	Enero 2011	
	Los grupos en sí. Se programan talleres de formación en sensibilización.	Informes con valoración del taller y asistencia al mismo.	Febrero 2011	
	Se refuerza y se globaliza el concepto de sensibilización.			

## PLAN DE COOPERACIÓN

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Solidarios es una organización de voluntarios sociales, esa es nuestra seña de identidad más característica. Pero no es la única.

Si analizamos la información recabada en este proceso, la opinión de los voluntarios y socios de la organización, y mirando la evolución histórica de Solidarios, encontramos un rasgo diferencial que nos hace ser cómo somos; somos voluntarios sociales aquí pero tenemos la mirada en la exclusión, no sólo a la vuelta de la esquina, sino en el contexto global que nos lleva a mantener lazos de cooperación con países del Sur. No somos voluntarios únicamente para cambiar nuestro entorno, sino para generar acciones de cambio que creen un mundo más justo e incluyente. Ahí radica una de nuestras fortalezas, en la capacidad de vincular la acción social y la cooperación al desarrollo. En la visión.

No olvidemos que los Estatutos de la organización recogen entre sus fines “la cooperación internacional con los países empobrecidos del Sur mediante la ejecución de proyectos que persigan un desarrollo endógeno, sostenible y global”.

Si bien es cierto que el volumen de trabajo en proyectos de cooperación ha ido descendiendo en los últimos años, y se han perdido lazos con muchos países y contrapartes que formaban la “comunidad de amigos de Solidarios”, el peso presupuestario que la organización descarga en la financiación de proyectos de cooperación es también relevante. Se podría afirmar que se ha dejado a la inercia el devenir de los proyectos de cooperación, centrándose el departamento en el seguimiento y justificación de los proyectos de acción social en nuestro país.

Los más de 21 años de trabajo en cooperación avalan la trayectoria de Solidarios en este campo; un trabajo bien hecho, con muy buena relación con las contrapartes, con un grupo de financiadores fieles que han confiado en la organización, pero marcado por la falta de planificación y de criterios firmes que han conducido a un histórico de proyectos muy heterogéneo, con gran variedad geográfica y sectorial. Esta dispersión ha limitado el arraigo, en el interior de la organización, de un Departamento de Proyectos fuerte y estable, y el conocimiento y apropiación de la base social de este trabajo fuera de nuestras fronteras.

A esto tenemos que sumar los cambios fundamentales que ha experimentado el sector de la cooperación y financiación para el desarrollo en los últimos años; los cambios en la política estatal de la AECID, los convenios, la calificación de ONGD, etc....todos encaminados a superar la lógica del proyecto y pensar más a largo plazo. En este sentido, no estamos preparados para “competir” con otras ONGD exclusivas de cooperación, lo que requeriría un esfuerzo económico y de personal que no podemos asumir por el momento.

Sin embargo, trabajar en cooperación al desarrollo nos permite, además de cumplir con nuestros fines como organización, estar presentes en espacios sociales y redes (CONGDE, FONGCAM) de relevancia. Es aquí donde encontramos la oportunidad: en la posibilidad de ser una organización puente entre movimientos sociales y organizaciones de cooperación.

Por este motivo, y para no olvidar las raíces de Solidarios, planteamos en este grupo la posibilidad de hacer un esfuerzo por reorientar la cooperación de nuestra organización y apostar por una línea de trabajo que nos es propia aunque no se haya trabajado de manera específica ni continuada.

El momento actual nos podría llevar a la decisión de concentrar los esfuerzos de la organización en la acción social y dar por concluido el trabajo en cooperación al desarrollo las personas que hemos colaborado en este grupo consideramos que hay espacio para un determinado tipo de cooperación y que Solidarios reúne las condiciones si potencia y redimensiona uno de sus programas: el libro solidario.

Aunque históricamente es difícil definir una especialización sectorial para nuestra cooperación, las líneas futuras de nuestro trabajo tienen que girar sobre cuatro ejes:

educación / cultura / comunicación / sensibilización

El Libro Solidario tiene que definir una línea de trabajo que englobe proyectos de cooperación más integrales en países del Sur, y proyectos de educación para el desarrollo a ejecutar en nuestras ciudades con la mirada puesta en otro mundo posible.

Es importante señalar el papel dentro de SOLIDARIOS del Centro de Colaboraciones Solidarias (CCS), que ha sido pionero en temas de Educación para el Desarrollo en relación con la comunicación y que tiene un gran potencial sensibilizador si es integrado en el conjunto de proyectos y no se mantiene como estructura al margen de las otras acciones de la entidad.

En estos momentos, tal y como se refleja en el nuevo Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, hay cabida para el trabajo específico de Educación para el desarrollo, que debe convertirse en el campo de acción de Solidarios. Ahí es donde podemos diferenciarnos de otras organizaciones ya que nuestra mirada al desarrollo no se limita a los países del Sur, sino que parte de una sociedad más justa y menos excluyente que cuente con el Sur del Norte. Para poder trabajar en ese sentido debemos también basarnos en proyectos específicos que se ejecuten en terreno, ampliando el impacto y la acción del envío de bibliotecas con la formación, la animación a la lectura, el acceso a la información, el trabajo en redes de comunicación comunitarias o alternativas, la creación de espacios para la cultura y el ocio en comunidades en exclusión, etc.

Para nuestra propia base social voluntaria, el acercamiento a diferentes realidades de países del Sur, por medio de líneas de sensibilización como el proyecto Miradas de ida y vuelta -Uruguay de la Delegación de Murcia, suponen una opción de compromiso y movilización vinculada a los proyectos de cooperación. Esta experiencia ha sido muy positiva para la Delegación, proporcionando un acercamiento a determinados temas globales que nos preocupan y que no tienen relación directa con el voluntariado social que se realiza en Murcia, pero que motiva y acerca a Solidarios a la realidad del desarrollo en otras latitudes.

Por otro lado, a lo largo de las reuniones se vio la necesidad de promover la financiación privada y se consideró que el Libro Solidario tiene potencial suficiente para convertirse en un buen enganche para esta fuente de colaboración financiera, con una estrategia de búsqueda de fondos dirigida (editoriales, bibliotecas, asociaciones de amigos de la lectura, etc.) además de las posibles empresas o entidades generales.

Un tema recurrente ha sido la posibilidad de retornar al voluntariado internacional, dando la posibilidad a los voluntarios de Solidarios de conocer la realidad de un país por medio de la acción social en el mismo, con organizaciones que realicen trabajos similares a los de Solidarios aquí pero en terreno. El objetivo sería desarrollar los mismos proyectos de acción social de Solidarios en países del Sur. Se podría estudiar en casos muy específicos dado el alto poder motivador de estas acciones, pero en principio se desestimó la vuelta a esa actividad.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>		<b>MANTENER SOLIDARIOS EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN</b>		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados operativos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>

<p>Orientación del Dpto. de Proyectos hacia la Cultura y la Educación, incluida la Educación para el Desarrollo</p>	<p>Se definen las nuevas líneas y funciones del departamento y se limitan en las áreas de Acción Social, Cooperación y Educación para el desarrollo</p> <p>Se destina una persona del Departamento, junto con la responsable del Libro, a la gestión directa de estos proyectos</p> <p>Se consolida la relación con los financiadores reorientada la presentación de proyectos</p> <p>Se reconduce (cuando sea posible) a la nueva temática de trabajo la relación con las contrapartes actuales</p> <p>Se trabaja por conseguir una solvencia institucional para seguir optando a determinados financiadores (AECID, etc.)</p>	<p>Realizada reunión específica para delimitar las líneas y funciones.</p> <p>Redactado documento que fije esa delimitación de líneas y funciones</p> <p>Documento aprobado por JD</p> <p>Destinada una persona a la gestión directa de los proyectos de Cultura y Educación</p> <p>Nº de contactos (email, teléfono, reuniones...) con los financiadores.</p> <p>Comunicada la nueva estrategia a las contrapartes para intentar coincidir y buscar proyectos coherentes.</p>	<p>Enero 2010</p> <p>Marzo 2010</p> <p>Abril 2010</p> <p>Septiembre 2010</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>Septiembre 2010</p>	<p>Dpto. de Proyectos</p>
<p>Participación activa en redes de cooperación</p>	<p>Solidarios consolida su presencia en los grupos de trabajo de la CONGDE</p> <p>Se analiza la posibilidad de participar en otras redes, locales, regionales, nacionales o internacionales</p>	<p>Nº de grupos en los que participamos</p> <p>Nº de reuniones a las que se asiste</p> <p>Nº de tareas que Solidarios lidera o que le son encomendadas.</p> <p>Redes nuevas en las que se participa</p>	<p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p>	

**OBJETIVO ESPECÍFICO 2****POTENCIAR EL LIBRO SOLIDARIO COMO PROGRAMA DE COOPERACIÓN Y EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO**

Medidas	Resultados operativos	Indicadores	Calendario	Coordina
Definición de acciones de cooperación que integren educación y cultura en el entorno del Libro Solidario	<p>Se diseña un plan de identidad e intervención del Libro Solidario con un área de cooperación</p> <p>Se identifican contrapartes del Libro que son susceptibles de trabajar en proyectos integrales</p>	<p>Realizado un encuentro para reflexionar sobre la redefinición de la identidad e intervención del LS en materia de cooperación</p> <p>Diseñado el plan de identidad e intervención en cooperación y se incluye dentro del documento de líneas y funciones de cooperación</p> <p>Identificada una relación de contrapartes que pueden vincularse a proyectos integrales</p>		Dpto. de Proyectos y LS
Definición de acciones de educación para el desarrollo en nuestro país	<p>Se diseña un plan de identidad e intervención del Libro Solidario con un área de educación para el desarrollo.</p> <p>El CCS integrado en la estrategia de educación para el desarrollo de la entidad.</p> <p>Se identifican los colectivos y áreas de acción en sensibilización y educación para el desarrollo en cada delegación</p>	<p>Realizado un encuentro para reflexionar sobre la redefinición de la identidad e intervención del LS en materia de educación para el desarrollo. Temas tratados por el CCS responden a objetivos comunes de los proyectos de EpD.</p> <p>Diseñado el plan de identidad e intervención en educación para el desarrollo y se incluye dentro del documento de líneas y funciones de cooperación</p>		Formación y Voluntariado CCS
Elaboración de una cartera de proyectos de cooperación y educación para el desarrollo	Se identifica una relación de convocatorias públicas y privadas susceptibles de recibir proyectos en estas dos materias.	<p>Presentados proyectos de cooperación al menos a cinco convocatorias públicas y a tres privadas por año</p> <p>Presentados proyectos de educación para el desarrollo al menos a cuatro convocatorias (públicas o privadas)</p>		

		Consolidada una red de contactos con organizaciones socias en países del Sur		
--	--	--	--	--

**OBJETIVO ESPECÍFICO 3**
**CREAR UNA MAYOR CERCANÍA ENTRE ACCIÓN SOCIAL Y COOPERACIÓN**

Medidas	Resultados operativos	Indicadores	Calendario	Coordina
Mayor divulgación, información y sensibilización sobre cooperación al desarrollo entre nuestra base social	<p>Se incluyen temas relacionadas con el desarrollo y la cooperación en la formación del voluntariado</p> <p>Se informa a los socios y a los voluntarios sobre los proyectos de cooperación realizados en países del Sur por nuestra organización</p> <p>Se divulga y se sensibiliza entre la base social sobre la realidad de las relaciones Norte-Sur</p> <p>Se elaboran acciones de sensibilización en relación a países del Sur</p>	<p>Realizados dos talleres al año sobre materias relacionadas con la cooperación.</p> <p>Incluidos capítulos sobre cooperación en otros cuatro cursos sobre otras materias.</p> <p>Listas de asistencia a los cursos</p> <p>Incluido en cada boletín de Solidarios un capítulo relacionado con realidades Norte-Sur.</p> <p>Incluidos en, al menos, tres boletines internos información sobre proyectos de cooperación llevados a cabo en Solidarios.</p> <p>Enviados por vía electrónica, al menos, tres comunicaciones anuales a socios y voluntarios informando sobre los proyectos de cooperación de Solidarios.</p> <p>Se incluye un apartado relacionado con la cooperación en el Encuentro Anual de Voluntarios.</p> <p>Realizada, al menos, una campaña específica anual sobre la base de la cooperación o la realidad de los países del Sur.</p>	<p>Marzo y octubre 2010 y anual</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p> <p>Mayo 2010 y anual</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p>	<p>Comunicación</p> <p>CCS</p> <p>Formación y Voluntariado</p> <p>Proyectos</p> <p>Libro Solidario</p>

## PLAN DESARROLLO TERRITORIAL, ORGANIZATIVO Y LABORAL.

Después de las reuniones mantenidas, hemos tratado de plasmar en DAFO las opiniones más significativas expresadas por voluntarios y socios.

Empezando con la imagen de Solidarios y lo que proyecta, se ha detectado una importante falta de participación de la base social. Es necesario llevar a cabo más análisis y acciones de mejora. Solidarios debe huir de una Imagen asistencialista. El conocimiento es más local que nacional, y de la cooperación casi nada se conoce.

Como fortalezas en la imagen, está el trabajo constante, la seriedad, el compromiso y la calidad humana de Solidarios. Existe compromiso con la exclusión social, y la página web muestra información clara y completa. Hay que aprovechar la oportunidad de la situación de cambio actual en Solidarios.

Sin embargo parece que Solidarios da la imagen de una falta de flexibilidad para adaptarse al cambio. Habría que conseguir una mayor autonomía local, independencia económica, e implantar indicadores de valoración de lo realizado. Para conseguir avanzar, tiene los elementos estructurales necesarios (Junta Directiva, Asamblea...), que tiene que aplicar en la consecución de nuevas metas.

En la base de las propuestas está el elaborar un organigrama más horizontal y más preciso, que sitúe órganos, cargos y personas en un lugar adecuado para las funciones que han de realizar. En torno a la elaboración de este nuevo organigrama se proyecta un trabajo con participación plural y extensa.

Las delegaciones continúan con sensación de aislamiento. En el ámbito profesional se percibe escasez de recursos y falta de preparación de los responsables. Las personas participantes en los grupos de trabajo organizados muestran un amplio desconocimiento de la relación entre Madrid y Delegaciones. Se percibe como una amenaza el excesivo control de las Delegaciones por parte de la Sede Central.

Sí se conoce qué delegaciones existen en Solidarios, y se perciben muchas oportunidades de crecimiento. Se pueden realizar acciones territoriales donde delegaciones y Madrid tengan el mismo peso, realizar encuentros más frecuentes, y utilizar las nuevas tecnologías para romper el aislamiento.

El crecimiento en número de Delegaciones se puede llevar a cabo de forma organizada, con recursos y formación de los profesionales que lo lleven, si bien se ve como primordial la consolidación de lo existente.

En cuanto a los trabajadores, habría que promover la iniciativa personal, y la participación en los diferentes programas. Se procurará la implantación de un sistema de evaluación de la satisfacción del personal, así como del trabajo y objetivos de todos.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>	Reestructurar el Organigrama			
<b>Medidas</b>	<b>Resultados operativos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>

<p>Reestructuración del Organigrama</p>	<p>Se redefine el organigrama, distinguiendo los cargos honoríficos, directivos y ejecutivos, situando cada programa y cada cargo en el nivel pertinente.</p> <p>Se sitúa por primera vez en el organigrama órganos como las Juntas Delegadas o los Coordinadores Voluntarios.</p> <p>Paralelo al proceso anterior, se define con la mayor precisión posible las funciones y competencias de los distintos órganos, cargos y puestos.</p> <p>Se refleja la cercanía de la Junta con la acción social, responsabilizando de áreas temáticas a sus miembros.</p>	<p>Redactado nuevo organigrama con el consenso de Equipo técnico, Delegaciones y JD</p> <p>Aprobado nuevo organigrama por JD</p> <p>Redactado documento con funciones de los diferentes cargos y puestos de la organización</p> <p>Aprobadas por la JD las vocalías temáticas y sus funciones</p>	<p>Enero 2010</p> <p>Febrero 2010</p> <p>Abril 2010</p> <p>Abril 2010</p>	<p>Junta Directiva y Dirección.</p>
---	--	---	---	-------------------------------------

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b>		Evaluar el trabajo realizado y motivar a los trabajadores		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados operativos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>
Evaluación del trabajo	<p>Se elabora una tabla de objetivos anuales a alcanzar por departamentos y por personas</p> <p>Se evalúa anualmente del trabajo realizado en función de los objetivos conseguidos</p>	<p>Redactada la tabla anual de objetivos anuales</p> <p>Objetivos aprobados por dirección</p> <p>Revisión semestral de objetivos</p> <p>Evaluación anual del trabajo, de acuerdo a los objetivos anuales planteados.</p>	<p>Enero 2010 y anual</p> <p>Enero 2010 y anual</p> <p>Junio 2010 y anual</p> <p>Diciembre 2010 y anual</p>	Dirección y Equipo técnico
Motivación de trabajadores	<p>Se abren canales para la participación de los empleados en las decisiones estratégicas de los diferentes programas en los que están insertos.</p> <p>Se buscan medios para la participación y colaboración interdepartamental.</p> <p>Se refuerza la evaluación de la satisfacción de los trabajadores con sus labores.</p> <p>Se valora la movilidad y la promoción interna de los trabajadores y la creación de itinerarios laborales dinámicos y motivadores.</p>	<p>Número de proyectos con participación interdepartamental</p> <p>Encuestas anuales de satisfacción del personal.</p> <p>Recuento de participación inter-departamental.</p>	2010-2014	.

## PLAN DE REDES PARA EL CAMBIO Y POSICIONAMIENTO SOCIAL

El trabajo en red es una forma de trabajar -en el interior de las propias organizaciones, así como en las relaciones y la cooperación entre ellas- que se basa en los siguientes principios:

### Horizontalidad

Las relaciones entre colectivos y asociaciones que trabajan en red son “entre iguales”, horizontales, no vienen determinadas por una jerarquía piramidal o por cargos “formales”.

### Sinergia, trabajo en equipo

Las entidades que trabajan en red forman parte de un entramado más amplio del que forman parte. La complementariedad de las partes permite que las competencias de unas entidades sirvan a las otras, y que con los objetivos particulares coordinados se alcance el objetivo común.

### Autonomía y relación entre las partes

El trabajo en red es una forma de trabajo ampliamente descentralizada, en la que cada una de las partes más pequeñas funciona a su vez como un equipo, con la mayor autonomía posible. Aunque esa autonomía implica la interrelación y coordinación continua entre las partes.

### Pertenencia participativa

La pertenencia a las redes debe expresarse fundamentalmente en la participación activa de quienes las constituyen, y no limitarse a enviar delegados o contribuir a los gastos.

### Compromiso

Un factor esencial para el trabajo en red es el compromiso. Compromiso significa asumir responsabilidad y riesgo, es decir hacerse solidarios con el proyecto colectivo de forma clara y susceptible de materializarse.

### Objetivos comunes

Los objetivos particulares de las entidades que forman parte de la red no pueden ser contradictorios entre sí, sino tener una coherencia y afinidad suficientes.

Todos los componentes de la red deben sentir como propios los objetivos comunes.

### Comunicación

La comunicación, el diálogo permanente, el intercambio de ideas, es la forma básica y cotidiana del trabajo en red. Si la comunicación no funciona, la red tampoco.

### Construcción y gestión colectiva del conocimiento

En el trabajo en red el conocimiento, la información, las experiencias, se comparten, se socializan, no se esconde o limita.

### Simplicidad y flexibilidad organizativa

La burocracia es una de las principales enemigas del trabajo en red. La organización debe ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a los cambios constantes de las circunstancias.

### Liderazgo

El trabajo en red no funciona sin liderazgo, sin el impulso, la iniciativa y el trabajo de personas concretas que apuestan por dinamizar y animar la red. No se trata de un liderazgo personalista sino compartido, en el que se suman esfuerzos y capacidades.

### Evaluación y aprendizaje permanente

Aprender de la propia experiencia, de la práctica. La evaluación permanente, la observación continua de los que hacemos y cómo lo hacemos, el análisis de resultados que producimos colectivamente nos permite mejor, obtener mejores resultados.

### Razones para trabajar en red

Muchas de las necesidades y problemas a los que nos enfrentamos las entidades de acción social tienen causas y consecuencias múltiples absolutamente relacionadas entre sí. Tendremos un conocimiento más completo de la realidad, de las necesidades y de los problemas, de los recursos existentes, compartiendo informaciones y conocimientos, sumando perspectivas y miradas.

Las redes permiten coordinar diferentes actores sociales, recursos, capacidades y esfuerzos articulándolos a objetivos comunes.

Para que nuestra entidad y programas sean más y mejor conocidos, y para conocer mejor a las otras entidades.

Aprovecharemos mejor los recursos existentes, compartiéndolos con otros, accederemos a otros recursos que no podríamos conseguir solos. La cooperación nos permite sumar capacidades y recursos de las entidades, complementándonos y aprovechándonos mejor.

Aumenta la incidencia política, el impacto de cara a la transformación social. Cuando sumamos voces e influencias, estas se amplifican, se incrementa la posibilidad de llegar a más ámbitos, de influir en más personas, de incidir en la opinión social, en las políticas públicas.

El trabajo en red nos permite abordar objetivos y proyectos de mayor alcance social, que llegan a más personas, que afronten problemas y necesidades más complejos.

Solidarios pertenece a decenas de redes distintas, tanto en su formato nacional, como en cada una de sus delegaciones en los diferentes territorios donde tenemos presencia. El reto ahora es solidificar esta estructura de trabajo, en ocasiones tomando la iniciativa en la formulación y ejecución del trabajo en grupo en redes donde ya somos miembros, en otras ocasiones, dinamizando otros que nos parezca que no cumplen su misión y, por último, uniéndonos a plataformas en las que ahora no tenemos presencia.

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>		Sistematizar y potenciar el trabajo en redes de voluntariado y en las de inclusión social		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados operativos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Calendario</b>	<b>Coordina</b>
1. Diagnóstico anual de las redes a las que pertenecemos.	Se decide la participación en cada red	Enumeración de las redes a las que pertenecemos.	2010-2014, cada año.	Área voluntariado y formación
	Se elige representación en cada red y grupo de trabajo, en todos los ámbitos.	Listado de representantes, tanto de Junta, como de equipo técnico, cómo socios o voluntariado.		
2. Tomar la iniciativa en procesos de transformación social en plataformas que se hayan	Se elaboran informes por los representantes de posicionamientos y temas estratégicos.	Nº de temas analizados y sobre los que existe posicionamiento.		

quedado anquilosadas.				
--------------------------	--	--	--	--

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>		Sistematización y potenciación del trabajo en con otras entidades sociales, con Universidades e instituciones públicas o privadas		
<b>Medidas</b>	<b>Resultados operativos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Coordina</b>	<b>Calendario</b>
1. Apostar por la búsqueda de sinergias en temas en los que no haya red formalmente constituida.	1.1. Comunicados y acciones sobre temas de incidencia para nuestra entidad.	Listado de acciones.	Área de Acción Social y cada responsable de programa.	A desarrollar en cada Plan Anual.
	1.2. Liderar posicionamientos clave en los ámbitos donde no haya redes formales.	Nº de posicionamientos.		
	1.3. Elaborar informes por los representantes de los temas estratégicos.	Nº de informes realizados.		
2. Actualizar los convenios y el trabajo con las oficinas de voluntariado de cada universidad con la que trabajemos.	1.1. Convenios actualizados en cada una de las sedes.	Nº de convenios.	Dirección, responsable de delegaciones y cada delegada.	A determinar en cada uno de los PAO.
	1.2. Un nuevo convenio en cada una de las nuevas delegaciones abiertas.	Nº de actividades desarrolladas.		
	1.3. Al menos una actividad anual en colaboración con las oficinas de voluntariado universitarias.			
3. Poder ser más activos e incidir para cambiar posicionamientos en los	1.1. Acudir a cada reunión con objetivos trabajados previamente.	Nº de reuniones anuales productivas.	Área de Acción Social.	2010-2014, cada año.
	1.2. Mostrar nuestra opinión sobre los temas	Nº de posicionamientos sobre los diferentes		

foros y comisiones en las que trabajamos.	planteados, sin ser convidados de piedra.	temas.	Dirección.	
4. Analizar en función de su utilidad cada oportunidad que se presente de pertenecer a nuevos foros o comisiones.	1.3. Elaborar informes por los representantes de posicionamientos y temas estratégicos.			

OBJETIVO ESPECÍFICO 3		Implementación de buenas prácticas, evaluación y seguimiento para el trabajo en red		
Medidas	Resultados operativos	Indicadores	Coordina	Calendario
1. Diseñar un documento interno sobre buenas prácticas en el trabajo en red.	1.1. Contar con un documento interno sobre buenas prácticas en el trabajo en red.	Existencia de documento/s	Área de Acción Social. Formación. Dirección.	2010-2014, cada año.
	1.2. Incorporar contenidos de buenas prácticas en el trabajo en red a la formación de los trabajadores.	Nº de actividades formativas.		
2. Definir espacios para realizar el seguimiento y evaluación del trabajo realizado en las redes en las que pertenecemos.	1.1. Hacer seguimiento y evaluación del trabajo realizado en las redes en las que pertenecemos.	Nº de reuniones anuales de seguimiento y evaluación.	Área de Acción Social.  Dirección.	2010-2014, cada año.

## COORDINADORES

A la hora de coordinar la elaboración del Plan Estratégico han participado muchas personas de la organización en distintos momentos y con diferentes funciones. A continuación señalamos sus nombres:

Junta Directiva: Cristóbal Sánchez, Alfonso Fajardo, Sonia Gregorio, Francisco Porras, Juan Casado, Corina Mora, Marisa Vázquez.

Comisión de Planificación y Seguimiento: Cristóbal Sánchez, David Álvarez, Sonia Belacaria, Sonia Carralafuente, Juan Casado.

1. Acción Social: Voluntariado y Formación

- Sonia Gregorio
- Sandra Candelas
- Juan Manuel Pavón (Toni)
- Álvaro Crespo
- Ada Sánchez
- Gustavo Porras
- Xis

2. Captación de recursos y administración

- Alfonso Fajardo
- Silvia Larumbe
- Mario Masiá
- Salvador Pardo

3. EpD; Comunicación, incidencia y sensibilización

- Kisco Porras
- María José Atienzar
- Carlos Miguélez
- Quique Marí

4. Desarrollo territorial, organizativo y laboral

- Marisa Vázquez
- Bernardo Naranjo
- Julia Johansson
- Almudena Ochoa
- Virtudes González

5. Cooperación

- María Muñoz

- . Corina Mora
- Iñaki Cucarella
- Silvia Valencia

6. “Redes para el cambio” y posicionamiento social

- David Álvarez Rivas
- Mariola Cabales
- Antonio Lora
- Marcos Böcker
- Inma Munitiz

## AGRADECIMIENTOS

Carlos Mataix  
 Miembros de los equipos de coordinación de los grupos de Campo  
 McKinsey  
 Beneficiarios participantes  
 Participantes en general  
 Etc.

## TABLAS DE EJECUCIÓN

Tabla 1. Resumen de documentos a realizar

Documento	Contenidos	Fecha límite	Observaciones
Modelo de Voluntariado en Solidarios para el Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideario y bases éticas de nuestro voluntariado</li> <li>▪ Programa de Gestión de Voluntariado,</li> <li>▪ Reglamento de las personas voluntarias, incluyendo los Derechos y Deberes, Itinerario</li> <li>▪ Momentos y Estrategias de relación y acompañamiento de las personas voluntarias</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de Formación</li> <li>▪ Límites y posibilidades de la acción voluntaria.</li> <li>▪ Protocolo actuación en caso de denuncia social.</li> <li>▪ Funciones de distintos elementos humanos involucrados en el Voluntariado: profesionales remunerados, voluntarios, personas en prácticas...</li> <li>▪ Claves metodológicas</li> <li>▪ Sistema de evaluación</li> <li>▪ Niveles de participación</li> <li>▪ Especificidades de cada programa</li> <li>▪ Otras a considerar</li> </ul>		
Plan General de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación Interna</li> <li>▪ Medios</li> <li>▪ Prescripción</li> <li>▪ Publicidad</li> <li>▪ Portavoces</li> <li>▪ Sensibilización, Incidencia y denuncia socia.</li> </ul>		
Delimitación de líneas y funciones en Cooperación y Libro Solidario.			
Marco Presupuestario.			