

CONSEJERÍA DE GOBERNACIÓN



# Manual de Buenas Prácticas en la Gestión de la Proyección Social y el Voluntariado Universitario

**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN  
LA GESTIÓN DE LA PROYECCIÓN SOCIAL  
Y EL VOLUNTARIADO UNIVERSITARIO**

Edita:  
AGENCIA ANDALUZA DEL VOLUNTARIADO

Coordinador:  
FERNÁNDEZ AGRAFOJO, Javier. Universidad de Santiago de Compostela

Autores:  
BERDULLAS, Paula. Universidad de a Coruña  
CARRERA, Joffre. Universidad Autónoma de Barcelona  
CARRILLO ESCOBAR, M<sup>a</sup> José. Universidad de Murcia  
MANTECÓN ROMERO, Dolores. Universidad de Sevilla  
MARTÍN LLANOS, Alicia. Universidad Autónoma de Madrid  
MÍGUEZ MARIN, Vanesa. Universidad de A Coruña  
PÉREZ MANZANO, Antonio. Universidad de Murcia  
SANCHO PORRAS, Inmaculada. Universidad Pablo de Olavide de Sevilla  
TOLRÁ MABILÓN, Jordi. Universidad Autónoma de Barcelona

Imprime:  
Artes Gráficas SERVIGRAF

Dep. Legal: SE-4164-2009

# Índice

---

Saluda.....	5
1. Marco teórico: La solidaridad en la Universidad .....	7
2. La calidad en la gestión de los servicios universitarios .....	11
3. Planificación .....	15
4. Promoción .....	27
5. Información .....	33
6. Selección .....	35
7. Formación .....	37
8. Gestión .....	41
9. Evaluación .....	47
10. Reconocimiento .....	53
11. Financiación .....	57



# SALUDA

---

Entre las líneas estratégicas que guían la labor de la Agencia Andaluza del Voluntariado de la Consejería de Gobernación de la Junta de Andalucía se encuentran la apuesta por la promoción, sensibilización, información, formación y la calidad en la acción y en la gestión en el ámbito del voluntariado, que redundan en beneficio, no sólo del propio tejido asociativo, sino de los colectivos sobre los que se proyecta esa acción y, lo que es más, del conjunto de la sociedad.

Igualmente, entre las líneas estratégicas de la Universidad Pablo de Olavide, desde su creación hace algo más de una década, el compromiso con la formación y la acción en materia de voluntariado se ha mantenido y reforzado con la potenciación de sinergias, tanto con la Junta de Andalucía, como con otras universidades, a nivel autonómico, nacional e internacional.

Por tanto, son varios los agentes sociales que, junto con las Administraciones, tienen responsabilidad en el impulso y el fomento de la participación ciudadana, de la que el movimiento de voluntariado es motor: los sindicatos y empresarios, los medios de comunicación, las asociaciones y las Universidades.

Todo esto enlaza con ese documento aprobado y consensuado en su día por las Universidades españolas que, bajo el título “Universidad: compromiso social y voluntariado”, recogía expresamente el papel protagonista que esta institución debía asumir en la construcción de una sociedad más justa y participativa a través del voluntariado y la cooperación, máxime teniendo en cuenta que la Universidad, además de espacio de enseñanza y aprendizaje es, sobre todo, un escuela de valores y ciudadanía.

Eso es lo que nos ha llevado a buscar en todo momento la colaboración, alianza y la complicidad con las Universidades andaluzas en esa apuesta por la acción voluntaria, y por la participación ciudadana. Para ello creamos un Observatorio Universitario del

Voluntariado que nos permitiera, aprovechando el potencial investigador de las Universidades, profundizar en el diagnóstico preciso del voluntariado en Andalucía.

En este caso, recogiendo una solicitud del Vicerrectorado de Participación Social que promueve la creación de vías de colaboración entre diversas instituciones, la edición de este manual es una muestra más de ese objetivo compartido que nos lleva a trabajar a favor de una acción voluntaria de calidad, de su proyección y la de los valores que simboliza y representa. A quienes han participado en su elaboración nuestra felicitación, agradecimiento y reconocimiento.

**Higinio Almagro Castro**

*Director General de la Agencia  
Andaluza del Voluntariado  
Consejería de Gobernación  
JUNTA DE ANDALUCIA*

**Rosalía Martínez García**

*Vicerrectora de Participación Social  
Universidad Pablo de Olavide  
Sevilla*

# 1. MARCO TEÓRICO.

---

---

## La solidaridad en la universidad

“Things doe by half are never doe right” (Las cosas hechas a medias nunca salen bien). El viejo adagio atribuido a Bertrand Russell podría ser una buena divisa para todos los que se propongan trabajar en el mundo del voluntariado, y que de verdad se proponen que su esfuerzo se vea recompensado con una acción transformadora perdurable a largo plazo y no se contentan con obtener una pasajera, fugaz sensación de hacer lo correcto.

El reto de la calidad en la promoción y gestión del voluntariado se convirtió en uno de los factores determinantes, sino en el que más, para la eficacia de los programas y acciones que se formulan por los/as voluntarios/as. Sin calidad -que significa aplicar rigor y metodología al puro compromiso vocacional- no es posible alcanzar buenos resultados. Otro dicho catalán lo resume bien gráficamente “De bona fe, l ‘infern n ‘ és ple” (De buena fe el infierno está lleno)

El compromiso de calidad en el voluntariado universitario adquirió mayor relevancia en tanto en cuanto se hicieron mayores las dimensiones que adquirió en los últimos años. La acción voluntaria en el ámbito universitario tuvo un desarrollo espectacular en los últimos diez años. De prácticamente nada, se pasó a una situación prometedora que se caracteriza por un número cada vez mayor de estudiantes motivados para participar en proyectos de transformación social ya sea en su ámbito más inmediato o en los confines más alejados de un mundo cada vez más pequeño y globalizado.

Los universitarios/as buscan aprender cosas y obtener experiencia a tiempo que ejercen un compromiso activo. Es una aspiración legítima e inteligente. Su actitud ante el trabajo es crítica y exigente. Están bien informados, no admiten manipulaciones y buscan resultados y compensaciones a su esfuerzo a corto plazo. Pasaron aquellos tiempos en que se luchaba por un difuso “horizonte radiante” que exigía sacrificios para una “causa” poco clara, en concreto: los que los promovían se olvidaron que el horizonte es aquello que por más que se acerque uno a él siempre está a la misma distancia. El horizonte,

para los jóvenes y los voluntarios/as, es el ahora y el aquí, es lo concreto y lo palpable, sin que eso suponga ninguna mengua en la dimensión espiritual o en la apuesta ideológica o transformadora.

La emergencia del voluntariado universitario como auténtico fenómeno social supuso una de las noticias más esperanzadoras y alegres que se vivieron en los campus universitarios de toda Europa, y exige una respuesta institucional adecuada en forma de apoyos para canalizar su potencial. Las universidades no estaban preparadas ni dotadas para canalizarlo adecuadamente, con los medios necesarios y con la apertura de mentalidad imprescindible y tuvieron que enseñarles como pudieron para hacer posible que floreciesen en todo su esplendor tantas nuevas semillas plantadas.

Los aspectos positivos de la globalización (acceso económico y casi universal a las nuevas tecnologías) facilitaron en los años 90 la información en tiempo real, sobre todo aquello que preocupase, rompió el monopolio del saber y lo fragmentó y también lo convirtió en más diverso y opinable. Supuso también una mayor comunicación y posibilidades de intercambio. El viaje a otras realidades se simplificó. También las acciones de solidaridad pudieron tomar nuevas formas.

La comunicación y el intercambio con otras gentes a través de internet introdujo nuevas posibilidades de acción social, de movilización y, en cualquier caso, muchas más posibilidades de “hacer” con mayores elementos de conocimiento.

Como resultado, cierta forma de voluntariado universitario se contagió de los antiguos virus propios del mesianismo y vivió envuelto, entre fiebres, del espíritu de las cruzadas. Murió pronto. Otras formas que tampoco contaron con formulaciones rigurosas y la estructura necesaria se revelaron efímeras.

La acción voluntaria si pretende transformar realmente y ser un instrumento eficaz sólo puede formularse desde la responsabilidad que supone una buena organización.

La organización significa existencia previa de un proyecto sólido y de las ideas que la inspiran y la justifican.

Para que la organización sea fuerte y flexible a la vez debe estructurarse de forma participativa, sin rigidez ni ataduras.

Esfuerzo, compromiso personal, actitud crítica y perseverancia son exigencias que la acción propia del voluntariado irá formulando en su camino, cuanto más ambicioso sea su objetivo final.

Y es por eso que el compromiso de la calidad en la promoción, gestión y evaluación del voluntariado no es ya un requerimiento tecnocrático sino una condición “sine qua non” para poder hablar de resultados sólidos y cambios perceptibles.

La calidad supone un revulsivo previo al trabajo, durante y después de él. Fija un referente que de no perderse, ayuda a seguir adelante.

Este manual, surge de la experiencia de diversas universidades en la tarea de dar apoyo al voluntariado universitario. Su objetivo es ayudar a establecer unos primeros estándares de calidad que permitan valorar con indicadores claros y aceptados ampliamente la calidad en la gestión y promoción del voluntariado universitario.

Los autores desean que resulte útil a todos aquellos que creen que las ideas peregrinas son las que el mundo, la humanidad, más necesitan para sobrevivir y hacer de la existencia algo más fácil, justa, y por que no, más feliz.



## **2. CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS**

---

El interés por mejorar la calidad de los servicios universitarios de proyección social obedece a las numerosas ventajas que ofrece la filosofía de la excelencia, entre otras, potenciar el número de usuarios/as, incrementar la atracción de nuevos participantes en los programas, presentar oportunidades para el desarrollo institucional, mejorar la política de reducción de costes y optimizar la imagen del servicio, fortaleciendo la permanencia de su personal y la fidelidad de sus personas usuarias.

En los últimos años, los organismos responsables de la enseñanza superior en Europa han llegado a la conclusión de que es necesario reemplazar los modos tradicionales de funcionamiento de la universidad, si se desea alcanzar cotas elevadas de excelencia y transmitir a la sociedad una imagen positiva de la institución. En esta línea, las Recomendaciones Generales de la Comisión de Educación Superior de las Comunidades Europeas, fundamentalmente las aparecidas en los años 1997 y 1998, indicaban ya las directrices generales que deben cumplir los sistemas de aseguramiento de la calidad en la universidad, entre las cuales el requisito de la evaluación ocupa un lugar destacado. En el caso universitario, los Estados miembros de la Unión Europea promueven la autonomía como una herramienta para profundizar en la autogestión y superar los niveles de calidad previos, ya que sostienen el principio de que la autonomía conlleva de manera implícita la consecución del desarrollo organizacional (innovación, eficacia, eficiencia). En nuestro país, este sistema estaba consagrado en la Ley de Reforma Universitaria (LRU) y se mantiene a grandes rasgos dentro de la nueva Ley Orgánica de Universidades (LOU).

El cambio de los sistemas de gestión universitaria se fundamenta en tres valores centrales: eficacia, compromiso con la calidad y responsabilidad social de la institución.

- **Eficacia.** Demostrada a través del desarrollo estructural (adaptación de la estructura del servicio a las características de los individuos y grupos de la comunidad universitaria), el desarrollo humano (desarrollar el potencial de las personas a través de la participación en la toma de decisiones) y el desarrollo tecnológico (aprovechamiento de las nuevas tecnologías para aumentar la capacidad de ajuste del sistema).
- **Calidad.** Se entiende como una estrategia para perseguir la mejora continua empleando una serie de herramientas integradas de gestión, entre las cuales la información, la planificación y la evaluación de procesos son actividades de primera línea. En este punto radica el alcance de la orientación que se demanda a la universidad, sobre todo en el ámbito de la responsabilidad social y la orientación al usuario/as.
- **Responsabilidad social.** Información periódica sobre cómo se utilizan los recursos, cómo se definen los procesos de trabajo y qué impacto se está logrando en la sociedad.

En el ámbito estrictamente de la enseñanza superior, la calidad suele identificarse con la idea de *rendimiento de la institución*, según los siguientes aspectos: (a) *logro de objetivos* (eficacia y eficiencia de los resultados perseguidos) relacionados con el valor personal que adquieren los miembros que integran la organización (profesores, alumnos, personal de administración y servicios) en su desarrollo intelectual, laboral, personal y social; (b) *capacidad para mantener el sistema y su soporte social* en un ambiente caracterizado por la burocratización, condiciones laborales estrictas y un sistema de gestión relativamente descentralizado; y (c) *capacidad para adquirir los recursos necesarios* para lograr sus fines, identificándose aquí la calidad con los grupos o unidades de la organización que tienen más fuerza para alcanzarlos.

Los Servicios de Proyección Social pueden asumir un papel muy relevante precisamente en la formación de valores personales de los componentes de la comunidad universitaria, colaborando así de forma sustancial al logro de objetivos de su universidad correspondiente.

## QUÉ ES LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD

Con este término (adaptado del inglés *Total Quality Management*) se designa un conjunto de procedimientos y estrategias importantes en la búsqueda, manejo y dirección de la excelencia. De forma sintética, cualquier modelo de gestión integral de la calidad está fundamentado en cuatro pilares básicos: (a) el compromiso con el usuario/a, (b) la mejora continua, (c) el proceso estructurado de resolución de problemas y (d) el fortalecimiento del personal. El modelo EFQM sostiene que la mejor definición de excelencia es aquella que subraya “el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener

resultados, mediante la aplicación de ocho conceptos fundamentales” que conforman un marco general de evaluación no prescriptivo, cuyo significado va cambiando a medida que la organización avanza hacia la excelencia.

## EL MODELO DE GESTIÓN EFQM

La *European Foundation for Quality Management* (EFQM) estableció en 1992 el Premio Europeo a la Calidad, a fin de promocionar la excelencia como táctica maestra para un correcto funcionamiento de las organizaciones empresariales.

Se trata de un tipo de evaluación interna en el que se subraya el peso de la satisfacción del cliente y de los resultados alcanzados por la organización.

La EFQM representa una herramienta estructurada e integral de gestión que facilita la introducción regular de medidas de mejora y, con ellas, el camino hacia un rendimiento organizacional excelente. Frente a una concepción tradicional de la evaluación basada en indicadores de resultados, la perspectiva EFQM orienta la mejora a largo plazo en conexión con los conceptos de visión, misión y planificación estratégica.

## ESTRUCTURA DEL MODELO DE CALIDAD

El modelo EFQM permite hacerse una idea del estado de la gestión en las áreas clave del funcionamiento del Servicio y sobre todo proponer con fundamento teórico las acciones necesarias para reconducir las actuaciones hacia la mejora, y constatar, gracias a su marcado carácter participativo, múltiples resultados según los diversos grupos de interés, ofreciendo una visión poliédrica y sistemática de las fuerzas colaborativas existentes en la organización.

La EFQM contempla nueve criterios, de los cuales cinco son “Agentes facilitadores”, que tratan de lo que la organización hace, y cuatro son “Resultados”, que tratan de lo que la organización logra. Su naturaleza dinámica muestra cómo la innovación y el aprendizaje son procesos consustanciales que dan lugar al enriquecimiento y potenciación de la labor de los agentes facilitadores y, en consecuencia, a la mejora de los resultados.

Los nueve criterios originales son los siguientes:

- **Liderazgo.** Hace referencia al grado de compromiso visible de los dirigentes y responsables de distinto nivel en la creación y uso de valores y estrategias de gestión integral de la calidad.
- **Política y estrategia.** Considera cómo el Servicio define y formula su política estratégica, traduciéndola en planes y

- actividades concretas que incorporan las tesis y herramientas de la perspectiva de la calidad.
- **Personas.** Evalúa cómo se fortalece y desarrolla la posición del personal, y cómo se promueve su participación en la consecución de mejoras mediante la comunicación y la responsabilidad compartida.
  - **Alianzas y recursos.** Se refiere a la creación de vínculos estratégicos con todo tipo de organizaciones y entidades o unidades próximas, así como a los procedimientos de gestión de los recursos disponibles (económicos, instalaciones, tecnológicos, etc.), a fin de que estén orientados a conseguir los objetivos de mejora.
  - **Procesos.** Examina la forma en que se gestionan los procesos clave y los procesos de soporte, es decir, cómo se identifican, se revisan y se corrigen, si es necesario, para asegurar el avance hacia la mejora continua.
  - **Resultados en los usuarios/as.** Valora cómo se comprende y se avanza en la satisfacción de las personas usuarias, a través de medidas directas (p.ej., encuestas de opinión) e indirectas (p.ej., estadísticas sobre quejas).
  - **Resultados en el personal del Servicio.** Estudia cómo se comprende y se avanza en la satisfacción del personal, a través de medidas directas (p.ej., encuestas de opinión) e indirectas (absentismo, niveles de formación, promoción interna, reconocimiento de esfuerzos, rotación, etc.).
  - **Resultados en la sociedad.** Examina las acciones que tienen consecuencias visibles en la comunidad local y regional, y en la sociedad globalmente considerada.
  - **Resultados clave.** Analiza y discute los resultados de las tareas bajo responsabilidad del Servicio que son considerados más significativos como medida de su trabajo. También se ocupa de los resultados económicos (recursos propios conseguidos, ejecución del presupuesto, reducción de costes de los servicios, etc.).

Para la implantación de políticas de calidad en los Servicios de Proyección Social universitarios es imprescindible la aplicación de estos nueve criterios. Los cuatro últimos, los que consideramos “Resultados” serán debidamente tratados en el capítulo dedicado a la Evaluación.

## 3. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

---

---

En este capítulo se va a revisar el proceso de planificación de las estructuras universitarias de gestión y promoción de la Proyección Social y el Voluntariado. Ante la diversidad de funcionamiento y composición de estas estructuras, primero se realizará una aproximación general al tema que pueda ser válida para todas las realidades jurídicas de las mismas. Teniendo en cuenta que cada una de estas estructuras en las diferentes universidades no tienen las mismas dinámicas internas o niveles de participación, ésto marcará también la diferencia en cada una de las etapas del proceso.

A continuación se finalizará el capítulo con un ejemplo de buena práctica en planificación basado en la gestión real que se está llevando a cabo en alguna de las universidades participantes en el proyecto.

### **DEFINICIÓN:**

Se puede definir la planificación como un proceso continuo en el que se describen los objetivos, acciones y recursos a utilizar, para la consecución de los objetivos generales de la estructura solidaria. En la planificación se reflejan, por un lado, las demandas realizadas a cada estructura solidaria por parte de su entorno más próximo, la comunidad universitaria, y por otro, las que provienen del entorno social en la que ésta se encuentra. El objetivo principal es responder a estas necesidades y demandas de la forma más eficaz posible para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Hay que entender la planificación de las actividades como un proceso planteado desde sus orígenes, es decir, desde las líneas de actuación de la propia entidad o estructura. La fijación de objetivos, la definición de las actividades y de los recursos materiales y humanos que sean necesarios, requerirá, sin duda, contar con el factor tiempo para completar la planificación desde un plazo más largo hasta un término más inmediato.

Para dar respuesta a las diferentes realidades de las áreas de la proyección social y el voluntariado en las universidades, se pueden realizar unas consideraciones generales en los primeros niveles del

proceso. Al tratarse de entidades ya creadas, y entendiendo que tienen clara cuál es su razón de ser, podemos obviar las diferentes estrategias y procedimientos de toma de grandes decisiones y de definición de la esencia de cada una de las organizaciones.

Se destacan tres niveles en la planificación:

### **1º NIVEL. Los fundamentos de la organización.**

A muy largo plazo la misión de la estructura solidaria, entendida como la razón de la existencia de la organización, se deberá definir en esta fase, normalmente por el equipo rectoral. Y dependerá de la naturaleza jurídica de la organización, su nivel de democracia interna y participación de los miembros de la misma.

### **2º NIVEL. La planificación estratégica.**

Definida a medio plazo (3-5 años), parte de la situación actual y los objetivos a medio plazo: “qué queremos conseguir en el futuro”. La planificación estratégica fija también la evolución anual que tendrán que tener las áreas básicas de la organización para llegar a este objetivo planteado.

Tendría que incluir, tanto, un análisis interno como externo de la organización, así como de su entorno. Este último es un importante factor a tener en cuenta pues, al ser cambiante y variable, siempre puede ofrecer nuevas oportunidades de crecimiento o nuevas demandas a las que habrá que adaptar los ámbitos de actuación de la entidad.

### **3º NIVEL. La planificación operativa.**

La planificación operativa se define a corto plazo (en el caso de las organizaciones universitarias es usual planificar por curso académico). Se definen los objetivos a corto plazo así como los proyectos y actividades para la consecución de los mismos. En este nivel, el proceso de planificación se lleva a sus estadios más pormenorizados, con un nivel de detalle de cada una de las acciones superior a los anteriores.

Éste es el nivel que se tratará con más profundidad, a lo largo de este capítulo.

### **FASES:**

Cualquier proceso de planificación, sea el nivel que sea, requiere una serie de fases o puntos de actuación para preparar la intervención.

### **1º. Análisis de la situación inicial – definición de la situación de partida:**

Tiene como finalidad realizar un análisis de la situación actual, dentro y fuera de la organización, teniendo en cuenta las necesidades propias de la entidad y las líneas de actuación de la misma.

### **2º. Descripción de la situación a la que se quiere llegar – establecer los objetivos:**

¿Cuál se pretende que sea la realidad en un periodo de tiempo determinado? La situación final (entendiendo “final” como la situación deseable al terminar el periodo de acción planificado).

### **3º. Participantes – definir a quien afecta la acción:**

¿Quiénes o qué entidades participan en el proyecto? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Cuál es la participación de cada uno/a de ellos? Una correcta identificación de los actores y participantes, junto con sus intereses, prioridades y capacidades de actuación, es básica para maximizar las probabilidades de éxito de la acción, así como para una correcta asignación de recursos.

### **4º. Análisis de las acciones viables:**

En esta fase del proceso se trata de establecer cuáles son las opciones más viables y de ordenarlas por prioridades; de eficiencia o coste, o de mejor viabilidad dentro del ámbito universitario. La organización tendrá que decidir a cuál de estos criterios dará prioridad para elegir las acciones.

Es básica la elección de la opción que más nos acerque a la situación final a la que se quiere llegar y que se ajuste a los condicionantes ambientales del proceso, no llegando a situaciones contradictorias con el mismo. Por ejemplo, en el mundo universitario, planificar actividades para la promoción del voluntariado que sean contradictorias con la función académica de la universidad o con las líneas estratégicas establecidas por los órganos de gobierno, resulta un riesgo para la propia organización, tanto a nivel de imagen como para poder contar con la sinergia de otros estamentos universitarios.

### **5º. Programación y ejecución del plan de acción – dibujar la evolución del plan:**

Una vez elegida la opción más viable se diseñará un plan de actuación mediante la descripción de todas las actividades y acciones que realizará cada uno de los participantes durante el proceso. La programación establecerá las acciones y

actividades necesarias para el cumplimiento del objetivo que se ha planteado, así como su temporalidad.

En esta fase también se debe decidir cuáles van a ser los indicadores que se van a establecer para indicar el éxito o fracaso de la acción, junto con los criterios que se van a tomar como referencia para establecerlos y valorarlos. Estos criterios deberán ser siempre los mismos durante todo el periodo evaluable. También se podrán fijar otros indicadores más a largo plazo que servirán para ver los resultados y la incidencia de la organización de año en año o durante periodos más largos de tiempo.

Durante el diseño de la acción se deberá ajustar al máximo el nivel de detalle ya que, cuanto más detallado sea éste, menos riesgo de incertidumbre habrá para la organización y será más fácil controlar el proceso.

#### **6º. Asignación de recursos:**

En paralelo con la etapa de diseño, y con el análisis de las acciones viables, se debe realizar también la asignación de recursos. Ésta pretende otorgar, a cada una de las acciones definidas en la planificación, la cantidad de recursos materiales, económicos y humanos suficiente para el cumplimiento de su objetivo. La variable económica y los recursos que llegan pueden afectar a la planificación y a las actividades que se llevarán a cabo.

#### **7º. Monitorización y evaluación continua:**

El proceso de diseño deberá marcar cuáles son los elementos de seguimiento de las actividades, y el momento en que se llevará a cabo. Lo más frecuente, por su utilidad, sería un seguimiento del desarrollo y preparación de las actividades, y otro de la evolución de los indicadores de evaluación.

Es necesario decidir el momento crítico en el que las acciones y actividades corren el riesgo de no ser útiles a través de algunos indicadores de alarma. Se puede tomar la decisión de cancelar una actividad o acción cuando, por las circunstancias que sean, ya no tenga sentido o su realización supone una desviación de los recursos asignados previamente sin una mejora visible en los resultados.

#### **8º. Evaluación intermedia, revisión y evaluación final:**

Las instancias, procedimientos y actividades de evaluación son claves para el éxito de un proceso de planificación de las acciones de gestión y promoción del voluntariado. A pesar de ello hay organizaciones que les conceden poca importancia, o realizan los análisis de evaluación como meros trámites

administrativos al final del periodo de actividad. Debido a la gran importancia que, entendemos, tiene esta fase, se le dedicará más adelante un capítulo completo.

La fase de evaluación intermedia, programada previamente durante la planificación, da a la organización la oportunidad de revisar sobre la marcha cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos, e identificar las posibles incidencias o desviaciones de la planificación inicial, así como la causa de las mismas. Si ese fuera el caso, se puede optar por reconducir el proceso de planificación, con cambios en la programación, o renunciar temporalmente al objetivo.

La evaluación final se plantea como un análisis, al final del periodo, de los resultados conseguidos y de la adecuación de las actividades preparadas a las necesidades de cumplimiento de estos objetivos. Así mismo nos sirve para una mejor planificación de próximas actividades.

## **PARTICIPANTES:**

Los agentes y actores que participan en el proceso de evaluación pueden variar dependiendo del tipo de estructura al que nos estemos refiriendo, y del grado de participación e intervención de agentes externos a la entidad.

Podrían ser posibles participantes:

- **Los órganos directivos de la propia Universidad.**
- **Los mandos intermedios o coordinadores/as de los programas o áreas que conforman la organización.**
- **Los voluntarios/as.** Considerados la parte fundamental de los proyectos y sin los cuales su existencia no estaría justificada.
- **Los beneficiarios/as.** Los sistemas de evaluación de los servicios ofrecidos y de la imagen que la organización está dando entre la población objetivo.
- **Agentes externos.** Muchas estructuras universitarias cuentan con parte del proceso alejado de su propio centro de decisión. Se colabora activamente con otras organizaciones (entidades, asociaciones u ONG's) que fijan y llevan a cabo partes importantes del proceso de planificación. Este sistema, bastante extendido, tiene como característica que el proceso de evaluación se lleve a cabo también de manera conjunta entre todas las entidades participantes.

## **HERRAMIENTAS:**

Existen diferentes herramientas que pueden ayudar a las organizaciones en sus procedimientos de planificación. Habitualmente

las instancias de planificación y evaluación, así como los procesos de calidad, están mucho más desarrollados en el sector empresarial que en el tercer sector o en la administración universitaria. Es por ello que la mayoría de herramientas se han adaptado del mundo de la empresa y se han aplicado en las entidades del tercer sector como útiles cotidianos. Cabe recordar de nuevo, que las herramientas a utilizar pueden ser adaptadas a las necesidades particulares de cada organización. Aquí se plantean algunas de las más utilizadas.

### **1.- Herramientas de diagnóstico:**

Análisis DAFO: Este análisis es el más utilizado en los procesos de planificación estratégica, ya que proporciona elementos de valoración muy importantes en la toma de decisiones respecto de la situación interna y externa de la organización. El análisis DAFO proporciona información sobre cuatro elementos; dos internos: fortalezas y debilidades; y dos externos: oportunidades y amenazas.

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

La actuación después de este análisis ha de llevar a la estructura, por un lado, a reforzar o mantener los elementos de fortaleza para aprovechar las oportunidades que se le brindan a la organización, y por otro lado, a evitar las amenazas y actuar sobre los puntos débiles para evitar la pérdida de oportunidades.

### **2.- Herramientas de planificación y programación:**

WBS (Work Breakdown Structure) Desglose del trabajo. Herramienta que desglosa cada una de las actividades en actividades más pequeñas, que pueden ser desglosadas al mismo tiempo. Esta herramienta permite identificar todas las actividades que son necesarias para llevar a cabo un proyecto. Una vez identificadas será más fácil la asignación de recursos, sobre todo de personal, y la identificación de niveles de responsabilidad dentro de las tareas.

Matriz de planificación o cuadro de mando integral: la utilización de herramientas de planificación como el CMI, permiten una visualización del proyecto

Diagrama de GANTT: Programación secuencial o temporal

## **BUENA PRÁCTICA EN PLANIFICACIÓN**

Un ejemplo de proceso de planificación nos ha de llevar a plantear, en primer término, las características de la organización descrita. En este caso, se toma como ejemplo el modelo de una fundación

universitaria, creada por la propia universidad pero con entidad jurídica diferenciada.

La relación entre la Universidad y la Fundación se establece, por un lado, a nivel operativo a través de un convenio para desarrollar diferentes programas de acción social entre la comunidad universitaria, y por otro, a nivel organizativo, ya que el órgano máximo de toma de decisiones (patronato) es conformado en un noventa por ciento por miembros de la propia universidad.

La función de este patronato es, principalmente, la aprobación de los objetivos anuales y estratégicos, de las cuentas y de los presupuestos anuales. El patronato, a su vez, designa un director-gerente con poderes de decisión y económicos, así como de contratación del equipo de profesionales de la entidad. Esta organización dispone de programas propios en los ámbitos sociales y de voluntariado, e incorpora voluntariado para llevar a cabo determinadas tareas.

## **1.- La planificación operativa**

### **1.1 El trabajo por objetivos.**

La metodología de trabajo por objetivos supone, en primer lugar, la identificación de unos hitos concretos a conseguir o cumplir a lo largo del curso. El patronato es el encargado de acordar los objetivos generales de la fundación e impulsarlos. La estructura profesional es la encargada, con el apoyo de los patrones, de darles viabilidad. Cada programa o área de la fundación dispone de sus objetivos anuales. Estos se concretan en un encuentro, con los responsables de los programas y áreas de la fundación y la dirección, en el que se analiza la situación actual respecto de los objetivos estratégicos a largo plazo. En este encuentro se fijan las líneas de actuación durante el curso y los objetivos genéricos de la organización y de cada uno de los programas. Una vez fijados, hará falta concretarlos y desglosarlos en unos objetivos, más específicos y viables, que se puedan llevar a término en el periodo de un curso académico. Los objetivos específicos se caracterizan básicamente porque se pueden realizar determinadas acciones o actividades para conseguir llevarlos a término. El buen planteamiento y desarrollo de estas actividades dará como resultado la consecución del objetivo.

Una vez se fijan los objetivos, es decir, donde se quiere llegar, hará falta determinar unas actividades o acciones destinadas a hacer reales estos objetivos. Fruto de la planificación de estas acciones o actividades surge el segundo elemento básico del trabajo de la fundación: el Cuadro de Mando Integral.

## 1.2 Funcionamiento por Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es el documento base de planificación anual en el que se desarrolla la acción de la Fundación. En este documento se reflejan: la definición de los objetivos, las acciones a realizar, los agentes implicados en la realización, los indicadores de evaluación y la concreción de estas actuaciones. Todo ello se recoge en un cronograma que determina cuándo se harán las actividades y los plazos a cumplir.

### Ciclo Operativo del proceso de planificación anual

Objectiu	Activitats	Indicadors d'avaluació	Termini	Agents Implicats
1. Garantir l'accés als estudis i a activitats culturals i esportives a les persones recluses en el centre penitenciari Brians, i als possibles centres d'ampliació	Mantenir oberts els grups d'estudi i les activitats actuals Obrir activitats taller Buscar nous voluntaris Formalitzar les activitats	Nombre d'interns acollits en el programa Grau de satisfacció dels usuaris No existència d'una llista d'espera Millora dels resultats dels interns	Juny	Voluntaris Responsable PIP Direcció Brians Interns acollits Universitats
2. Centrar les tasques de coordinació del Programa per a la Integració dels Presos en els voluntaris de llarga durada	Distribució de tasques Confeció de dossiers de treball Supervisió de les activitats derivades Reunions de seguiment	Nombre de tasques realitzades correctament pels voluntaris implicats en la coordinació del programa Nombre de tasques derivades	Octubre	Voluntaris Responsable del PIP
3. Implicar i sensibilitzar a la comunitat universitària (professorat, PAS i alumnat) en la tasca de la reinserció social dels reclusos	Organitzar xerrades i conferències Realitzar activitats en el campus Fer campanyes de sensibilització Instaurar col·laboracions amb el professorat	Nombre de participacions del professorat amb el programa Resposta de la comunitat universitària en les activitats del campus Nombre d'afils de voluntaris	Juny	Voluntaris Responsable PIP Comunitat Universitària Entitats col·laboradores

*Ejemplo de Cuadro de Mando integral*

Cada una de las acciones y actividades serán planteadas, elaboradas y situadas en un espacio y en un tiempo determinado. Para ello, se utiliza el Cuadro de Mando Integral, que determina en qué plazo se llevarán a término las acciones, los agentes implicados y los indicadores de evaluación. El seguimiento de este cuadro permitirá conocer, en todo momento, cuál es el estado del programa o actividades que se quieren llevar a cabo durante el curso. El cuadro indica cual es el plazo para acabar una acción.

## 1.3 Establecimiento de indicadores de evaluación.

La realización de actividades de cara a conseguir unos objetivos ya determinados puede llevar a la confusión entre el logro de los objetivos y la realización de las actividades. Se puede dar el caso de que a pesar de estar realizando todas las acciones y actividades previstas, no se cumpla el objetivo. Por lo tanto hace falta ver cuáles son las pautas y los elementos que nos indicarán que el objetivo se está cumpliendo y que hay unos resultados que les acercan a éste.

En la definición del cuadro de mando se tienen que incluir cuáles son los indicadores de resultados que permiten establecer que un objetivo se está cumpliendo. Estos indicadores de evaluación pueden ser múltiples, y se definen según las necesidades y las posibilidades de análisis que haya en cada una de las actividades.

En el establecimiento de indicadores de evaluación hay que diferenciar entre los indicadores cuantitativos de aumento o disminución, y los indicadores cualitativos que determinan resultados

de mejora de una situación o que no son directamente medibles. Para la evaluación de unos resultados más completos, se procederá a identificar las fuentes de las que obtendremos los datos, para poder acudir en el futuro siempre a la misma fuente.

<b>11. Augmentar les accions per promoure la Integració laboral.</b>		
11.1 Incrementar l'ús de la xarxa unidistreballH	Divulgació de les ofertes que arribin Contactar amb possibles nous integrants de la xarxa.	Ofertes de treball divulgades per la xarxa. Altres informacions divulgades Incorporacions a la xarxa
11.2 Realitzar conjuntament amb els membres de la xarxa unidistreballH una jornada de sensibilització als empresaris	Divulgació de la jornada Celebració de la jornada.	Nombre d'assistents Ofertes de treball generades posteriorment a la jornada.

*Indicadores de evaluación por objetivo y actividades*

#### 1.4 Evaluación de los resultados a medio curso y al final de curso.

En un proceso de análisis de los resultados, los indicadores de evaluación permiten ver si las actuaciones se han planteado de manera adecuada, o no, para lograr los objetivos. La Fundación realiza una sesión de evaluación intermedia para conocer cuál es la situación respecto del cuadro y el cronograma planteado. En esta se revisa la idoneidad de las acciones llevadas a término; si han sido efectivas, si se han desarrollado de la manera más adecuada, y si es necesario revisar y replantear algunas de las actividades. Tras cada una de las actividades se hace un informe y una sesión de evaluación de la misma.

#### 1.5 Fijación de objetivos de mejora.

Del análisis de los resultados, mediante los indicadores de evaluación establecidos, surgirá el mantenimiento o el cambio de la actuación en el siguiente periodo. Este proceso se aplica también a final de curso (mes de junio), donde se evalúa totalmente la actividad desarrollada. Se analizan y se extraen conclusiones que determinarán el establecimiento de los objetivos para el próximo curso y las actuaciones y actividades que se lleven a término. Del mismo modo, una vez revisadas las nuevas necesidades o carencias en la actuación fijada, en aquellos procedimientos o actividades en los que no se ha conseguido el resultado esperado, se fijan objetivos de mejora o cambio.

## 2. El ciclo operativo.

El establecimiento de los objetivos, la definición del Cuadro de Mando Integral, el análisis y revisión de los resultados y la fijación de objetivos de mejora tienen que llevar a establecer un ciclo operativo, es decir, un proceso que refleje cómo se siguen cada una de estas fases, quienes intervienen y qué documentos o resultados

se derivan. Ésto es lo que llamaremos el Ciclo Operativo del proceso de planificación.



El ciclo empieza con el establecimiento, por parte del Patronato, de las líneas básicas de actuación de la Fundación y los objetivos del curso a desarrollar e impulsar. Estos objetivos son fijados por los técnicos de la Fundación, que se encargan de darles contenido y programar el desarrollo de los mismos a lo largo del curso. Se definen objetivos específicos por cada uno de los objetivos generales, las acciones y los indicadores que servirán para evaluar, los agentes implicados, y el cronograma y el calendario con las acciones a realizar. Todo queda reflejado en el Cuadro de Mando Integral.

Seguidamente se constituye el equipo de personas colaboradoras y coordinadoras de programas y se realizan las sesiones de formación necesarias para poder dar respuesta a las tareas de cada uno de los programas.

Hasta mediados de curso se realizan las acciones siguiendo el calendario previsto, evaluando los resultados y el desarrollo de las mismas, al final de cada actividad. En este momento se realiza el encuentro de Evaluación Intermedia con el fin de hacer la evaluación del curso hasta el momento. Se comprueba el seguimiento del calendario, se identifica cuáles de los objetivos previstos en el Cuadro de Mando Integral se han cumplido, o si hace falta variar la estrategia para cumplirlos. Este encuentro viene precedido por los procesos de evaluación intermedia de cada uno de los programas.

El resultado de la evaluación intermedia es la revisión de la línea de actuación, la corrección del calendario por la aparición de imprevistos o su mantenimiento, y la fijación de una serie de objetivos de mejora. Una vez revisada la línea de actuación y hechas las correcciones, se siguen las acciones.

A final de curso tiene lugar la Sesión de Evaluación y Programación de la Fundación. En esta sesión se hace la evaluación total del curso, se revisa el nivel de consecución de los objetivos y se analiza la actividad que se ha desarrollado. A partir de aquí se elabora el documento de evaluación del curso y la previsión de actuaciones para el próximo curso. En la sesión de programación se desarrolla la propuesta de objetivos que tendrá que revisar el Patronato para el curso próximo. La aprobación de estos objetivos y el impulso, de cara al curso próximo, vuelve a empezar el ciclo. La validación de este ciclo se tiene que hacer con la posible corrección de algunos de sus elementos, no tanto por su contenido sino, con respecto a su ubicación temporal en el ciclo.



## 4. PROMOCIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

---

---

En el marco de las estructuras solidarias universitarias, se entienden como promoción y sensibilización todas aquellas iniciativas utilizadas para la concienciación de la comunidad universitaria relacionadas con los valores de solidaridad y que, en último término, promueven la acción voluntaria. Se refieren también al interés social que tienen las actuaciones de las propias estructuras y a la promoción de la participación de la comunidad universitaria.

Uno de los objetivos fundamentales, comunes a casi todas las estructuras, es fomentar la solidaridad y la concienciación social en el seno de la comunidad universitaria, mediante la participación de los universitarios y universitarias en la mejora y fortalecimiento de redes de solidaridad.

### **DEFINICIÓN:**

Al buscar definiciones de PROMOCIÓN, casi siempre se encuentran asociadas al mundo empresarial y a la venta de productos. Definiciones como: “conjunto de actividades que una empresa realiza con el objetivo de incrementar las ventas de un producto durante un período de tiempo” o “actividad que tiene como fin el dar a conocer o hacer sentir la necesidad de un producto”.

Si ésto se traslada al caso de las estructuras solidarias universitarias se podrían plantear las siguientes preguntas: ¿Cuál es el “producto”? y ¿a quien se pretende llegar?

En este caso se entendería por “producto”, en general, la educación y trasmisión de VALORES a través de la acción solidaria. Estos valores podrían ser, entre otros, la solidaridad, la gratuidad, la igualdad y justicia social, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la responsabilidad medioambiental.

En cuanto a la segunda pregunta, ¿a quién se pretende llegar?, la respuesta, en general, sería a toda la comunidad universitaria y, en particular, a todos los miembros de la misma susceptibles de participar activamente en la sociedad a través de alguna tarea solidaria o de voluntariado. Estas personas se tienen que encontrar

a gusto con alguna dimensión de su vida (VALOR), tienen que estar bien con los otros (CIUDADANIA) y se tienen que sentir bien con la Universidad y con su entorno (COMUNIDAD UNIVERSITARIA).

La promoción de una estructura solidaria universitaria debe estar dirigida a crear un valor (una marca) que la distingue de las demás asociaciones y entidades de voluntariado. Este valor tendría que ser emocional e ir al corazón de las personas a las que va a llegar. Toda la publicidad debería ir dirigida a la interiorización de ese valor, a base de repetir y repetir el valor se crea una cultura y un clima que apoya ese valor.

En el caso de las estructuras solidarias propias de la universidad, la promoción debe ser bidireccional. Por un lado, la promoción de las estructuras solidarias, se debe integrar en la promoción de la propia universidad que las asume como suyas y, por otro lado, las universidades en su plan estratégico, deben asumir en su promoción los valores de la proyección social (por ejemplo, “una universidad de calidad, emprendedora y SOLIDARIA”).

## **Clasificación**

Las diferentes estrategias de promoción de una estructura solidaria se pueden clasificar en dos grupos:

1. Por un lado, están aquellas estrategias en las que se planifica y desarrolla una acción promocional. En esta, se ha de tener en cuenta la función y los objetivos de la acción que se ejecuta a corto o medio plazo mediante tácticas concretas.
2. Por otro lado, están aquellas estrategias en las que los medios utilizados son más aleatorios y dependen de las actividades a realizar en cada momento:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS TIC	ACTIVIDADES	CAMPAÑAS	COMUNICACIÓN PERSONAL
Anuncios en Prensa , Radio o TV	Página WEB	Semana de Bienvenida Universitaria	Cartelería Folletos	Colectivos Organizaciones Grupos
Intervención en programas de Radio o TV	E-mail	Stands informativos	Objetos promocionales	Delegaciones de alumnos
Programas propios universitarios	BLOGs	Jornada de Puertas abiertas	Vídeos Reportajes Películas	Imagen que generan los propios voluntarios
Revistas o boletines en papel	Diarios Electrónicos	Fiesta Mayor	Material divulgativo	Charlas en las aulas
	SMS	Día del Voluntariado	Revistas	Información a los alumnos de 1º curso
		Feria o Semana del Voluntariado	Exposiciones sobre los servicios	Participación en actividades de otras entidades
		Actividades de sensibilización o formación de voluntariado		

Actualmente la **difusión de las actividades** se realiza sobre todo a través de la página WEB de las oficinas o servicios, también a través de los gabinetes de prensa de las universidades y los medios de comunicación universitarios (prensa y TV). En algunos casos de jornadas o campañas concretas de cierta relevancia, se pueden dar a conocer a través de una rueda de prensa. Además también se pueden difundir las actividades a través de las delegaciones de alumnos/as, las delegaciones académicas, blogs, etc.

La **sensibilización** a la comunidad universitaria, en general, se realiza a través de la organización de actividades, seminarios, jornadas o cursos sobre temas sociales, debates de actualidad y sesiones divulgativas. Estas acciones se utilizan para difundir actividades que realizan otras asociaciones u ONG's, para sensibilizar sobre aspectos concretos de la participación solidaria a la comunidad universitaria.

Otra línea de promoción es el fomento y apoyo a las campañas e iniciativas de miembros de la comunidad universitaria o de otras entidades u ONG's destinadas a la sensibilización y denuncia de situaciones injustas.

En frecuentes ocasiones las actividades de **captación** pueden tener la doble finalidad de captar posibles personas voluntarias así como la de promocionar las oficinas, ya que son una buena fórmula

de dar a conocer las actividades de las mismas. Un ejemplo de estas acciones son: la solicitud de información inserta en el sobre de la matrícula o la que se puede realizar por internet, a través de la página WEB de la entidad.

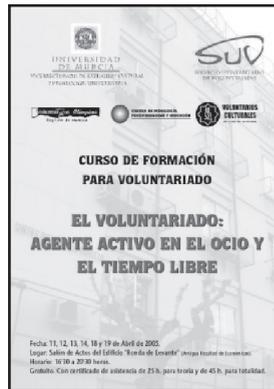
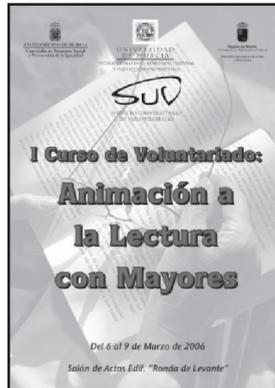
A través de la experiencia de las diferentes estructuras que conforman este trabajo, se ha visto la necesidad de tener una estrategia de difusión de las actividades que incorpore un cronograma en el cual se detallen los periodos de divulgación de cada una de las acciones y que tenga en cuenta el calendario escolar, los periodos de exámenes y de vacaciones (Ver anexo de cronograma). Además se aconseja tener una persona contratada o becada con el perfil de periodismo o titulación para la difusión de las actividades y la realización de notas de prensa.

## **BUENA PRÁCTICA EN PROMOCIÓN**

En el Servicio de Proyección Social y Voluntariado de la Universidad de Murcia se están desarrollando en los últimos cursos varias estrategias de promoción de la actividad del Servicio.

La primera de ellas pasa por la agrupación de actividades a través de diferentes itinerarios o líneas de actuación, ésto permite, entre otras cosas, el enlace de unas actividades con otras que luego se certifican juntas creando un certificado de participación social más amplio. Esta estrategia se considera buena práctica, ya que ha permitido que las mismas personas hayan podido enlazar unas actividades con otras de la misma o diferente temática, quedando vinculadas al Servicio durante todo el curso escolar, aumentando por tanto el número de personas vinculadas al Servicio. Por ejemplo, una alumna de la Escuela Universitaria de Trabajo Social, ha realizado diferentes actividades de participación durante el presente curso 2007-2008, ha convivido con una persona mayor a través del Programa de Alojamientos Compartidos, ha sido voluntaria en el Proyecto de Refuerzo Escolar con Menores en Situación de Riesgo social y en la actividad de participación social de apoyo al Festival SOS 4.8.

Una manera de apoyar esta acción es utilizar el mismo formato para la difusión de toda la información que sale del Servicio (por ejemplo los cursos o jornadas de sensibilización). El hecho de dar uniformidad al formato de las actividades sirve para un rápido reconocimiento de las mismas, así como de la imagen del Servicio.



En cuanto a la imagen del Servicio, es importante, siempre que la institución lo permita, crear un logotipo del mismo como "marca" propia. Por ejemplo:



Otra buena práctica es acuñar un lema o incorporar a las acciones determinadas campañas de solidaridad y que además sean asumidas por cada universidad. Un ejemplo de ello son las campañas de comercio justo en las Universidades a través de la mayor implantación de productos de comercio justo en las cafeterías universitarias o de máquinas expendedoras de productos de comercio justo. Con estas actividades, no sólo se contribuye al objetivo de la campaña en sí, sino que éstas contribuyen a la imagen solidaria de las Universidades y a generalizar la imagen del Servicio, si se utiliza el mismo formato de información que del resto de las actividades.

Otras estrategias de promoción del Servicio son todas aquellas que pasan por ser imagen del propio Servicio o de la Universidad. Así el Servicio viene organizando ya varias ediciones de un Concurso de Tarjetas de Navidad sobre temas solidarios dirigido a toda la comunidad universitaria en el que las tarjetas ganadoras son las que, tanto el Equipo Rectoral, como el propio Servicio, como otras Escuelas o Facultades utilizan como felicitación oficial de la Universidad.

Esta actividad, a su vez, forma parte de otra estrategia de promoción del Servicio en los diferentes centros o servicios de la Universidad. Consiste en la vinculación del Servicio con cada uno de estos centros para la colaboración específica por temas relacionados con los mismos. Así, esta actividad del Concurso se suele vincular a la Facultad de Bellas Artes, dando a conocer el Servicio en esta Facultad a través del profesorado y los alumnos.

## 5. INFORMACIÓN

Actualmente vivimos en la sociedad de la información. En nuestra vida diaria recibimos constantemente un “auténtico” bombardeo de información, ésto se da también, y muy especialmente, en el ámbito universitario. Es por ello, que en una estructura universitaria como las que se están describiendo es muy importante el manejo de la información. Además, la mayoría de estas estructuras, recogen entre sus funciones, ser un punto de información en la que cualquier persona interesada en las actividades pueda informarse de las mismas de una manera fácil y accesible.

### DEFINICIÓN

Se entiende por información poner a disposición de una comunidad, en este caso la comunidad universitaria, todo lo necesario para el conocimiento de una entidad; en cuanto a sus actividades, procedimientos, ubicación y horario, al mismo nivel, con la misma facilidad y en el mismo entorno, que el resto de los servicios de una Universidad. Todo miembro de la comunidad universitaria tendría que poder encontrar esta información de manera fácil, accesible y gratuita desde el mismo momento en que se incorpora a la vida universitaria.

### CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN

A través de estas estructuras, se pone a disposición de las personas interesadas todo tipo de actividades relacionadas con temas sociales y de voluntariado: formación (seminarios, asignaturas y cursos), jornadas, congresos, oportunidades de empleo en el tercer sector, búsqueda de convocatorias, subvenciones y páginas “solidarias”, etc. que se lleven a cabo en la universidad y fuera de ella. También se suele ofrecer información de cualquier evento que organice la misma universidad o cualquier entidad relacionada con el mundo asociativo y los temas sociales. Muchas de estas oficinas o servicios se convierten así en referentes informativos del mundo solidario de su región o localidad.

## CANALES Y FORMAS DE INFORMACIÓN:

Las diferentes maneras de acceder a una información son:

### 1. A través de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Toda la información referente a la estructura solidaria y movimiento voluntario en la universidad debe estar disponible on-line en primera instancia para facilitar su auto administración: correo electrónico, boletín digital, página web institucional y de la estructura solidaria, sms,...

### 2. De manera presencial:

La información presencial se convierte en información complementaria y cualitativa. En función de las posibilidades de cada estructura solidaria, el horario de atención e información debe adaptarse a la vida universitaria en la máxima franja horaria; en este sentido, deberían contemplarse horarios de mañana y tarde.

### 3. A través de las redes en las que esté implicada la estructura.

A través de los años, los servicios universitarios, han ido eliminando otros canales de información, que ya no resultan adecuados por su coste y falta de eficacia a la hora de facilitar información, como son el teléfono o el correo postal.

El modo más sencillo de operativizar la información se muestra en el siguiente cuadro:

INFORMACIÓN	PRESENCIAL	NO PRESENCIAL
INDIVIDUAL	Entrevista Dossier informativo	E-mail sms
COLECTIVO	Charlas informativas Cursos Jornadas stands informativos ...	Matrícula/automatrícula Páginas web, Carta de servicios Paneles informativos Notas de prensa Boletines informativos Redes de distribución Listas de correo

## 6. SELECCIÓN

Dentro de la gestión de los proyectos, cabe destacar el proceso de selección de aquellas personas que solicitan formar parte en una actividad de solidaridad, o específicamente de voluntariado. Es muy importante que tras las etapas de información y captación de las personas interesadas, se lleve a cabo una buena selección y orientación de las mismas.

### DEFINICIÓN

Seleccionar significa “elegir una o varias personas o cosas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo”. En las estructuras solidarias de las Universidades, más que selección en el sentido estricto de la palabra, se hace una ORIENTACIÓN/ CANALIZACIÓN en función del perfil de las personas solicitantes y de la demanda de los propios proyectos. Éstos pueden ser organizados por la Universidad o en colaboración con entidades externas (Asociaciones, ONG's, Fundaciones, Ayuntamientos, etc.).

### PRINCIPIOS QUE DEBEN GUIAR LA ACCIÓN

Los requisitos generales y básicos para participar activamente en un proyecto universitario de solidaridad, voluntariado o cooperación, son más o menos comunes a todas las estructuras: ser mayor de edad, explicitar el interés y compromiso en la participación social y estar capacitado/a para el desempeño de las tareas que se requieran.

En el proceso intervienen tres elementos fundamentales:

- 1º. El perfil de la actividad a desempeñar en el proyecto: duración, horarios, tareas,...
- 2º. El perfil y las expectativas de la persona solicitante.
- 3º. Las necesidades de los servicios a cubrir .

Es conveniente que exista, con las entidades, un compromiso o convenio formal de colaboración, en el que quede indicado como va a ser, y de quien depende, la selección de las personas participantes en el proyecto.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de selección que se realiza, en muchas ocasiones, tiene dos vertientes. Dependiendo de la relación, o convenio, con las entidades o asociaciones externas, se puede realizar la selección desde la propia entidad de acogida de las personas voluntarias. Otra modalidad es que la propia estructura seleccione a las personas solicitantes que vayan a vincularse a proyectos propios del servicio o a proyectos de otras entidades con las que se colabora.

Este proceso suele realizarse a través de un/a técnico/a especializado/a en proyección social y voluntariado o contar con su presencia en algún momento del proceso. La mayoría de las veces, los/as solicitantes ya tienen claro en qué proyecto quieren participar, pero si ese no es el caso, previamente a la selección, se debe realizar una entrevista para estudiar las expectativas, preferencias personales, compatibilidad horaria, formación, etc... En base a este perfil se le orienta hacia el proyecto que más se adecue al mismo.

La selección de los/as participantes conlleva una serie de pasos para decidir qué persona es más idónea en cada proyecto y debe tener una duración máxima de dos semanas. Antes de derivarlo al proyecto seleccionado, se le debe dar información sobre la entidad y, si es posible, realizar un primer acompañamiento individual o en grupo.

Una parte muy importante en este proceso son las herramientas que se utilizan para la selección. Algunas estructuras universitarias suelen utilizar cuestionarios previos, entrevistas estructuradas o comisiones de selección. La entrevista personal con el/la solicitante que “no sabe” o no tiene claro donde realizar su actividad social tiene como objetivos:

- 1- Orientar y asesorar hacia la actividad mas idónea
- 2- Cubrir las necesidades del proyecto de organización

La entrevista permite la comunicación en los dos sentidos: los/as solicitantes obtienen información sobre el proyecto y la organización de la que quieren formar parte, y la oficina tiene conocimiento individualizado de quien es cada una de las personas que trabajan en cada proyecto. Ésto será de mucha utilidad a la hora de establecer el seguimiento de cada persona, así como de la evaluación final del proyecto.

En todo este trabajo, hay que tener en cuenta que nos estamos refiriendo a estructuras universitarias o servicios que acogen, cada curso escolar, más de mil solicitudes de información y números muy altos de participantes en actividades y proyectos. Ésto dependerá del ratio del alumnado matriculado en cada una de las universidades, pero de media, puede haber más de trescientos participantes en proyectos durante el curso escolar, por lo que la gestión y la organización de los mismos es muy importante para la calidad del servicio que se ofrece.

## 7. FORMACIÓN

---

Cuando hablamos de formación en un ámbito como es el universitario, parece que hay una tendencia a referirnos siempre a la formación puramente académica, pero actualmente se ha avanzado en considerar la universidad, no solo como centros académicos, sino como centros de formación integral de la persona. La persona que mejor ilustró este punto fue Ximo García Roca (2001) en su conferencia “Universidad y Acción Solidaria”, al decir que la educación deja de ser sólo formación para el *saber* y el *hacer*, para ampliarse al *ser* y *convivir*, ésto da más importancia a los aspectos éticos y culturales de la educación. Sin dudar que la educación es un proceso de enriquecimiento de los conocimientos (*saber*) y de las capacidades técnicas (*hacer*), también, y quizá más importante, es la estructuración de la persona (*ser*) y de las relaciones entre individuos, grupos, naciones y culturas (*convivir*).

*“La docencia necesita no sólo transmitir métodos, conocimientos, habilidades, sino también hermanarse con el compromiso social que se despliega en el saber ser y el saber vivir con otros. La docencia no sólo tiene que ver con la transmisión de saberes, lo que resulta evidente, sino también con el cultivo de la capacidad crítica, con la creación de actitudes nuevas y mejores. La simple transmisión de saberes no produce por sí misma el profesional deseado; junto a la información, debe haber una formación con rigor crítico y comprometida con su realidad.”* (García Roca, 2001)

Así mismo, la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas en el documento: UNIVERSIDAD: COMPROMISO SOCIAL Y VOLUNTARIADO considera que “la contribución de la universidad a la participación ciudadana en tareas sociales y solidarias debe concebirse desde su base estructural, y por tanto contribuir desde su docencia e investigación a formar en valores de compromiso social, y en aplicaciones prácticas de las diversas titulaciones...” Para ello aconseja:

- La implantación y fortalecimiento de docencia estructurada, destinada a la formación de personas voluntarias, cooperantes y trabajadores del tercer sector.
- El fomento y el apoyo a la docencia dentro de los planes de estudio estructurados, introduciendo asignaturas de libre elección y oferta específica y dotando a las existentes de contenidos teóricos y prácticos aplicables al compromiso social y voluntariado.
- El desarrollo de la formación a distancia, basada en las nuevas tecnologías, para multiplicar el efecto de las acciones formativas, destinadas tanto a voluntarios/as españoles como de otros países con los que se está colaborando.
- La formación del profesorado y personas expertas en materia de voluntariado.
- La coordinación y apoyo de actividades formativas específicas para voluntarios/as, cooperantes, y trabajadores del tercer sector, desarrolladas por otras entidades e instituciones.

Es, en este último punto, donde los servicios u oficinas de proyección social y voluntariado tienen una de sus líneas de actuación.

## **PRINCIPIOS DE LA ACCIÓN**

La incorporación de acciones formativas, en los proyectos de solidaridad y voluntariado, en el ámbito universitario, debe ser obligatoria, y la Universidad, como institución, debe intentar implicar a su personal técnico y a su profesorado en dicha formación.

Las oficinas o servicios, generalmente, organizan a principios del curso académico acciones formativas de carácter, más o menos obligado, que van dirigidas a las personas que ya han expresado su intención de participar en un programa de solidaridad y/o voluntariado. Estas acciones tienen contenidos teóricos, específicos sobre los colectivos o temas, con los que la persona va a desarrollar su participación, y prácticos sobre las habilidades necesarias para el desarrollo de esa labor.

Si el proyecto se realiza conveniado con otra entidad (institución o asociación), la formación se puede organizar en colaboración, desarrollando de manera conjunta, tanto el programa, como los contenidos, y aportando ambas entidades, el profesorado que va a desarrollar cada uno de los temas. También se puede dar el caso de que la asociación sólo requiera de la oficina, un espacio, la participación de un/a docente concreto, etc. Pero en cualquiera de los formatos es importante que la formación sea obligatoria aunque el programa sea propio o conveniado.

Además de esa formación específica, las oficinas o servicios suelen organizar, a lo largo del año, cursos de contenido general cuyo objetivo, no es sólo sensibilizar, sino formar en valores. Un ejemplo de programa de estos cursos o jornadas puede constar de las siguientes partes:

- Parte teórica general sobre el voluntariado (derechos, deberes, legislación, etc.).
- Parte teórica general sobre el colectivo o temática social objeto del curso.
- Parte práctica y concreta en la que las diferentes entidades u ONG's relacionadas exponen sus experiencias y trabajo en este tema.
- Parte práctica o talleres de habilidades y herramientas para trabajar la relación de ayuda (si se trata de un proyecto social) o capacitación en las partes del proyecto si se trata de cooperación, medio ambiente, educación, etc.
- Mesas redondas o exposición de los propios agentes implicados sobre la propia labor en el terreno.
- Actividades lúdico – culturales relacionadas (exposiciones, obras de teatro, degustaciones de comercio justo, etc.).

La formación recibida debe de ser reconocida con certificados o créditos de libre configuración, mediante certificación oficial. (Ver además capítulo de reconocimiento).

## CLASIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Según el momento de la impartición:

FORMACION	GENERAL	ESPECIFICA/ OBLIGATORIA
<b>INICIAL</b>	Cursos, jornada...	Cursos
<b>A LO LARGO DEL CURSO</b>	Jornadas Mesas redondas Postgrado Master Especialización Autoformación	Sesiones de seguimiento Seminarios prácticos Sesiones interactivas Convivencias Grupos de trabajo Salidas prácticas
<b>CONTENIDOS</b>	Generales Divulgativos Derechos y deberes Experiencias asociaciones	Dinámicas de grupo Habilidades sociales y personales Asesoramiento personal o psicológico Relación de ayuda Herramientas específicas Desarrollo de campañas Conocimientos específicos de la realidad en la que se va a trabajar

Según la población a la que va dirigida:

<b>PARA POBLACIÓN GENERAL</b>	<b>PARA LOS PARTICIPANTES</b>	<b>FORMACIÓN TÉCNICA (RECICLAJE)</b>
Cursos o Jornadas generales:  Problemáticas sociales Sensibilización	Cursos específicos Contenidos específicos y prácticos:  Habilidades y herramientas para el desempeño de la acción	Formación para el personal de las oficinas:  Nuevas tecnologías Gestión Redes Calidad

### **Recomendaciones para una buena práctica**

- Que los/as participantes en los proyectos reciban la formación antes o al principio de la acción voluntaria
- Tener en cuenta la opinión de los mismos participantes para diseñar los contenidos del curso
- Si es posible, que los cursos de formación para los/as participantes sean reglados y tramitados por la institución a través de promoción educativa o extensión universitaria.
- Los contenidos de la actividad formativa deben adecuarse al desempeño de la acción o de la labor que se va a desarrollar

## 8. GESTIÓN

---

En cada una de las oficinas universitarias de proyección social y voluntariado existen proyectos que comienzan a principio del curso escolar (septiembre) y acaban a finales del mismo (junio). Durante ese periodo una misma persona desarrolla un ciclo que conlleva varias etapas. Este capítulo desglosa la gestión de cada una de las partes comunes a cualquier proyecto social en un ámbito universitario.

### **CAPTACIÓN DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES**

Captar, es acercarse a alguien, o a un grupo, y comunicar una propuesta que estimule a adoptar una cierta actitud de adhesión. No es solamente dar una información, sino que es una invitación a participar, a implicarse en una actividad, por ejemplo, que participe con algo de su tiempo libre a un proyecto social.

En el caso del alumnado, la primera información que reciben de las actividades de los diferentes espacios solidarios, les suele llegar a través de la página Web, de la guía del estudiante o de la publicidad de todos los servicios que ofrece la Universidad a los/as alumnos/as recién matriculados/as. Es un primer paso para captar posibles participantes.

A lo largo del curso se van organizando las actividades programadas anteriormente para dicho fin, como “Jornadas de Puertas Abiertas”, “Semana de Bienvenida Universitaria”, “Jornadas de Sensibilización”..., donde se les informa de los diferentes proyectos y se les invita a participar en acciones solidarias.

A pesar de que muchos proyectos comienzan y terminan con el curso escolar, a lo largo del curso se continúa realizando captación, ya sea para actividades puntuales o para proyectos empezados en los que aún haya demanda de participantes. Esta captación se realiza generalmente mediante carteles informativos, donde se les hace un llamamiento cuando se necesita colaboración en algún programa o en alguna ONG concreta.

Como hemos visto anteriormente, un requisito antes de incorporarse a cada proyecto, es la asistencia a un seminario de

formación básica que es impartido por los profesionales del servicio. Más adelante, podrán asistir también a cursos, jornadas o encuentros de formación específica, de los que se hará la correspondiente difusión a través de publicidad realizada al efecto. Estas actividades están abiertas, tanto a personas participantes, como a toda la comunidad universitaria interesada en las mismas. En ellas se aprovecha para hacer promoción de las actividades llevadas a cabo por la oficina o por las asociaciones o entidades colaboradoras, de esta manera se consigue captar la atención de personas potenciales participantes en proyectos.

## **REGISTRO O BASE DE DATOS DE PERSONAS INTERESADAS**

### **FICHA:**

Es una buena práctica que los/as participantes, cuando se van a incorporar a un programa, rellenen una ficha con sus datos personales en una entrevista en la que se da el visto bueno a la incorporación y en la que se determina el grado de participación en el programa así como día y horas de colaboración.

Si el proyecto lo requiere, los/as participantes podrían entregar fotocopia de su DNI y dos fotos tamaño carnet, una para la ficha y otra para el carnet o acreditación. La ficha de cada participante se archivará en la carpeta correspondiente de cada proyecto, teniendo en cuenta la Ley de Protección de Datos. También se les abrirá una ficha de seguimiento donde se recogerá toda la información correspondiente al recorrido de su paso por la estructura universitaria.

En el caso de que una persona decida incorporarse a un proyecto, realizado en colaboración con otra entidad, se le pondrá en contacto telefónico con la entidad correspondiente para que puedan concretar una entrevista y determinar la colaboración que hará el participante. De igual manera, rellenará la ficha con sus datos y firmará el compromiso de incorporación con la entidad.

## **BASE DE DATOS**

Los datos de los/as participantes en las actividades o proyectos del servicio se suelen incluir en una base de datos informática, donde se registra a todos/as los/as participantes, tanto sus datos personales como información sobre el proyecto, campo, y entidad en la que colabora. En esta base de datos, los campos han de estar regulados, para no introducir la misma información en distintos términos. Otra buena práctica es crear una libreta de direcciones o lista de distribución, que servirá para enviar e-mails, sms... con todo tipo de información que afecte o pueda interesar a cada persona.

## COMPROMISOS Y ACREDITACIONES

Según la Ley Estatal de Voluntariado, (Ley 6/1996 de 15 de Enero, del Voluntariado, art.9) una vez que la persona se incorpora definitivamente al proyecto, se firma, entre ésta y el personal técnico de la entidad, un compromiso en el que se especifican derechos y deberes tanto del participante, como de la organización en la que va a colaborar. Y también se definen los posibles motivos de cese.

Por otro lado, el carnet es un documento que acredita la condición de una persona y su facultad para desempeñar determinada actividad o cargo. Se deberá acreditar debidamente a todas las personas participantes con un carnet, que refleje su condición como tal, al principio de su incorporación. Y este, en algunos casos, le deberá servir para acceder a recintos privados o estancias, a las que si no, no podría tener acceso, un ejemplo de ello son instalaciones penitenciarias, hospitales, etc. Esta acreditación la suele expedir la entidad con la que se colabora, si se trata de un proyecto externo.

## SEGURO

La misma ley establece que los/as voluntario/as han de estar asegurados/as contra los riesgos de accidente y enfermedad, así como respecto a los daños y perjuicios ocasionados a terceros, derivados directamente del ejercicio de su participación social.

En el caso que la persona colabore en un proyecto propio será la universidad la encargada de gestionar el seguro. En el caso de que el proyecto sea conveniado con otra entidad, será la entidad correspondiente la encargada de tramitar el seguro, a no ser que mediante convenio se especifique otra cosa. En el caso de que la entidad no pudiera hacerse cargo del seguro sería la Universidad la que se hiciera cargo mientras la entidad gestione el suyo. En ambos casos éste podrá ser renovado cada año.

## INCORPORACIÓN

Antes de empezar a colaborar, las personas candidatas deberán recibir el visto bueno por parte de su responsable (en el caso de la Universidad coordinador/a del proyecto). Desde el momento de su incorporación éste será la persona de referencia para el/la voluntario/a. Los/as participantes se incorporan automáticamente en el proyecto, una vez tengan un primer encuentro con la persona responsable del mismo.

Es una buena práctica que los/as participantes en los proyectos se incorporen a los mismos al principio del curso académico, ya que si se deja pasar demasiado tiempo se pueden desmotivar o incluso llegar a desvincularse del proyecto.

## SEGUIMIENTO

Las personas responsables de cada proyecto se encargarán de realizar el seguimiento a las personas que colaboran con ellos. La información obtenida del seguimiento será recogida en su ficha personal, para poder hacer la trayectoria de su labor solidaria. El intervalo de tiempo del seguimiento dependerá de las características y necesidades de cada proyecto. En términos generales, se recomienda un encuentro trimestral, aunque habrá proyectos que por sus características requieran seguimiento mas continuado.

El seguimiento se realiza a través de:

- Seminarios de formación continúa de los que se les podrá dar certificación.
- Reuniones periódicas con el grupo de participantes, al menos trimestralmente.
- Correo electrónico.
- Visitas presenciales para reforzar la actividad.
- Fichas de seguimiento a los/as participantes que colaboran en las asociaciones.

Las reuniones de seguimiento pueden ser conjugadas con actividades lúdicas, informativas, formativas o de evaluación, también se puede apoyar la formación continua de los/as participantes, gestionando la asistencia a congresos, cursos y seminarios especializados en temas solidarios. En cada actividad de seguimiento se deberían poner en común las experiencias y actividades que estén llevando a cabo las personas integrantes del proyecto (participantes y responsables), facilidades, dificultades, sugerencias y demás puntos de interés en el desarrollo del proyecto. Una buena práctica es que el seguimiento se dote de fórmulas de apoyo personal psicológico para los/as participantes. Esta gestión habrá de ser ejecutada por un/a profesional, formado/a y designado/a para ello. A las personas que colaboran en algún proyecto externo se les realizará un seguimiento periódico, a través del coordinador/a de la entidad, para observar su itinerario en la entidad.

Las personas responsables de los diferentes proyectos tendrían que realizar una revisión de horarios y turnos cada semana. Así como de las incidencias ocurridas a lo largo de la misma. Además a lo largo del curso se realizarán al menos tres reuniones de coordinación, donde se analizará y evaluará cada proyecto. Posterior a cada encuentro, se elaborará un informe de evaluación del trimestre que servirá para la memoria final del programa.

## **CERTIFICACIÓN**

Al finalizar la labor solidaria, se expedirá a los/as participantes, un certificado en el que se refleje su colaboración en el proyecto correspondiente. A los que han participado en proyectos externos será la entidad correspondiente la que facilite este certificado, o se podrá realizar una certificación conjunta con la Universidad. El certificado de colaboración se podrá entregar en un acto al final del curso, lo cual contribuye al reconocimiento de la acción.

## **BAJAS**

Los participantes que deseen darse de baja en su actividad, deberán mantener una entrevista con la persona responsable del proyecto para exponer los motivos de su cese. Una vez realizada la baja se archivará su ficha en el lugar correspondiente y si así lo requieren, se les podrá mantener informados de otras actividades. La baja se le dará también en la base de datos.

## **EVALUACIÓN**

Al finalizar el proyecto, se realizará una evaluación del mismo para valorar todo lo realizado. En el caso de este apartado, en el que hemos descrito el itinerario de la persona en la entidad solidaria y en el proyecto correspondiente, la evaluación se centrará en los /as participantes de cada uno de los proyectos. Podrán exponer aspectos positivos y negativos, dificultades y soluciones que servirán para la mejora del proyecto, sobre todo de cara a la atención y seguimiento recibido por los participantes. En cada estructura universitaria, esta información será necesaria para la evaluación de la misma al finalizar el curso académico.



---

## 9. EVALUACIÓN

---

Dada la importancia de la evaluación en el trabajo de las estructuras solidarias, se destaca en este trabajo un apartado especial para profundizar en la evaluación y los indicadores de calidad.

Como ya se ha dicho en apartados anteriores, el proceso de evaluación puede variar según la estructura de cada organización, los agentes que participen en el proceso, y el grado participación y responsabilidad de éstos en el desarrollo de las acciones y su posterior evaluación.

En este apartado se va a considerar una de las alternativas más democráticas de evaluación. En dicha alternativa, en el proceso de evaluación, participan, además de los órganos directivos y los/as técnicos, los/as participantes y los/as usuarios/as del servicio, priorizando la atención al usuario y la calidad en el servicio. Además, se considera que, la participación en estos procesos constituye una formación extraordinaria para los/as participantes, que adquieren habilidades de trabajo en grupo y de evaluación que son complementarias con su formación académica.

### DEFINICIÓN

Se entiende por evaluación, el proceso mediante el cual las estructuras universitarias de promoción y gestión del voluntariado, analizan el resultado de su intervención, ya sea durante el periodo de realización de la acción, o en el momento de su finalización, y visualizan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Para este proceso son imprescindibles los indicadores de evaluación que se fijarán durante la programación.

Hay que tener en cuenta la evaluación como un proceso circular, en el que los resultados de un curso académico o los objetivos no alcanzados, han de formar parte necesariamente de la programación posterior del siguiente periodo, convenientemente revisados, y repitiendo el mismo proceso de la fase de planificación y programación. El proceso de evaluación tiene que quedar recogido en documentos

escritos que permitan analizar los resultados de un nivel a otro o recoger los resultados de cara a próximos cursos.

## CLASIFICACIÓN

Establecer una clasificación única de los diferentes procesos de evaluación plantea un gran problema, sobre todo, por el punto de vista desde el que se trabaje. Habitualmente, se utilizan tres enfoques para la clasificación:

### SEGÚN LAS PERSONAS IMPLICADAS

- **Técnica/Política:** En ella intervienen únicamente los estamentos de dirección y el equipo profesional. No se tienen en cuenta (o se cuenta con ellos de forma indirecta) el resto de actores y agentes que han formado parte de la intervención.
- **Participativa:** La más recomendable. Define, desde el proceso de planificación y organización, qué elementos, instancias y niveles de participación e intervención del proceso de evaluación se ofrecen a todas las personas que han intervenido en la actividad. No hace falta que, en este tipo de evaluación, participen todos los implicados al mismo tiempo, simplemente, cada uno tiene que tener sus canales y su momento para valorar el trabajo realizado y los objetivos alcanzados por las acciones que se han planteado en su nivel de intervención.

### SEGÚN EL ORIGEN DE LA EVALUACIÓN

- **Interna:** realizada por los miembros de la organización.
- **Externa:** se remiten los resultados y los indicadores a alguna entidad externa para que realice el proceso de evaluación y lo dirija. Siempre intervendrán los actores internos, pero sin tener el papel de dinamización y liderazgo del proceso.

### SEGÚN EL MOMENTO DE LA EVALUACIÓN

- **Intermedia:** Permite conocer la situación del desarrollo del proyecto en un momento concreto, e incluso hace intervenir a los agentes en esta evaluación. A través de este tipo de evaluación podemos tomar decisiones que afecten a la programación de las actividades. Es una buena práctica para tomar decisiones sobre la marcha del proyecto, que en las universidades puede realizarse en febrero.
- **Final:** Imprescindible. Realizada en el momento de finalización de las actividades, normalmente en junio o julio (una buena práctica es programar las actividades de evaluación sin coincidir con las fechas próximas a exámenes), se analizan las acciones

realizadas, los resultados obtenidos y el nivel de cumplimiento de los objetivos. Mediante esta evaluación, la estructura o entidad puede justificar su aportación a su entorno social, el grado de cumplimiento de sus objetivos y los aciertos y errores que ha tenido durante toda la gestión de los programas y los proyectos, para proceder a la planificación y la delimitación de los objetivos y acciones del siguiente curso. La evaluación final tiene que quedar recogida en un documento de evaluación que permita, según el tipo de estructura al que nos refiramos, conocer los resultados de cualquier nivel del proceso.

- **Seguimiento y monitorización del proceso:** Durante todo el proceso de realización de las actividades hay que poner mecanismos de control y de seguimiento para poder ver cómo evoluciona el desarrollo del mismo. En este tipo de evaluación normalmente se implica a la persona o personas responsables de llevar a cabo determinada actividad o de supervisarla, siendo necesaria la participación del equipo al completo, solamente en el caso de no cumplir con los indicadores que permitan el seguimiento. Estos controles pueden compatibilizarse con los indicadores de evaluación, planteándose una evolución temporal de estos indicadores y el margen que nos indique éxito o fracaso, así como las “alarmas” y plazos de tiempo límite.

## FASES

- 1.- **Fase previa:** Previsión de los mecanismos de evaluación en la planificación y programación. Se han de establecer qué mecanismos de evaluación se van a utilizar, prepararlos según los agentes que participarán en la evaluación, y programar en qué momento llevarán a cabo la evaluación cada uno de los estamentos participantes. Para ello, identificaremos los elementos en los que nos vamos a basar y los incluiremos en los materiales que vamos a preparar para la evaluación. Es necesario conocer de antemano qué tipo de evaluación llevará a cabo cada grupo implicado. Se convierte en buena práctica tener preparados los materiales y recursos que se utilizarán en la evaluación en el momento de programar. La razón es que si se cuenta con experiencia previa de utilización de las herramientas de evaluación, seguramente se habrán revisado y adaptado, una vez valorada la situación y los posibles problemas encontrados en anteriores procesos.
- 2.- **Convocatoria u organización de las instancias de evaluación.** Se convocará a los/as participantes o se consultará a los/as usuarios (en el caso de encuestas y entrevistas) con suficiente antelación para que se puedan recoger los datos y analizarlos. Las sesiones de evaluación programadas y establecidas en un calendario fijo desde principio de curso es lo más recomendable, ya que la persona participante es consciente de la fecha y de

la importancia de su asistencia, convirtiéndose en un práctica muy recomendable.

**3.- Recogida y análisis de datos.** Utilizando los elementos a valorar establecidos (bases de datos propias o de otros participantes implicados, encuestas, muestras, datos concretos...), vamos a recoger los datos establecidos por los indicadores y disponerlos de forma que se puedan comparar con los previstos en la planificación. Dependiendo de los niveles de la evaluación, será necesaria la recogida de un tipo u otro de datos, según el nivel de responsabilidad del grupo. Los diferentes colectivos deben analizar los datos sobre los que han trabajado y sobre los que se sienten responsables (por ejemplo, si un equipo de voluntarios/as ha preparado una actividad en el campus, deben analizar los resultados de esa actividad, con los indicadores pertinentes y ver si se ha cumplido el objetivo propuesto).

Estos datos siempre deben quedar reflejados en un documento, ya que es posible que se hayan obtenido en momentos diferentes de la evaluación (actividades a principio de curso, datos de situación inicial del programa, incidencias solventadas, dificultades en la aplicación...).

**4.- Comprobación de la validez de los indicadores.** Una vez recogidos los datos y analizados, hay que comprobar que los indicadores que hemos definido permitan conocer la realidad del desarrollo de la actividad y su aportación al cumplimiento del objetivo. La práctica y el sentido común nos permiten establecer los indicadores y las fuentes más apropiadas para su obtención, pero es posible que se fijen indicadores que, o bien no son apropiados en el contexto en el que trabajamos, o bien no están directamente relacionados con la consecución del objetivo. Ésto los invalida debido a que nos pueden llevar a conclusiones erróneas.

**5.- Análisis del nivel de cumplimiento de los objetivos.** En esta fase se analiza el grado en el que se han cumplido los objetivos, partiendo del supuesto de que un correcto desarrollo del proceso de planificación, con unas actividades y resultados adecuados, conllevan a la consecución del objetivo que se había planteado. Junto con el cumplimiento de los objetivos podemos ver qué incidencia social tenemos como organización o estructura.

**6.- Identificación de buenas prácticas o de errores de planificación.** En esta fase se plantean las cuestiones más tácticas y generales que han podido favorecer la consecución de buenos resultados y el cumplimiento de los objetivos o, por el contrario, de aquellos errores en el planteamiento inicial o el enfoque dado a los proyectos. La finalidad es poder favorecer las situaciones positivas y reproducirlas en un futuro proceso de planificación e identificar las situaciones negativas para evitarlas.

**7.- Revisión.** Los objetivos de la planificación a corto plazo nos permitirán conocer las situaciones que vamos a esperar y tener en los procesos de planificación a largo plazo. Repitiendo el procedimiento de análisis de los resultados y verificando el grado de cumplimiento de los objetivos podremos valorar nuestra correcta progresión hacia los objetivos últimos de la organización.

**8.- Planificación y programación.** Aunque pueda resultar extraño, al final de un proceso de evaluación se tiene que plantear un nuevo proceso de planificación a corto y a largo plazo, en el que la evaluación permite preparar el terreno de partida para nuevos objetivos y avances.

## HERRAMIENTAS:

Existen multitud de herramientas que podemos utilizar para hacer más ameno el proceso de evaluación, sobre todo en el momento de realizarla con los/as participantes. En un proceso tan complejo como el que abordamos en este capítulo vamos a combinar herramientas propias de la gestión del entorno empresarial con herramientas de evaluación utilizadas en la educación de tiempo libre, más apropiadas para grupos que no mantienen una relación profesional con la organización.

Citaremos algunas a modo de ejemplo, que puedan ser útiles para las estructuras solidarias.

COLECTIVOS	HERRAMIENTAS	QUÉ SE EVALÚA
Receptores de la acción	Encuestas Entrevistas Hojas de reclamaciones/ sugerencias Página de quejas	La calidad del servicio
Voluntarios/as	Jornadas de evaluación Entrevistas Técnicas de trabajo en grupo Espacios virtuales de relación (web, grupos de correo...)	Las actividades Los aspectos personales de trato La organización a nivel del espacio para voluntarios/as La formación
Técnicos/as	Jornadas de evaluación Cuadro de mando integral	El grado de cumplimiento de los objetivos Aciertos y errores en la programación La validez de los indicadores La validez de las acciones para el cumplimiento de los objetivos Aspectos organizativos Evolución estratégica Impacto social
Dirección	Reunión de evaluación	El grado de cumplimiento de los objetivos Aspectos organizativos Evolución estratégica Impacto social



---

## 10. RECONOCIMIENTO

---

Reconocer. (Del lat. *recognoscere*.) Mostrarse alguien agradecido a otro por haber recibido un beneficio suyo.

La participación social en las comunidades más desarrolladas ha sufrido una evolución durante los últimos años. Esto está dando paso a un nuevo concepto que parte del altruismo puro para transformarse en otro que entiende que toda forma de participación contiene un elemento de intercambio, en el que todas las partes se sitúan al mismo nivel. Se caracteriza por el reconocimiento de los beneficios obtenidos por todas las personas participantes (entidades de solidaridad, personas voluntarias y beneficiarias), es decir, entiende la reciprocidad (y no el altruismo unidireccional) como uno de los elementos claves dentro del marco conceptual que define la participación social.

Si partimos de la idea de la reciprocidad, conceptos como la retribución o el reconocimiento, deben ser revisados y su importancia enfatizada, tanto desde las estructuras solidarias de las universidades, como desde las propias asociaciones o instituciones con las que estos servicios colaboran.

El establecimiento de mecanismos o instrumentos que posibiliten el reconocimiento de las entidades solidarias, sus actuaciones y, como no, de los/as participantes, es algo que debe ser tan tenido en cuenta como, por ejemplo, la necesidad de establecer mecanismos de gestión y evaluación que posibiliten un funcionamiento de los servicios lo más transparente posible o como la necesidad de establecer unos contenidos mínimos para la formación básica y específica de cada ámbito.

La puesta en valor, el reconocimiento de la participación, debe tener al menos la misma consideración que los elementos antes mencionados, no sólo porque desde las entidades solidarias se considere que es algo intrínseco a sus actuaciones, sino porque también la propia sociedad, el Estado, debe ser consciente de la importancia que las colaboraciones de las personas voluntarias y las entidades de voluntariado tienen para la estabilidad y la cohesión social, para dar los pasos necesarios hacia el desarrollo de un

capital social que permita la existencia de una sociedad más justa y participativa.

Hoy por hoy existen mecanismos que permiten reconocer el valor de las actuaciones solidarias. Pero, aparte de éstos, las universidades como instituciones, debemos posicionarnos de una manera clara y particular, frente a los mecanismos ya existentes o en vías de desarrollo según las diferentes normativas legales.

La Universidad es, fundamentalmente, una institución académica y, desde ahí, desde su naturaleza académica debe desarrollar sus mecanismos; eso sí, siempre en relación con las diferentes instituciones sociales con las que se relaciona y con las que posibilita mejoras y avances en cualquier campo de lo social. Debemos establecer cuales son nuestros ámbitos de reconocimiento, para así poder buscarles una validación social lo más amplia posible.

Así, entendemos por reconocimiento todas las acciones destinadas a fomentar las actividades solidarias mediante la puesta en valor de las mismas, tanto por parte de las personas beneficiarias de las actuaciones, como por parte de las propias instituciones o entidades a través de las que se realiza la acción o con las que se colabora, como por parte de la comunidad en la que éstas se realizan.

Desde el punto de vista de las acciones coordinadas por las estructuras solidarias de las universidades españolas, el reconocimiento puede ser a la acción en sí o puede ser de tipo académico.

## **Reconocimiento de la acción:**

Hay elementos, ya establecidos por ley, que suponen un avance de cara a la importancia y seriedad que le damos a los procesos de participación establecidos dentro de estructuras estables. Dos ejemplos pueden ser el carné de voluntario/a o los certificados de participación en las actividades.

Desde las universidades, una vez creada la base de datos con los/as participantes, pensamos que es conveniente la existencia de un carné oficial que identifique a la persona registrada por nuestra entidad, ante los beneficiarios de su acción, o ante las instituciones con las que van a establecerse sus colaboraciones. De esta manera queda clara la implicación de la universidad como institución promotora de la acción. Este carné debe existir independientemente de que la actividad sea propia de la universidad o en colaboración con otra institución.

Otro tanto debe suceder con el certificado; una vez informada favorablemente por la persona responsable del programa, la universidad debe emitir, el correspondiente certificado oficial en el que aparecen sus colaboraciones sociales durante el tiempo que

ha participado en la institución. Es más correcto emitir un único certificado en el que aparezcan todos los programas y el tiempo de dedicación a los mismos que no uno por cada año académico en el que haya estado participando.

Como universidad, se debe establecer una jornada de reconocimiento a la actividad de los participantes en la que la más alta instancia universitaria (el Rector) esté presente. Las fechas más adecuadas pueden ser el inicio de cada año académico, ya que el período lectivo está por comenzar, y puede realizarse como complemento de los cursos de formación que se hacen al inicio del año académico. Además puede ser un incentivo a los nuevos interesados en participar y constituirse en un lugar de intercambio de experiencias muy enriquecedor.

Dentro del ámbito universitario estamos en un momento de cambio importante que, aunque tiene una serie de carencias en cuanto a la definición de criterios y objetivos, cada vez tiene más en cuenta la transversalidad y la formación integral de sus miembros.

Una vez que centremos las buenas prácticas en la gestión de la participación social según cada universidad, estaremos en la línea de plantear una certificación de carácter nacional que pueda llegar a ser valorada, incluso curricularmente, por el resto de las instituciones académicas y profesionales.

La formación recibida por el voluntario a través de sus colaboraciones será tenida en cuenta por parte de las instancias académicas, por ejemplo, a la hora de poder elegir el prácticum, en otros mecanismos de adjudicación de ayudas o como méritos para el acceso a becas de colaboración.

### **Reconocimiento académico:**

La formación organizada desde las estructuras solidarias de las universidades debe tener reconocimiento académico. En cualquier caso la formación recibida será acreditada mediante certificación oficial.

Una opción que ha demostrado su validez es el reconocimiento mediante créditos de libre configuración.



---

## 11. FINANCIACIÓN

---

La creación de las estructuras solidarias en las Universidades (o servicios de voluntariado, unidades, etc.) es relativamente reciente en comparación con otros servicios que se ofertan dentro de dichas instituciones. Este hecho ha supuesto un obstáculo a la hora de la obtención de recursos y de financiación. En muchos casos el desconocimiento de dichas estructuras solidarias por parte de la comunidad universitaria (alumnado, personal docente e investigador, y Personal de Administración y Servicios), incluyendo muchas veces al propio equipo rectoral, ha implicado un esfuerzo suplementario en materia de difusión, tanto dentro de la propia Universidad como en su proyección exterior.

Las estructuras solidarias que gestionan la participación social en las universidades, debido a su condición de servicio o departamento dependiente de la institución, se encuentran en ocasiones con dificultades a la hora de obtener financiación externa. Por un lado no pueden acudir a determinadas convocatorias, y en general deben pasar muchos filtros para la petición de subvenciones y la posterior justificación de sus gastos.

El aumento de la sensibilidad social con respecto a los temas de solidaridad, la acción social y la cooperación al desarrollo, ha derivado en una creciente demanda de participación por parte de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. Esto exige un esfuerzo importante por parte de la Universidad que, como institución pública representativa de la sociedad, ha de erigirse como foro de debate y creación de conciencia crítica, atribuyéndole entidad a las estructuras solidarias que gestionan la participación social.

En general, las partidas presupuestarias de las universidades destinadas a estas gestiones son escasas, dado que se priorizan otros servicios considerados de mayor importancia o beneficio para la comunidad universitaria.

Por ello, en la mayor parte de los casos se recurre a la búsqueda de recursos financieros externos para desarrollar proyectos y programas de calidad. Sin embargo, las fuentes de recursos deben proceder fundamentalmente de la Universidad. Esto ha de hacerse para dotar de estabilidad a las estructuras solidarias, lo que permitirá marcarse

unos objetivos a largo plazo y poder desarrollar una planificación estratégica acorde a la consecución de los mismos.

Las vías de financiación de las estructuras solidarias de las distintas universidades españolas, provienen de **fuentes propias** o de **fuentes ajenas**. En el primer caso, se trata de los presupuestos propios de la institución (además de la disponibilidad de locales, gastos de administración, telefónico, materiales informáticos, fungibles, etc.). Otra de las fórmulas empleadas en algunas universidades es la de destinar el 0,7% del importe de la matrícula que realiza el alumnado, del sueldo del profesorado y del Personal de Administración y Servicios (de forma voluntaria), o de los convenios de investigación.

## FUENTES PROPIAS DE FINANCIACIÓN

Las dotaciones económicas más o menos estables en los presupuestos de las estructuras solidarias, provienen de la propia institución. Aunque esta financiación es recibida todos los años, lo cual permite planificar con un poco más de perspectiva, no está exenta de problemas. Cada año varían los presupuestos de la universidad y se redistribuyen en función de las necesidades que se consideren prioritarias en cada momento. En la mayor parte de los casos, la dotación es muy inferior a la necesaria para desarrollar una acción de calidad.

Uno de los problemas más importantes de estas estructuras solidarias es la dotación y estabilidad de los recursos humanos necesarios para su gestión y coordinación, ya que suele ser habitual las deficiencias en contratación de personal técnico y administrativo, por motivos de financiación interna insuficiente. Convencer a los máximos responsables de las instituciones universitarias de que es necesario profesionalizar y remunerar dignamente la labor de las personas en estas estructuras es una tarea imprescindible para su normal funcionamiento.

## FUENTES AJENAS DE FINANCIACIÓN

En algunos casos, las universidades recurrirán a fuentes de financiación ajenas a la estructura, para complementar sus actividades. Esta diversificación de los medios de financiación, puede ayudar a estabilizar a dicha estructura solidaria, ya que amplía las posibilidades de dotación de las mismas. Para ello, una **buena práctica** es dotarnos de promotores económicos que se dediquen a la búsqueda de esos recursos.

Las fuentes pueden ser tanto públicas como privadas. En el primer caso, a través de convenios firmados con las distintas administraciones (autonómicas, locales, etc). En segundo lugar, a través de otros recursos privados como los patrocinios, las donaciones o los premios (cajas de ahorros, empresas, etc).

## Financiación pública

Las fuentes financiadoras públicas más frecuentes en estas estructuras solidarias provienen de los ámbitos europeo, estatal, autonómico y local.

La capacidad para concurrir a convocatorias promovidas desde estas administraciones, depende mucho del grado de profesionalización y desarrollo de las estructuras solidarias.

En algunos casos existen convenios de colaboración con Entidades no Lucrativas, con las que se formalizan alianzas en algunos proyectos y programas, compartiendo recursos para la ejecución de los mismos.

En general las modalidades más frecuentes de financiación pública son:

### - Subvenciones:

Dentro de las vías de financiación públicas, ésta es la más frecuente. A pesar de ello, existen pocas subvenciones a las que las estructuras solidarias de las universidades se puedan presentar, precisamente por ser administraciones públicas. Muchas veces están dirigidas sólo a asociaciones o entidades no lucrativas que desempeñan acciones con carácter social, excluyendo a las universidades, lo que supone una dificultad para la búsqueda de financiación en esta área. Es clave para la consolidación de las estructuras solidarias, que las administraciones públicas (las universidades en este caso), puedan beneficiar sus proyectos con este tipo de subvenciones.

Otra opción es optar a subvenciones europeas, aunque se debe contar con el respaldo de socios europeos. Habitualmente, esto se consigue a través de la inclusión en proyectos como los de Voluntariado Europeo, planes Equal, etc.

Sin embargo sí existen convocatorias, generalmente de carácter autonómico, en las que se incluyen a las universidades como posibles beneficiarios. Dichas subvenciones pueden ir dirigidas a las acciones que se realizan desde las estructuras solidarias, y en algunos casos a la contratación de personal. Aunque sea una de las vías de financiación más habitual, no está exenta de problemas. La complicada gestión de las subvenciones, así como el que estén sujetas a cambios políticos, implica en muchos casos, que el desarrollo de los proyectos se vea condicionado.

### - Convenios:

Proporcionan una cierta estabilidad, aunque también están sujetos a posibles eventualidades. La ventaja con respecto

a las subvenciones es que las condiciones son negociables, permitiendo relacionarse con la propia administración en un plano de igualdad. Todo esto implica además un reconocimiento por parte de la Administración Pública de la labor que se está llevando a cabo por parte de las estructuras. Los convenios no están exentos de complicaciones burocráticas, principalmente a nivel de gestión económica.

Un modelo concreto es el de los convenios de financiación de actividades, que generalmente se establecen con administraciones públicas, autonómicas o locales. Otra modalidad son los convenios de colaboración o también llamados de prestación de servicios.

En todo caso, es necesario tener en cuenta los plazos de realización de actividades sujetas a estos convenios, ya que normalmente tienen unas fechas tope para la realización de las actividades que se contemplan en los mismos, por lo que la planificación previa que se haya desarrollado es fundamental.

## **Financiación privada**

Muchas empresas han comenzado a desarrollar planes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), en los que incluyen medidas que van dirigidas a fomentar y financiar actividades que repercutan en la sociedad, favoreciendo así una buena imagen corporativa. Algunas de ellas llevan a cabo patrocinios, donaciones o premios para entidades sin ánimo de lucro, y en algunos casos, pueden concurrir también las universidades.

Es deseable, en todo caso, que desde las instituciones se establezcan los cauces adecuados para que las estructuras solidarias de las universidades, puedan integrar donaciones de este tipo, como fuente de financiación.

### **EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS:**

#### **Organización de unas jornadas formativas y/o de sensibilización**

El ejercicio de plantearse la organización de unas jornadas, sean formativas o de sensibilización, puede ser el resultado de una demanda interna o externa. Las estructuras solidarias deben habilitar cauces eficaces para recibir o detectar sugerencias y demandas de formación.

Una vez analizadas estas demandas, se hace necesario definir unos objetivos y adentrarnos en una fase de planificación. Con los objetivos definidos se podrán seleccionar los contenidos, buscar los ponentes de las bases de datos propias, de las redes en las que participe la entidad, definir un borrador del programa y elegir las

fechas y el lugar de celebración, esto último teniendo en cuenta la adecuación al calendario académico, condiciones de habitabilidad y espacio.

Tras esta primera fase de planificación, se iniciará un proceso de detección de necesidades técnicas, organización del trabajo y reparto de tareas.

Se deberán valorar qué necesidades surgen con respecto a los medios: pagos a ponentes, hoteles, traslados, salas o lugar de desarrollo de las jornadas, seguridad, servicios que se facilitarán a los asistentes, medios audiovisuales y material de apoyo. Con respecto al soporte gráfico, se debe tener en cuenta: la documentación tanto interna como externa de las jornadas, el diseño de la imagen corporativa y el programa, así como la imprenta. En cuanto a la organización interna es importante valorar si se dispone de las aplicaciones informáticas adecuadas. Por último debemos planificar la difusión de las jornadas: medios de comunicación, notas de prensa...

En ciertas actividades habrá que tener en cuenta cuestiones protocolarias. En las universidades se dispone de un servicio específico que trata estos asuntos, por lo que se contactará con ellos para delimitar estos aspectos.

Una vez identificadas las necesidades organizativas de las jornadas, se podrá saber de cuáles puede hacerse cargo el servicio o la propia universidad, y cuáles necesitan financiación externa adicional. Se elaborará así, un listado de potenciales proveedores.

Una vez se hayan seleccionado los proveedores idóneos, se redactará un presupuesto global de las jornadas en el que se contemple cuáles son los recursos disponibles y cuáles precisan financiación.

En caso de actividades enmarcadas dentro de las actividades de un convenio, habrá que ajustar el contenido y tener en cuenta los plazos de realización. Si las actividades formativas o de sensibilización se realizan en colaboración con otras entidades (ONG, administración, etc), habrán de realizarse reuniones previas de planificación en las que se determinen claramente las aportaciones de las partes (espacios, recursos humanos y materiales, canales de difusión específicos, aportaciones económicas, etc).

La implicación del voluntariado en el diseño y organización de las jornadas es deseable, ya que propiciaremos una identificación mayor con la estructura solidaria.

Potenciar la participación activa de las personas que acuden a las jornadas formativas es una práctica que permitirá la retroalimentación entre formadores y asistentes, favoreciendo la creación de conciencia crítica en la búsqueda de soluciones a los problemas de desigualdad, exclusión, etc, por los que se trabaja en el campo de la acción solidaria.

En caso de que se necesite financiación externa, se redactará un documento descriptivo con una propuesta al que se adjunta el presupuesto que hemos elaborado. En este documento descriptivo o informe previo debe figurar la siguiente información:

1. Objetivos de las jornadas.
2. Programa detallado de las mismas. Se debe especificar el comité científico (en caso de que se nombre alguno), el comité organizador, los ponentes, horarios y cualquier otro detalle relacionado con la programación del evento.
3. Adjuntar un presupuesto en el que se reflejen todos los gastos e ingresos previstos. A continuación se adjunta una tabla modelo de presupuesto.

Una vez celebradas las jornadas, nuestros financiadores deben recibir una memoria justificativa en la que se refleje el desarrollo de las mismas, especificando los gastos reales que han ocasionado y los justificantes de los mismos. Es una buena práctica además, incluir en dicha memoria una evaluación que realizaremos al término de las mismas, que nos ayudará a determinar el grado de satisfacción de los asistentes respecto a los temas organizativos y a los contenidos.



Agencia Andaluza del Voluntariado  
CONSEJERÍA DE GOBERNACIÓN

