

Plan Estratégico 2017-2020



Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

Objetivos Estratégicos

Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Cuadro de Mando

Gobierno del Plan

Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

Objetivos Estratégicos

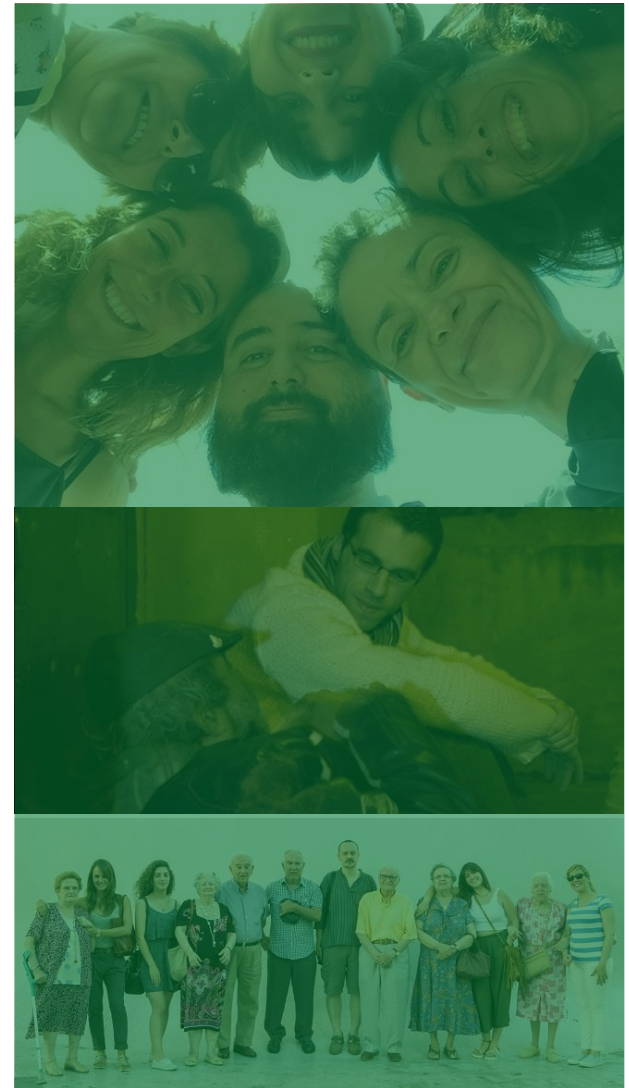
Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Cuadro de Mando

Gobierno del Plan

Introducción

Solidarios para el Desarrollo y el contexto social en el que se desenvuelve, han sufrido importantes cambios en los últimos seis años, desde la elaboración del anterior Plan Estratégico 2010 – 2014, en octubre del 2009 y en el que participaron la Junta Directiva casi al completo, personal técnico, voluntarios y socios de la organización, con representación de todas las delegaciones.



La decisión de planificar

Es en este momento cuando el nuevo órgano de gobierno decide elaborar el Plan Estratégico 2017 – 2020 para que sirva de guía a toda la organización y le ayude a determinar los objetivos estratégicos y operativos establecidos y definir la mejor forma de conseguirlos.

Se trata de definir claramente qué es lo que quiere ser SOLIDARIOS en el 2020, cómo y con quién y con qué recursos hacerlo. Se quiere aprovechar este momento en el que la organización aborda un período de estabilidad y con expectativas de crecimiento, para hacer una reflexión profunda sobre **¿dónde estamos?**, analizando la situación actual y describiendo todos los temas que considera clave, **¿dónde queremos llegar?**, analizando cómo y en qué posicionamiento nos gustaría ver a la organización en 2020, y reflexionar sobre **¿qué tenemos que hacer para conseguirlo, con qué recursos y con qué alianzas?**, estableciendo las personas, los recursos, las capacidades y las alianzas que nos permitirán conseguirlo.



Nuestra identidad

Solidarios entra el año que viene en la treintena.

Nace en la Facultad de Ciencias de la Información de la Complutense, donde el profesor García Fajardo arrancó un seminario titulado 'Solidaridad'. Dos años después ya éramos "Solidarios", registrados como una de las asociaciones emergentes del momento. La hipótesis de partida era "a dos kilómetros del aula, hay gente que sufre y no somos ajenos". El discurso se fue conformando siempre un paso por detrás de la experiencia. Acción, reflexión, formación, acción. Hospital, cárcel, Cottolengo, calle, residencia... seminario, conferencia, manual, artículo. Pronto se unieron grupos en universidades de Sevilla, Granada, Murcia y otras muchas.

Solidarios es todas y cada una de las personas voluntarias y colaboradoras aliadas contra el dolor, la exclusión y la soledad. Y los que sufren, también son Solidarios. La acción social va acompañada de comunicación, sensibilización e incidencia. Con prejuicios e ignorancia no mejoramos ni transformamos. Hay unas razones para la exclusión, una causa sobre la que actuar y buscar alternativas. Buscamos un pensamiento arremangado con la realidad, ni activismo loco ni parálisis por análisis. Sentido común y sentido de la responsabilidad.

Solidarios tiene entre sus fines la realización de actividades que redunden en beneficio de las personas en riesgo, a través de la promoción del voluntariado y de una ciudadanía activa, responsable con una necesaria transformación social que nos acerque a la igualdad de derechos y oportunidades. Todo lo anterior, conforma un modelo de voluntariado seña de identidad de Solidarios. Un voluntariado adulto, responsable, comprometido, participativo, para todos, un voluntariado reflexivo y formado, con apoyos profesionales y con iniciativa personal, movilizador y batallador. Un voluntariado donde la acción individual tenga su reflejo en la acción colectiva organizada, y que trabaje al lado de otros actores sociales.

Solidarios promueve una idea de democracia ancha e intensa, que de manera horizontal y ramificada se convierta en motor de cambio y transformación.

Nuestra identidad

La filosofía de la organización se refleja en los valores que definen la forma en que la organización desempeña sus actividades. Estos valores son conocidos por todos los miembros y están a disposición pública en la web de la organización.

1. Voluntariado no asistencial, participativo y crítico. El compromiso es su rasgo esencial.
2. Reconocimiento de que el verdadero protagonista es la persona excluida.
3. Formación del voluntariado, continua y de calidad, paralela a la acción voluntaria.
4. Vinculación a la Universidad, como origen y como marca de identidad.
5. Sin vinculación religiosa ni partidista
6. Cooperación inter-institucional, trabajo en red y alianzas.
7. Justicia social con enfoque de derechos.
8. Participación de la base social y de las personas excluidas.
9. Exigencia de transparencia y buen gobierno.
10. Vocación de mejora, excelencia e innovación.
11. Voluntariado incluyente para cualquier persona.



El proceso del Plan

El Plan Estratégico se ha elaborado siguiendo los siguientes pasos:



Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

Objetivos Estratégicos

Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Cuadro de Mando

Gobierno del Plan

Análisis estratégico

Un análisis profundo de los recursos y capacidades de la organización identificando sus fortalezas y debilidades desde el punto de vista de diez ámbitos clave: Estrategia y Posicionamiento, Gobierno Corporativo y Órganos, Marketing y Comunicación, Base Social, Proyectos, Gestión Económica y Funding / Ingresos, Gestión Financiera y Tesorería, Organización y RRHH, Gestión del Voluntariado y Alianzas, completándolo con la identificación de los factores externos a la organización que nos influyen de una forma directa o indirecta.

Se trata de comprender el entorno donde nos movemos y pensar con otra óptica respecto al entorno; pensar con otra perspectiva sobre la organización; cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno y buscar soluciones a problemas estratégicos.



Análisis estratégico

El análisis DAFO resultante es el siguiente:

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">• Menos personal técnico del necesario.• Pocos recursos para nuestra tarea, en especial recursos propios recurrentes. (voluntarios – socios)• Demasiada dependencia de subvenciones.• Carencias en la sistematización documental de muchos de nuestros procedimientos.• Escasa presencia territorial en el ámbito estatal (3 CCAA) y delegaciones con menos fuerza que la sede central• Poca cohesión interna entre voluntarios y programas en cuanto a pertenencia a Solidarios. Poco sentimiento de organización.• Debilidades en cuanto a cómo comunicamos lo que hacemos.	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia, contenidos, métodos, programas, muy consolidados.• Organización con una estructura sólida.• Buena base social, en especial de voluntariado.• Conjunto de alianzas muy satisfactorias, con potencial de mejora.• Buenos sistemas de gestión financiera y ausencia de deudas. Situación saneada económicamente.• Se cuenta con un buen equipo, formado y motivado, capaz de alcanzar los objetivos.• Vigencia del modelo de intervención en voluntariado: hechos diferenciales que nos posicionan en el sector.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Reducción de convocatorias públicas y de cuantía de las existentes. Contexto económico debilitado por la crisis.• Modelos de voluntariado promovidos en otros ámbitos (AAPP, Empresas, Universidad) que no responden a nuestro modelo.• Cauces de captación de voluntariado poco diversificados.• Priorización de la prestación de servicios sociales concretos a determinados colectivos desde la financiación pública frente al voluntariado, la creación de ciudadanía activa, y la movilización social. Modelos de voluntariado que ponen el acento en lo asistencial.• Posible endogamia y escasa renovación en los órganos de gestión de la entidad (directivos y técnicos)	<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de financiación y alianzas en el entorno europeo.• Posicionarnos en la Economía Social, como estrategia de sostenibilidad y crecimiento complementario.• El mundo de la RSC de la empresa está más activo que nunca y podemos buscar alianzas.• La mayoría de nuestros programas de acción social son actuales, eficientes y con posibilidades de crecimiento.• Tenemos base social presente y pasada numerosa para trabajar la sostenibilidad, implicación y renovación permanente del tejido organizativo de la entidad

Análisis estratégico

El resumen ejecutivo del diagnóstico es el siguiente:

Ámbito	Situación actual	Dificultades y Retos
1 Estrategia y Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Misión adecuada se cumple, necesitamos reforzar capacidad de incidencia Referencia en voluntariado, pero marca poco reconocida 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de elaborar un nuevo Plan Estratégico 2017 – 2020 Reforzar marca y liderazgo en la universidad
2 Gobierno Corporativo y Órganos	<ul style="list-style-type: none"> Órganos directivos adecuados funcionan correctamente Dificultades de renovación natural de sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de mayor participación e implicación de la base social en los órganos de gobierno.
3 Marketing y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar Plan de Comunicación. Comunicación en proceso de mejora en cuanto a presencia en medios y en redes sociales, pero con importantes debilidades estructurales. Dificultades para contar lo que hacemos de una manera atractiva y que llegue a todos los públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las campañas específicas y su impacto; aumentar la presencia en medios estratégicos Desarrollar una comunicación a la escala de Solidarios y de sus objetivos Saber comunicar, contar lo que hacemos
4 Base Social	<ul style="list-style-type: none"> Amplia base social de socios, voluntarios y usuarios Perdemos el 10 % de socios anuales 	<ul style="list-style-type: none"> Transformar los voluntarios en socios y también a algunos usuarios. Ampliar nuestra base social
5 Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos alineados con la misión, y con financiadores fieles. No hay departamento de proyectos específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificar las fuentes de financiación: Europa, empresas privadas y economía social. Contar con un técnico innovar y evolucionar nuestros programas.
6 Gestión Económica y Funding / Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Elevada dependencia de las subvenciones públicas Correctos sistemas de gestión económica 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de incrementar los fondos propios (socios y donantes) Conseguir alianzas largo plazo empresas y Europa
7 Gestión Financiera y Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> Buenos sistemas de gestión financiera y ausencia de deudas. Situación saneada, aunque siempre con cierta precariedad. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la eficiencia en la gestión de proveedores
8 Organización y RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un buen equipo, formado y motivado, capaz de alcanzar los objetivos, pero al límite de dedicación para crecer. Faltan algunos puestos clave asumidos por los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> Cubrir algunos puestos clave si se incrementan ingresos. Contar con una política retributiva por objetivos que motive y premie el talento.
9 Gestión del Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> Somos una organización de voluntariado con cultura del voluntariado arraigada y buenos sistemas de gestión. Falta implicar al voluntario como socio 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar su número en algunas delegaciones y programas. Impulsar documentos, estudios, investigación.
10 Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> Buenas alianzas con socios que nos interesan Convive ejemplo de alianza interinstitucional a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer alianzas a medio largo plazo con otras entidades europeas, universidades y con empresas privadas

Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

Objetivos Estratégicos

Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Gobierno del Plan

Propósito de la organización

Misión

Luchar contra la exclusión social, contra sus causas y sus consecuencias, a través del voluntariado y el fomento de una ciudadanía activa, acompañando a las personas que la sufren.

Visión

SOLIDARIOS lucha contra la exclusión desde el voluntariado y la concienciación social. Entendemos que para ello es necesario revisar el modelo social que la causa junto con las personas que la sufren. Aspiramos a una sociedad inclusiva, democrática y participativa y diversa. Promovemos el fortalecimiento de las redes sociales de apoyo y el empoderamiento de las personas, fomentando la igualdad de derechos y oportunidades.

Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

Objetivos Estratégicos

Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Cuadro de Mando

Gobierno del Plan

Objetivos Estratégicos

Con este Plan Estratégico en Solidarios queremos:

“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades para hacerlo”.

Objetivos
estratégicos

1. Identidad

#especialistavoluntariado
#reforzarprogramas
#acciónsocialEspaña
#trabajo_en_red

2. Colaboración e influencia

#personasquetrabajamos
#universidad
#AAPP-empresas-redes
#medioscomunicación

3. Capacidades

#implicacion_base_social
#+socios
#técnico_especializados
#diversidad_financiación

Objetivos Estratégicos

Con este Plan Estratégico en Solidarios queremos:

“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades para hacerlo”.

Objetivos
estratégicos

1. Identidad

#especialistavoluntariado

Queremos ser una entidad especialista en lo que hacemos, más que generalista.

- Específicamente de voluntariado.
- Qué trabajamos con determinados colectivos, no con todos.
- Con vocación de conocer y ser “referentes” en voluntariado y en el voluntariado con nuestros colectivos.
- Reforzando nuestro modelo de voluntariado y promocionándolo para que otros lo asuman también.

#reforzarprogramas

Queremos reforzar los programas actuales con los colectivos con los que trabajamos, más que crear nuevos programas con nuevos colectivos.

- Focalizar nuestros recursos en ser más fuertes y relevantes en nuestro trabajo con Personas Mayores, personas con enfermedad mental, personas sin hogar y personas reclusas y exreclusas.
- Innovar nuestros programas y explorar nuevos campos de trabajo desde el voluntariado con esos colectivos.

2. Colaboración e influencia

#acciónsocialEspaña

Queremos reafirmarnos en ser una organización de ámbito nacional, de acción social en España, y no de cooperación.

- Queremos reforzar nuestras delegaciones, dotarlas de mayor relevancia, calidad en su gestión y posicionamiento en su ámbito local o autonómico.
- Queremos homogenizar el modelo de voluntariado, los programas y los colectivos con los que trabajamos.
- Queremos que un voluntario o un programa de atención a un determinado colectivo de Solidarios sea reconocible en cualquier lugar en el que trabaje.

#trabajo_en_red

Queremos abrirnos al trabajo en red con otras organizaciones españolas y de ámbito europeo, para enriquecernos, aprender y tener más fuerza.

3. Capacidades

Objetivos Estratégicos

Con este Plan Estratégico en Solidarios queremos:

“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades para hacerlo”.

Objetivos
estratégicos

1. Identidad

2. Colaboración e
influencia

3. Capacidades

#personasquetrabajamos

Reforzar nuestro posicionamiento e interlocución con las personas para las que trabajamos.

- Que participen en la organización.
- Que les escuchemos.
- Que nos evalúen y nos ayuden a mejorar.

#universidad

Queremos reforzar nuestro vínculo con las universidades

- Actualizar nuestra relación con ellos en cuanto a la promoción del voluntariado en su ámbito.
- Desarrollar colaboraciones en programas de prácticas.
- Vincularlos en temas de investigación social, evaluación, conocimiento científico de nuestros colectivos y de nuestro impacto.
- Formación de técnicos y voluntariado.

#AAPP_empresas_redes_medioscomunicación

Reforzar nuestras alianzas y posicionamiento respecto a:

- AAPP. Conocerlos, que nos conozcan, que nos tengan en cuenta en lo nuestro. Incidir.
- EMPRESAS. Buscar alianzas a largo plazo, sumarlos, que nos ayuden con su conocimiento, colaborar en su compromiso social.
- REDES. Estar en las que nos interesan, de forma proactiva, liderar temas de voluntariado en ellas. Posicionarnos en el sector y ser relevantes en él.
- Medios de comunicación.

Objetivos Estratégicos

Con este Plan Estratégico en Solidarios queremos:

“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades para hacerlo”.

Objetivos
estratégicos

1. Identidad

#implicacion_base_social

Fortalecer la base social de Solidarios, incrementando el número y la vinculación a la organización de los voluntarios.

- Mejorando la permanencia.
- Reforzando el sentimiento de organización.
- Haciéndolos socios cada vez a mayor número.
- Mejorando su participación en la organización.

#+socios

Fortalecer la base social de Solidarios, incrementando el número de socios.

- Contando con un plan integral.
- Reforzando su fidelidad y sentido de pertenencia.
- Incrementando sus cuotas.
- Reforzando su participación.

#desarrollo_técnicos

Queremos un equipo técnico especializado, con experiencia, formado, fortalecido y en continua evolución

- Mezclando experiencia y veteranía con juventud y empuje,

para hacerlo”.

2. Colaboración e influencia

incorporando estudiantes en prácticas.

- Buscando su continua formación y especialización.
- Contando con una política de retribución/motivación.

#diversidad_financiación

Queremos reducir nuestra dependencia de fondos públicos, diversificando nuestras fuentes de financiación, reforzando nuestra sostenibilidad financiera e incrementando nuestro presupuesto anual

- Contando con más socios, más implicados, con mayor permanencia.
- Ampliando nuestra relación con las empresas, buscando alianzas a largo plazo.
- Fortaleciendo nuestra capacidad de captación de fondos con productos y servicios.
- Consolidando el apoyo de las AAPP a nuestro trabajo en todos los territorios.

3. Capacidades

Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

Objetivos Estratégicos

Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Cuadro de Mando

Gobierno del Plan

Líneas Estratégicas, objetivos específicos e iniciativas estratégicas

Para lograr los objetivos fijados y conseguir la posición en la que queremos que esté la organización en 2020, planteamos las siguientes líneas estratégicas que tratan además de potenciar las fortalezas en el entorno en que actuamos.

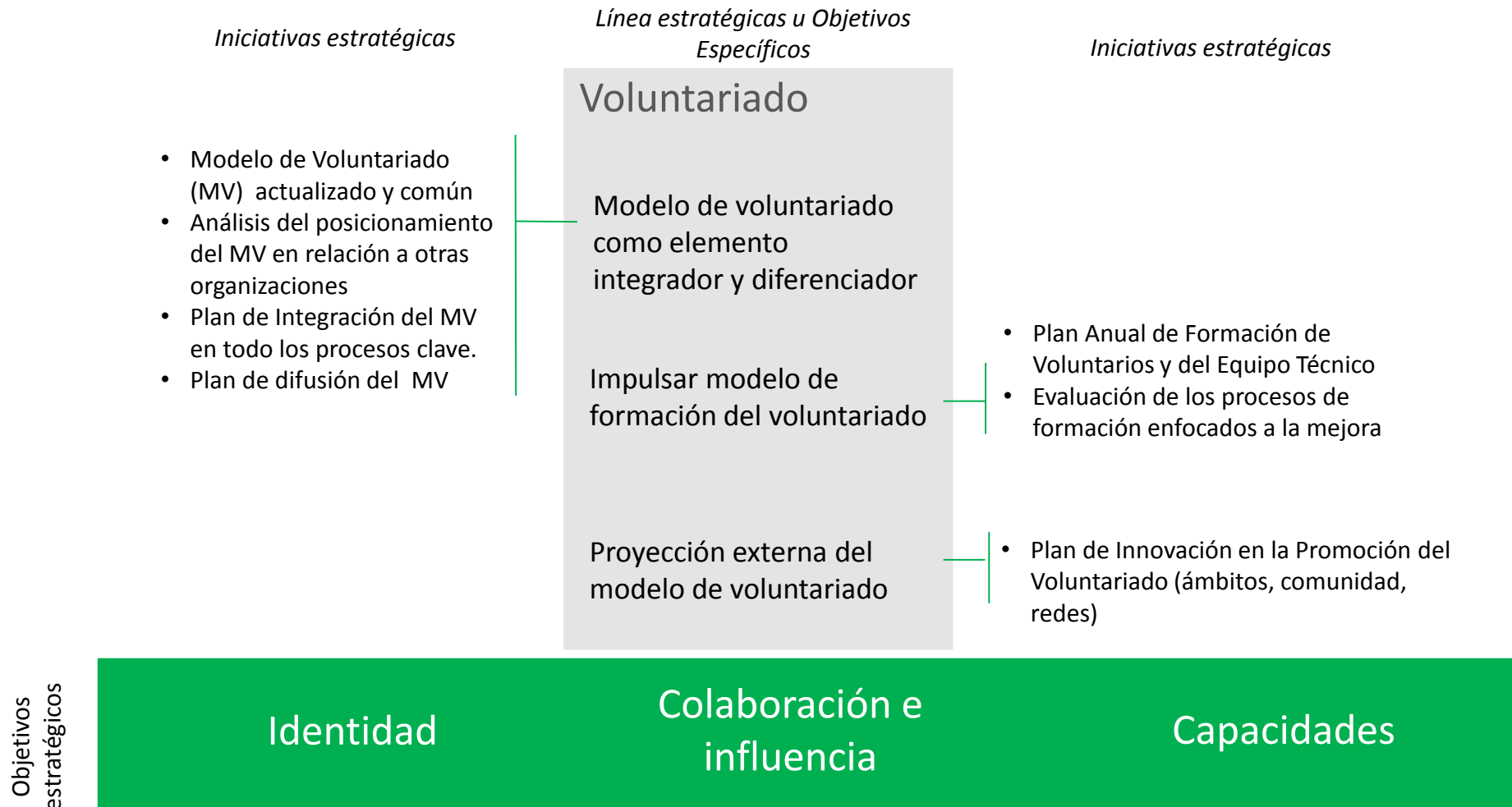


“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Líneas Estratégicas, objetivos específicos e iniciativas estratégicas

Voluntariado

El voluntariado es el fundamento del trabajo de SOLIDARIOS, cuyo modelo debe ser un referente reconocible y común en todos los programas y delegaciones. El voluntariado en SOLIDARIOS debe partir de la reflexión crítica, con vocación transformadora, orientado a lo comunitario y al fomento de la participación como vehículo de empoderamiento y de exigencia de derechos.



“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Líneas Estratégicas, objetivos específicos e iniciativas estratégicas

Programas

En los próximos 4 años, queremos consolidar varias líneas de nuestros programas. Para ello, debemos insistir en el empoderamiento de las personas en situación de exclusión social con las que trabajamos, la homogeneización de lo que hacemos en todos los sitios donde lo hacemos, y por último, en la introducción junto con la base social y los colectivos, del paradigma de la innovación y la calidad.

Iniciativas estratégicas

- Diseño e Implantación del Modelo de Intervención con enfoque participativo en todos nuestros programas
- Plan de Diseño e Implantación de Mapa de Procesos clave en toda la organización
- Diseño e Implantación de CRM de gestión común
- Espacio de aprendizaje entre programas y territorios
- Plan de Innovación por Programa con enfoque participativo
- Plan de Estudios o Investigación desde el ámbito universitario por programa
- Modelo Metodológico de Evaluación de Intervenciones

Programas

Fomentar la autonomía, participación social y empoderamiento de las personas con las que trabajamos

Consolidación y homogeneización de los programas

Líneas estratégicas y Objetivos Específicos

Objetivos
estratégicos

Identidad

Colaboración e
influencia

Capacidades

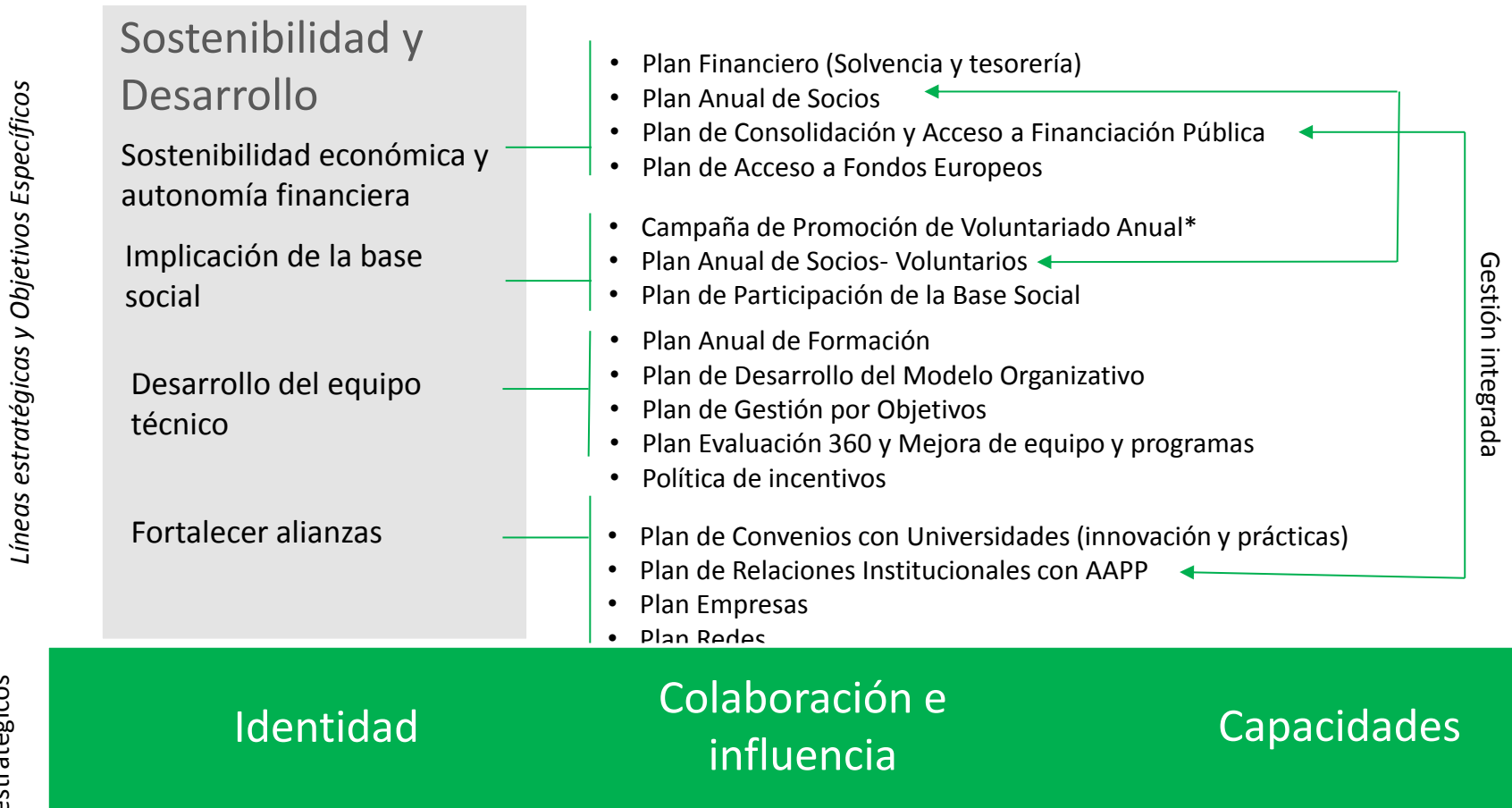
“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Líneas Estratégicas, objetivos específicos e iniciativas estratégicas

Sostenibilidad y Desarrollo

Solidarios es una asociación, compuesta por todas las personas que participan en la misma, que aspira a tener autonomía y fortaleza para alcanzar sus objetivos, sin ataduras que constriñan nuestra libertad de actuación y denuncia. Sólo con una base social numerosa, participativa e implicada, con fuentes de financiación diversificadas, con equipos técnicos bien preparados y con alianzas estables en nuestro entorno, lo podremos conseguir.

Iniciativas estratégicas



* A tener en cuenta en el Plan de Comunicación

“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Líneas Estratégicas, objetivos específicos e iniciativas estratégica Comunicación y Campañas (1 de 2)

La proyección interna y externa de la organización es un elemento clave para el cumplimiento tanto de su propósito como de su Plan Estratégico



“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Líneas Estratégicas, objetivos específicos e iniciativas estratégica Comunicación y Campañas (2 de 2)



“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

Objetivos Estratégicos

Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Cuadro de Mando

Gobierno del Plan

Indicadores de seguimiento (1 de 6)

A continuación se presentan los indicadores de seguimiento del Plan Estratégico

Indicadores: Voluntariado

Líneas Estratégicas y Objetivos Específicos	Indicadores de ejecución del Plan	Indicadores de resultado
Voluntariado	% de avance anual de Línea estratégica	
Modelo de Voluntariado como elemento integrador y diferenciador	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Modelo de Voluntariado (MV) actualizado y común	% de avance conforme plan anual	Un Documento de sistematización del MV
Análisis del posicionamiento del MV en relación a otras organizaciones	% de avance conforme plan anual	Documento diagnóstico del MV en el entorno
Plan de Integración del MV en todo los procesos clave.	% de avance conforme plan anual	100% de los voluntarios conocen y aplican el MV
Plan de difusión del MV	% de avance conforme plan anual	100% de los programas coherentes con el MV Los responsables de voluntariado de las AAPP, empresas y redes conocen e identifican el MV de Solidarios
Impulsar modelo de formación del voluntariado	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Plan Anual de Formación del voluntariado	% de avance conforme plan anual	% de voluntarios cuenta con oferta de formación
Plan anual de formación del equipo técnico	% de avance conforme plan anual	1 formación externa/año por técnico
Proyección externa del modelo de voluntariado	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Plan de Innovación en la Promoción del Voluntariado	% de avance conforme plan anual	% de voluntarios que provienen de otros ámbitos diferentes al universitario AAPP, empresas y otras organizaciones nos derivan voluntarios y/o participan en nuestro modelo

Indicadores de seguimiento (2 de 6)

Indicadores: Programas

Líneas Estratégicas y Objetivos Específicos	Indicadores de ejecución del Plan	Indicadores de resultado
Programas	% de avance anual de Línea estratégica	
Autonomía, participación social y empoderamiento	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Diseño e Implantación del Modelo de Intervención con enfoque participativo	% de avance conforme plan anual	Todos los programas promueven la autonomía, la participación y el empoderamiento de las personas
Consolidación y homogeneización de los programas	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Diseño e Implantación de CRM de gestión común	% de avance conforme plan anual	Programas se realizan en 100% de los territorios
Espacio de aprendizaje entre programas	% de avance conforme plan anual	2 espacios de aprendizaje entre programas
Plan de Diseño e Implantación de Mapa de Procesos clave	% de avance conforme plan anual	Sistemas de gestión homogéneos en todos los programas y territorios
Potenciar innovación, investigación y creatividad	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Plan de Innovación por Programa con enfoque participativo	% de avance conforme plan anual	Un grupo de reflexión con voluntarios, beneficiarios y expertos por programa en 2020
		Una propuesta de evolución/ innovación por programa
Plan de Estudios o Investigación desde el ámbito universitario por programa	% de avance conforme plan anual	2 programas o colectivos cuentan con estudio/investigación académica
		Un diseño metodológico de evaluación adaptable a cada programa
Modelo Metodológico de Evaluación de Intervenciones	% de avance conforme plan anual	Dos programas evaluados externamente en 2020

Indicadores de seguimiento (3 de 6)

Indicadores: Sostenibilidad y Desarrollo: Sostenibilidad económica y autonomía financiera

Líneas Estratégicas y Objetivos Específicos	Indicadores de ejecución del Plan	Indicadores de resultado
Sostenibilidad y Desarrollo	% de avance anual de Línea estratégica	% de cumplimiento consolidado
Sostenibilidad económica y autonomía financiera	% de avance anual consolidado de in. estrat.	Incremento PTO 10% anual
Plan Financiero (Solvencia y tesorería)	% de avance conforme plan anual	50% de los ingresos de fondos privados
Plan Anual de Socios	% de avance conforme plan anual	XXX ingresos de socios consolidados
Plan de Consolidación y Acceso a Financiación Pública	% de avance conforme plan anual	Consolidación anual IRPF, y financiación de CCAA y Municipios donde trabajamos
Sostenibilidad y Desarrollo	% de avance conforme plan anual	Duplicar financiación mayores en 2020
		5% incremento anual de Financiación Pública
		Financiación autonómica y municipal consolidada en cada delegación
		Se cuenta con un convenio de financiación pública en al menos dos CCAA
		Socio elegible para financiación UE.
		Presentación 1 proyecto EU/año en consorcio
		Participado en 2 proyectos con financiación EU

Indicadores de seguimiento (4 de 6)

Indicadores: Sostenibilidad y Desarrollo: Implicación de la base social Desarrollo del equipo técnico y Fortalecer alianzas

Líneas Estratégicas y Objetivos Específicos	Indicadores de ejecución del Plan	Indicadores de resultado
Implicación de la base social	% de avance anual consolidado de in. strat.	% de cumplimiento consolidado
Campaña de Promoción de Voluntariado Anual	% de avance conforme plan anual	% de cobertura de voluntarios
Plan Anual de Socios- Voluntarios	% de avance conforme plan anual	1000 voluntarios/año
Plan de Participación de la Base Social	% de avance conforme plan anual	50% de los voluntarios son socios en 2020
		Al menos 150 voluntarios/territorio
		Permanencia del 50% voluntarios al menos 12 meses
		100% de bajas cubiertas de voluntarios
		1250 voluntarios consolidados en 2020
		15% incremento anual de socios
		20% incremento de socios en Asambleas
		1 órgano consultivo con beneficiarios
		20% incremento asistencia a Encuentros
		3 espacios de participación de base social
		3 canales de participación online

Indicadores de seguimiento (5 de 6)

Indicadores: Sostenibilidad y Desarrollo: Desarrollo del equipo técnico y Fortalecer alianzas

Líneas Estratégicas y Objetivos Específicos	Indicadores de ejecución del Plan	Indicadores de resultado
Desarrollo del equipo técnico	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Plan Anual de Formación	% de avance conforme plan anual	1 convenio con Universidades para prácticas en cada territorio
Plan de Desarrollo del Modelo Organizativo	% de avance conforme plan anual	1 estudiante en prácticas 6 meses/programa
Plan de Gestión por Objetivos	% de avance conforme plan anual	2 estudiante en prácticas 6 meses/delegaciones
Plan Evaluación 360 y Mejora de equipo y programas	% de avance conforme plan anual	Nuevo puesto de responsable de socios y fundraising
Política de inventivos	% de avance conforme plan anual	Nuevo puesto de responsable de voluntariado y formación
		1 técnico de apoyo por programa
		100% empleados evaluados
Fortalecer alianzas	% de avance anual consolidado de in. estrat.	% de cumplimiento consolidado
Plan de Convenios con Universidades (innovación y prácticas)	% de avance conforme plan anual	Un convenio con universidades en cada territorio
		Todos los convenios incluyen prácticas , formación e investigación
Plan de Relaciones Institucionales con AAPP	% de avance conforme plan anual	Número de contactos con AAPP en cada territorio
Plan Empresas	% de avance conforme plan anual	3 empresas colaboradoras puntuales
		2 empresas colaboran a medio/largo plazo
Plan Redes	% de avance conforme plan anual	Solidarios pertenece de forma proactiva a la red de referencia en voluntariado de cada territorio

“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Índice

Introducción

Análisis estratégico

Diagnóstico

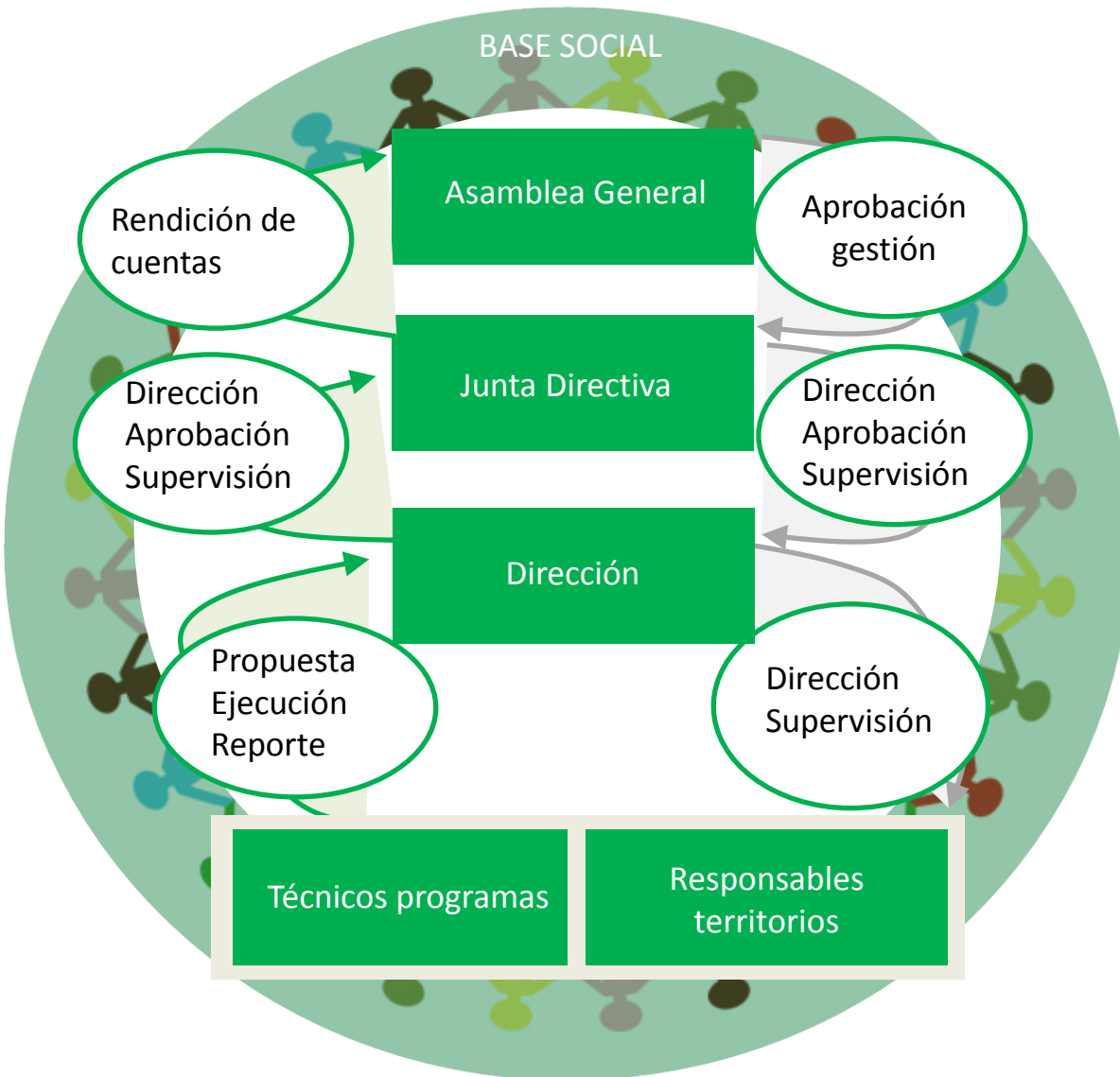
Objetivos Estratégicos

Líneas estratégicas, Objetivos Específicos e Iniciativas

Cuadro de Mando

Gobierno del Plan

Gobierno del Plan



La **Asamblea General** tiene la competencia atribuida en los Estatutos de aprobar la gestión de la Junta Directiva, gestión en la que se enmarca el presente Plan Estratégico.

La **Junta Directiva** debe velar por los mecanismos para la correcta rendición de cuentas a la Asamblea y a toda la base social. Así mismo debe dirigir, aprobar y supervisar la ejecución del Plan.

La **Dirección** dirige y supervisa a los **técnicos de programas y responsables de territorios** y propone lo cuales proponen, ejecutan y reportan a la dirección.

Como prevé el Plan se utilizarán los canales ya existentes y se definirán nuevos para fomentar la participación activa de la base social en la ejecución del Plan.

En la fase de implementación del plan se definirán de manera sistemática los mecanismos de dirección, supervisión y reporte más adecuados y eficientes.

“Reforzar lo que somos y hacemos, nuestra posición en el entorno y nuestras capacidades”.

Solidarios para el Desarrollo,
Entidad declarada de utilidad pública.
c/ Donoso Cortés, 65
28015 Madrid
Teléfono. 902 123 125
Email: info@solidarios.org.es
CIF: G80111644