

¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?



¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?

“Alicia llega a un lugar en el bosque en donde el camino se parte en dos y ella no sabe por cual de los dos caminos seguir. Alicia mira al gato en el árbol y le pregunta:

-¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de tomar para salir de aquí?

-Depende mucho del punto a donde quieras ir- contestó el Gato.

-Me da casi igual donde- dijo Alicia.

-Entonces no importa qué camino sigas- dijo el Gato”.

Lewis Carroll 'Alicia en el país de las maravillas'

1. PRESENTACIÓN	4
2. FUNDAMENTACIÓN	10
3. ORGANIZACIÓN ¿Dónde estamos?	12
4. ANÁLISIS DE LA REALIDAD ¿Quiénes somos?	14
5. PLANIFICACIÓN ¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?	16
5.1 FASES	16
5.2 ÁMBITO DE INTERVENCIÓN	16
5.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	16
5.4 ACCIONES-ACTUACIONES:	16
5.5 PERIODO DE REALIZACIÓN	17
5.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN	17
5.7 AGENTES IMPLICADOS	18
6. IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO	21
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	22
ANEXO	25
BIBLIOGRAFÍA	26

CUADROS Y DIAGRAMAS

CUADRO 1: CUESTIONES BASE PLAN ESTRATEGICO VOLUNTARIADO.....	5
DIAGRAMA 1: FASES PLAN DE VOLUNTARIADO	6
DIAGRAMA 2: SECTORES DE LA SOOCIEDAD	7
DIAGRAMA 3. COMPOSICIÓN TERCER SECTOR.....	9
CUADRO 2.REFLEXIÓN SOBRE EL VOLUNTARIADO	12
CUADRO 3.ÁNALISIS DAFO (DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS- OPORTUNIDADES)	14
CUADRO 4.CRONOGRAMA DE LA PLANIFICACIÓN	17
CUADRO 5. CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR.....	18
CUADRO 6.CONTENIDO DE LA PLANIFICACIÓN.....	20
CUADRO 7.RESUMEN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.....	23
CUADRO 8.INDICADORES DE MEDICCIÓN	23

1. PRESENTACIÓN

La figura de la persona voluntaria tiene un gran peso en la organización, por lo que cada entidad, por muy pequeña que sea, en una medida u otra, ha de poseer un plan de voluntariado.

Se ha de realizar un proceso del voluntariado en la entidad lo más beneficioso posible para todas las personas que componen la misma: desde las personas remuneradas, socios/as, beneficiarios/as, así como para el mismo/a voluntario/a.



Plan, según la Real Academia Española de la lengua significa: *“Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”*, es decir, la planificación es ordenar las fases de los proyectos que queremos realizar para llegar a un objetivo, pero además de un orden, ha de poseer una calidad de las acciones (medios para llegar a ese objetivo) y de las personas que intervienen en ellas. El plan ha de estar fundamentado, organizado y evaluado. Hay que comentar que en cada fase del plan se manejan diversas herramientas y técnicas.

Para llevar a cabo un plan sobre voluntariado, se ha de tener en cuenta la Ley 6/1996, de 15 de enero, de Voluntariado en el que se recogen entre otros aspectos derechos, medidas, incentivos sobre voluntariado.

Según la Real Academia Española *“planificar”* significa:

2. tr. Hacer plan o proyecto de una acción.
3. tr. Someter a planificación.

Y así *“planificación”*:

1. f. Acción y efecto de planificar.
2. f. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo

¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?

armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

La planificación nos ayuda a evitar:

- Improvisación.
- Uso de herramientas y estrategias no adecuadas.
- Miedo a los resultados.
- Repetición de acciones incorrectas.
- Uso de recursos innecesarios.

Para llevar a cabo un plan de voluntariado, hemos de plantearnos una serie de cuestiones base y responderlas de la manera más exacta que podamos, ya que con una buena base estructurada, las siguientes fases irán mejor definidas.

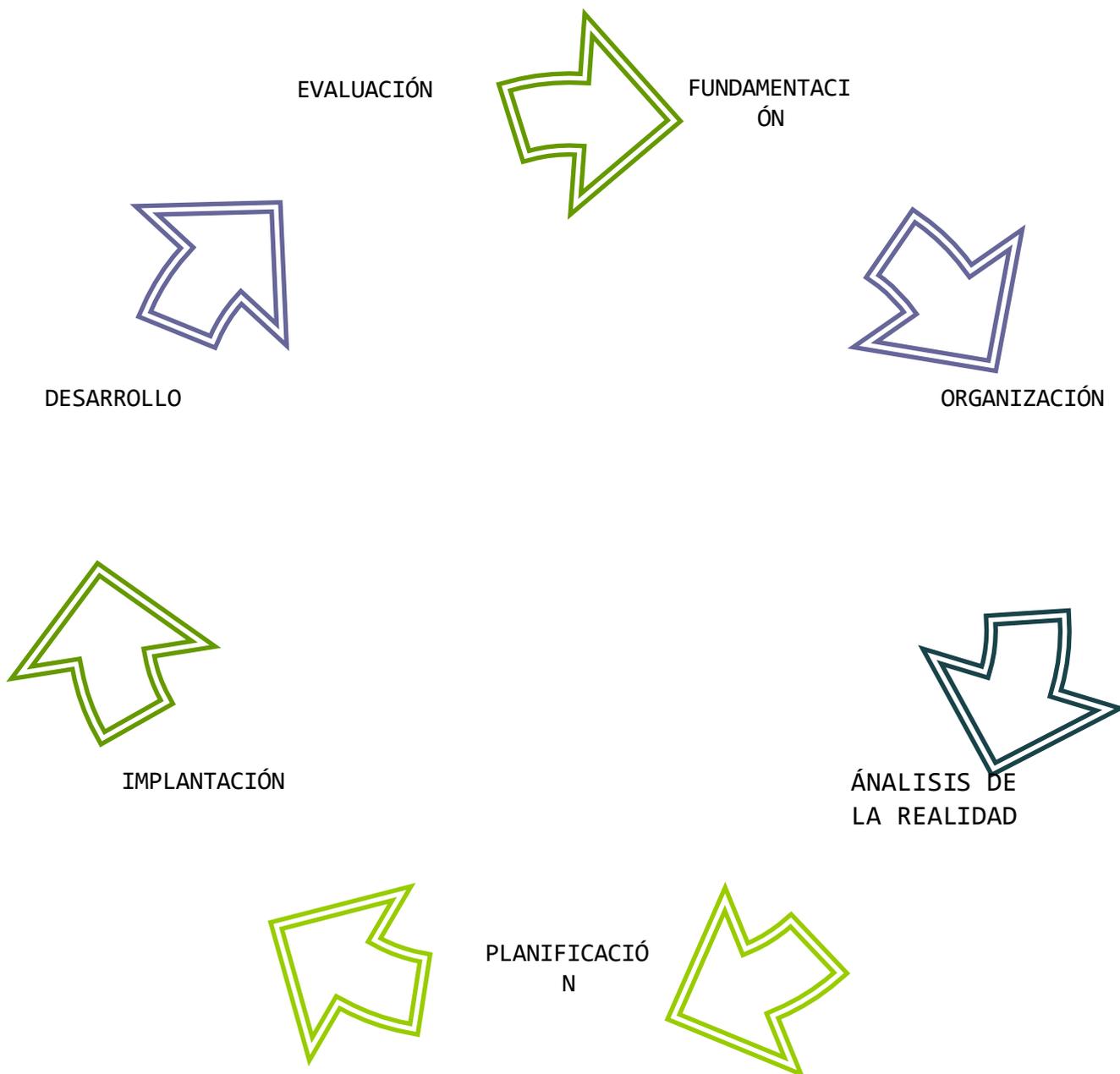
CUADRO 1: CUESTIONES BASE PLAN ESTRATÉGICO VOLUNTARIADO

PREGUNTA	RESPUESTA	FASE
¿Que se quiere hacer?	Naturaleza	Fundamentación
¿Por qué se tiene que realizar?	Origen	Fundamentación
¿Para qué?	Objetivos	Fundamentación
¿Quién lo va a hacer?	Misión	Organización
¿Dónde estamos?	Origen	Organización
¿Quiénes somos?	Identidad	Análisis de la realidad
¿Dónde queremos llegar?	Metas	Planificación
¿Con qué medios se van a realizar?	Recursos	Planificación
¿Cómo lo vamos a realizar?	Metodología	Planificación
¿Cuándo se va a hacer?	Cronograma	Planificación
¿A quienes va dirigido el proyecto?	Destinatarios/as	Planificación
¿Cómo lo vamos a evaluar?	Evaluación	Evaluación

¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?

Se ha de seguir unas fases para realizar un plan de voluntariado, como son las que a continuación se representan en el diagrama y se explicarán a lo largo de este manual:

DIAGRAMA 1: FASES PLAN DE VOLUNTARIADO



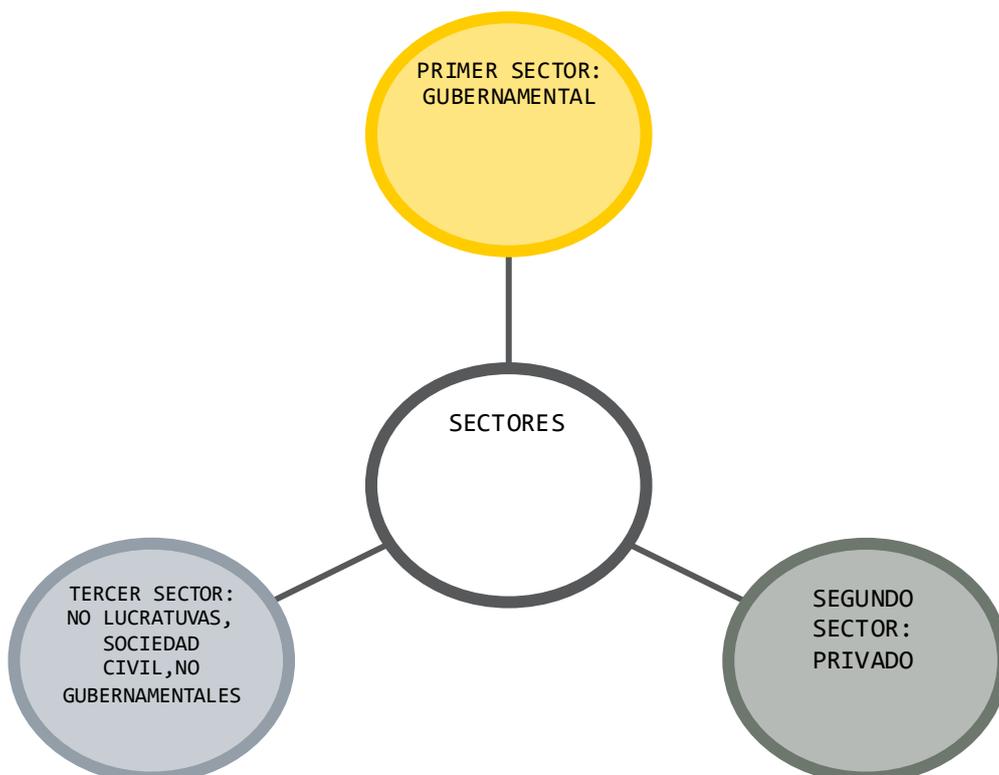
¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?

Antes de continuar con este documento, se ha de tener muy claro que es el Tercer Sector y que abarca, ya que en este sector está incluido tanto el voluntariado como las organizaciones sin ánimo de lucro y a lo largo del mismo se nombrará en diversas ocasiones.

Los tres sectores de la sociedad son:

- Primer Sector: gubernamental.
- Segundo Sector privado.
- Tercer Sector: sociedades no lucrativas, sociedad civil, no gubernamentales.

DIAGRAMA 2: SECTORES DE LA SOCIEDAD



El Tercer Sector es aquel compuesto por entidades sin ánimo de lucro y no gubernamentales. Tienen las siguientes características:

- **Sin ánimo de lucro:** los beneficios se reinvierten en los objetivos de los proyectos.
- **Beneficios sociales** no mercantiles.
- **Autogobernadas:** ha de ser la misma entidad la que se gobierne desde su interior y que no estén dirigidas por agentes externos.
- **Formales:** han de tener un registro, certificado en caso que no lo posean han de demostrar que realizan encuentros periódicos, normas...
- **Privadas:** no forman parte del gobierno.
- **Desarrollo de acción social.**
- Suelen incluir **voluntariado** en sus proyectos.

Algunos de los grupos que conforman este Tercer Sector son los siguientes: asociaciones, fundaciones, entidades religiosas, movimientos sociales, colectivos no formales, ONGD...

Todos estos grupos abarcan diferentes colectivos y objetivos por los que se reúnen, trabajan por diferentes objetivos y colectivos como por ejemplo: feministas, ecologistas, AMPAS, clubes, tiempo libre, imperadoras, deportivas, vecinales, culturales, juveniles, de salud, de desarrollo comunitario...

DIAGRAMA 3. COMPOSICIÓN TERCER SECTOR



2. FUNDAMENTACIÓN

Un plan estratégico de voluntariado es necesario para aumentar la sensibilización de los objetivos de la entidad, así como la promoción la participación comunitaria.

Para que la organización de una entidad funcione de manera eficiente, es necesaria tanto una buena organización dentro de la misma, como contar con una buena comunicación para que fluyan los contenidos de esa entidad. Así que, para que la acción voluntaria se realice de manera correcta, se ha de enmarcar dentro de un plan de voluntariado y así poder seguir unas directrices, con el fin de que toda la actividad realizada siga unos mismos criterios y poder conseguir el objetivo inicialmente marcado de manera satisfactoria. En lo referente a la gestión del voluntariado, es necesario un marco que regule esta actividad.

Para que las entidades que integran personal voluntario en sus actividades las realicen de manera eficiente y eficaz, es necesaria una buena organización y comunicación tanto interna como externa, para poder lograr los objetivos por los que se ha creado la misma y utilización de los recursos de manera óptima.

La realización de un plan estratégico de voluntariado en una entidad, puede favorecer a la misma como ente y a las personas que lo componen de diversas maneras, como son:

- Instaurar objetivos comunes.
- Facilitar la consecución de los objetivos.
- Seguir la misma dinámica los agentes implicados en cada proyecto.
- Impulsar una toma de decisiones conjuntas y factibles.
- Fomento de la comunicación.
- Nuevos enfoques y perspectivas.
- Mayor conocimiento de lo que se va a realizar.

Los **principios** que ha de tener un plan estratégico de voluntariado:

- **Acción democrática:** poder participar las demás entidades y personas que afecte/ estén involucrados en el plan.

¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?

- **Calidad:** en todas sus fases y acciones.
- **Compromiso social:** apoyo y realización de iniciativas sociales.
- **Equidad:** que no es lo mismo que igualdad, ya que la igualdad es proporcionar los beneficios a todas las personas e manera semejante y equidad es proveer a cada uno/a según sus necesidades.
- **Herramientas correctas:** utilizar los recursos más óptimos.
- **Iniciativa:** anticipándose a las nuevas situaciones que puedan surgir.
- **Innovación:** originalidad.
- **Participación social:** participación de las partes implicadas en el mismo.
- **Reivindicación** de las situaciones por las que lucha la entidad.
- **Respeto:** a toda la sociedad.
- **Solidaridad:** promover la participación comunitaria a través del voluntariado.
- **Transparencia:** dar a conocer las actividades que se desarrollan en la organización
- **Transversalidad:** trabajar para llegar a los objetivos a conseguir incorporando diferentes campos para una consecución de las metas mas completa y precisas.

En definitiva, lo que se pretende con la realización de un plan estratégico de voluntariado es lo siguiente:

- Aumentar la capacidad de transformación social.
- Compartir ideas, experiencias y prácticas.
- Construir una cultura democrática.
- Definir objetivos claros de acción.
- Incremento de la calidad en el proceso de voluntariado.
- Mejora en la organización del proceso de voluntariado.
- Fortalecer los conocimientos sobre voluntariado.
- Participación comunitaria.
- Reconocer valores y valías del voluntariado por parte de la comunidad, y los beneficios de esta colaboración.
- Uso óptimo de los recursos.

3. ORGANIZACIÓN ¿Dónde estamos?

Antes de seguir con el plan estratégico, lo primero que hemos de tener claro es lo que significa para la entidad el voluntariado, su definición y que puede aportar esta figura dentro de la organización. Una vez que este concepto quede bien definido y clarificado, se darán los siguientes pasos.

CUADRO 2. REFLEXIÓN SOBRE EL VOLUNTARIADO

VOLUNTARIADO
<i>¿Qué es el voluntariado?</i>
<i>¿Qué puede aportar la persona voluntaria a la entidad?/(aspectos positivos de voluntariado)</i>

¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?

El primer paso a dar para la realización de un plan de voluntariado, es partir a examinar quien es la entidad, desde donde partimos. Para llevar a cabo esta organización del plan hay varios factores importantes para que se pueda ir avanzando:

- Si la dirección está de acuerdo.
- El grado de compromiso de la dirección.
- El grado de compromiso de las personas trabajadoras.
- Recursos suficientes para llevarlo a cabo: materiales, económicos y humanos materiales y económicos suficientes para poder llevarlo a cabo.
- Acceso a la información necesaria para la realización del plan.
- Hay que reflexionar si es el momento idóneo para realizarlo.
- ...

Es más adecuado tener todos estos factores en cuenta antes de iniciarse a preparar el plan, y en el caso que se observe que alguno de estos factores pueda dificultar o incluso impedir alguna de las fases del plan, lo ideal sería solventar dicha dificultad antes de emprender a su realización.

El plan definitivo debe ser el resultado de un proceso participativo.

4. ANÁLISIS DE LA REALIDAD: ¿Quiénes somos?

Este paso se basa en analizar en dónde estamos, los recursos de los que se dispone:

- Tamaño de la entidad.
- Fines.
- Forma jurídica.
- Bases.
- Personas destinatarias.
- Misión, visión y valores.
- Proyectos.
- Campo/s de actuación.
- Filosofía.
- Número de personas que lo componen: personal remunerado, socios/as y personal voluntario.
- Presupuesto de la planificación de los recursos: materiales, humanos, técnicos.

Un buen análisis para saber la realidad es el análisis D.A.F.O., ya que aquí se estudia los aspectos positivos y menos positivos de la entidad, tanto de manera interna como externa.

CUADRO 3. ANÁLISIS DAFO (DEBILIDADES-AMENAZAS-FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)

	POSITIVOS para alcanzar los objetivos	NEGATIVOS para alcanzar los objetivos
ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

¿Cómo elaborar un plan estratégico de voluntariado?

- Origen interno: se ha de tener en cuenta los factores internos de la entidad (Ej.: recursos, tiempo,..)
 - Fortalezas: son los medios y las capacidades que ha alcanzado la entidad, los aspectos positivos en los que destaca la organización, lo que nos diferencia a esta entidad de las demás. Capacidad de detectar nuevas necesidades y adaptarse a las mismas.
 - Debilidades: hace referencia a los aspectos internos de la entidad menos favorables en relación a otras entidades...

- Origen externo: se ha de tener en cuenta el entorno exterior y los elementos que lo componen (relaciones exteriores, política, economía...)
 - Oportunidades: hace referencia a situaciones externas que si se reconocen a tiempo pueden ser beneficiosa para la entidad.
 - Amenazas: representa los elementos que pueden poner en peligro los objetivos de la entidad, pero que distinguidas a tiempo, y trabajadas pueden convertirse en oportunidades.

5. PLANIFICACIÓN: ¿Dónde queremos llegar?

Una vez realizado el análisis de la realidad se debe proponer unos objetivos a alcanzar, una planificación real con unos objetivos alcanzables.

5.1 FASES

Se ha de estructurar las fases paso por paso que hemos de dar para tener una buena organización.

5.2 ÁMBITO DE INTERVENCIÓN

Se ha de definir y dejar claro el ámbito o los ámbitos de intervención de la organización, ya que según sean los mismos, las necesidades de cada plan son diferentes.

5.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Los objetivos han de ser:

- **Reales:** que se puede obtener el cambio deseado.
- **Realizables:** que se puedan alcanzar.
- **Medibles:** que se puedan cuantificar.
- **Limitado en el tiempo:** que se pueda alcanzar en un período determinado de tiempo.
- **Específicos:** Concreción sobre lo que se quiere alcanzar y de que manera.
- **Comprensibles:** que sean claros.
- **Motivadores:** que sean un reto a alcanzar.

5.4 ACCIONES-ACTUACIONES

Una vez analizada la situación de la entidad, y localizadas las necesidades de la misma, se ha de determinar las actuaciones a realizar para poder alcanzar los objetivos marcados. Para ello, se ha de tener en cuenta los recursos y tiempo que disponemos para su óptimo desarrollo.

5.5 PERÍODO DE REALIZACIÓN

Cronograma de las actividades-actuaciones

Para realizar una estructuración de las actividades a llevar a cabo en un determinado periodo de tiempo, se realizará un cronograma en el que se expondrá cada fase o actividad a realizar y el tiempo que abarcaría cada una de las mismas. A continuación se expone un modelo de cronograma:

CUADRO 4. CRONOGRAMA DE LA PLANIFICACIÓN

Meses Actuaciones	E	F	M	A	M	J	JL	A	S	O	N	D
Actuación 1	xxxx											
Actuación 2		xxxx	xxx									
Actuación 3			xxxx	xxx								
...												

(Cada x representa una semana)

5.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Para poder llevar a cabo una evaluación rigurosa nos basaremos en indicadores, los cuales son una medida cuantitativa o cualitativa que permite identificar los cambios surgidos en el tiempo mediante los objetivos definidos inicialmente en el plan, es decir el grado de logro de los resultados alcanzados.

CUADRO 5. CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

LAS CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR DEBEN SER	
SUSTANTIVO	Refleja un aspecto esencial de un objetivo en términos concretos
INDEPENDIENTE	Todo objetivo y resultado debe tener asociado al menos un indicador y no debe utilizarse el mismo indicador para más de un objetivo.
OBJETIVO	Debe reflejar hechos y no impresiones subjetivas.
VEROSÍMIL	Los cambios registrados pueden atribuirse directamente a los efectos del programa o actuación.
FÁCIL DE OBTENER	Basado en datos fácilmente disponibles o cuya obtención no suponga un gran esfuerzo o coste.
VERIFICABLE OBJETIVAMENTE	Cualquier persona, utilizando el mismo procedimiento de medición de manera independiente, obtiene la misma medición.

Fuente: **Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social.** Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Análisis y desarrollo social consultores

5.7 AGENTES IMPLICADOS

Se ha de indicar que personas y/o instituciones están implicados en cada objetivo: personal remunerado, personal voluntario, socios/as, personas usuarias, entidades publicas, otras entidades privadas...

5.8 RECURSOS

Se ha de hacer un registro de los recursos que posee o que la entidad y, los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico. Se ha de tener en cuenta los diferentes tipos de recursos que existen:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Recursos técnicos.

Existen diferentes formas de financiación: donaciones, colectas, ingresos de ventas de bienes, sector público que según el funcionamiento de la entidad, será de un tipo u otro.

5.9 METODOLOGÍA

Hemos de diseñar una metodología en relación a los objetivos marcados, recursos y tiempo disponible, pero ante todo, para que el plan sea una herramienta positiva ha de ser una metodología dinámica y participativa, ya que para fomentar el voluntariado e incrementar su valor en el ámbito comunitario es necesaria una participación social, así como, una buena comunicación y *feed back* entre los diferentes agentes implicados en el desarrollo el mismo.

En general todo lo anteriormente expuesto se podría explicar en un cuadro como el siguiente:

CUADRO 6. CONTENIDO DE LA PLANIFICACIÓN

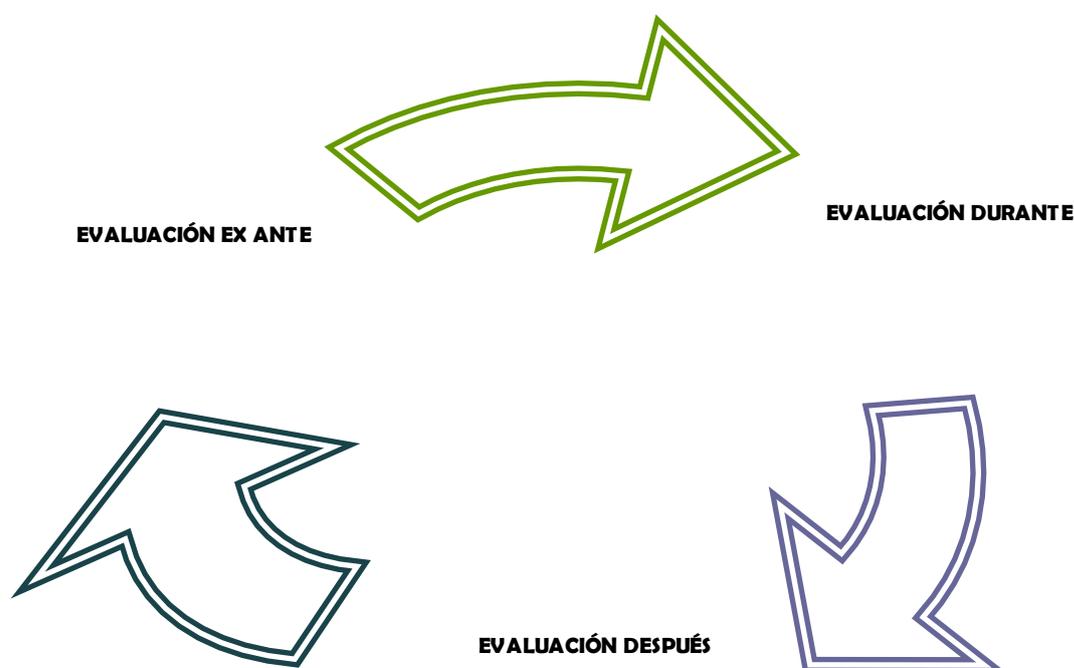
ÁMBITO	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES- ACTUACIONES	INDICADORES	AGENTES IMPLICADOS	DESTINATARIOS/AS	RECURSOS NECESARIOS

6. IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO

Esta fase se fundamenta en la ejecución y desarrollo del plan estratégico de voluntariado, para que sea eficaz esta etapa, se ha de mantener un seguimiento y evaluación de cada paso que se realice con el objetivo de conseguir las metas establecidas, para ello, es fundamental que exista una o varias personas responsables del mismo. Se ha de considerar que pueden surgir dificultades en el proceso de desarrollo y que en este caso se ha de mantener una buena comunicación con todos los agentes implicados y disposición para acudir a soluciones eficaces y eficientes para la resolución de los conflictos surgidos.

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Un seguimiento del plan es necesario para observar como va evolucionando, y en caso necesario, instaurar modificaciones con el propósito de llegar a los objetivos marcados. Se ha de realizar una evaluación de manera continua con el objetivo de saber si va en la línea marcada en la planificación y si esta línea es la correcta o ha de modificarse. Todo seguimiento ha de estar reflejado en un informe. Así también se llevará a cabo una evaluación ex post, es decir, a la finalización de la realización de las acciones marcadas, nos hemos de preguntar si los objetivos marcados han sido conseguidos, y en caso que no haya sucedido averiguar el origen, el por que no se han conseguido donde ha surgido el error, si ha sido en el análisis, planificación o ejecución.



La evaluación se puede realizar de manera interna, por las mismas personas que lo ejecutan, de manera externa, mediante la contratación o cesión de alguna entidad-persona exterior especialista en evaluaciones o de manera mixta.

La evaluación puede ser mediante técnicas cualitativas y/o cuantitativas:

- Evaluación cualitativa: grupos de discusión, entrevistas, individuales, observación.
- Evaluación cuantitativa: cuestionarios.

CUADRO 7. RESUMEN TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

<i>Resumen técnicas de evaluación</i>
<ul style="list-style-type: none">● Evaluación ex ante, ex post continua● Evaluación interna, externa o mixta● Evaluación cualitativa: grupos de discusión, entrevistas , individuales, observación● Evaluación cuantitativa: cuestionarios

Para ello hemos de basarnos en indicadores, los cuales, tienen el objetivo de medir la conducta de las variables, y así poder demostrar si algo ha cambiado y en caso positivo en que grado.

CUADRO 8. INDICADORES DE MEDICIÓN

<i>Indicadores de medición</i>
<p><u>Cuantitativos</u>: son cuantificables numéricamente.</p> <p><u>Cualitativos</u>: indicadores que describen cualidades, se refieren a opiniones, impresiones o juicio sobre algún aspecto.</p> <p><u>Directos</u>: directamente relacionados con el objetivo a conseguir.</p> <p><u>Indirectos</u>: son aquellos que no se pueden medir directamente, para ello se apela a indicadores similares que se pueden cuantificar en relación a lo que se quiere medir.</p> <p><u>Positivos</u>: son directamente proporcionales a la consecución de los objetivos a conseguir.</p> <p><u>Negativos</u>: son inversamente proporcionales a la consecución de los objetivos.</p>

¿CON QUE FIN SE UTILIZA Y CON QUE FIN NO UNA EVALUACIÓN?

SI PARA....

- ☺ Mejorar la calidad de las acciones.
- ☺ Rectificar si no se han llegado a los objetivos marcados.
- ☺ Aprender.
- ☺ Conocer los resultados de la metodología.
- ☺ Comunicar cambios.
- ☺ Reflexionar.

NO PARA...

- ✗ Poner excusas por lo que no se ha conseguido el objetivo.
- ✗ Culpabilizar a alguien de no haberlo conseguido.
- ✗ Mantener las situaciones estables y no realizar los cambios pertinentes.

¿POR QUÉ PUEDEN FRACASAR LOS PLANES ESTRATEGICOS DE VOLUNTARIADO?

Algunos de los motivos pueden ser los siguientes:

- Falta de apoyo de alguno de los agentes implicados.
- Bajo seguimiento.
- Los objetivos del plan no son comprendidos por todos los agentes implicados de la misma manera.
- Falta de financiación-recortes en los presupuestos.
- Una inadecuada gestión de los recursos.
- Un inadecuado uso de herramientas disponibles.
- Mala planificación.
- Carencia de canales de participación.
- Falta de comunicación adecuada y/o constante.

ANEXO

Nombre entidad:

Nombre plan:

DATOS DEL PLAN

Área geográfica que abarca:

Descripción de la entidad:

Misión visión y valores:

Personal que lo componen

- Recursos:
 - Materiales
 - Económicos
 - Técnicos
 - Humanos

Destinatarios/as:

Cronograma de las actividades:

- Fecha inicio
- Fecha fin

Presupuesto:

Financiación:

Descripción del plan:

- Fundamentación: Identificación de necesidades
- Objetivos
 - General/es
 - Específicos
- Actividades
- Análisis DAFO

Técnicas de evaluación-indicadores:

BIBLIOGRAFÍA

- **“Guía de cómo elaborar un plan de voluntariado”**. Observatorio andaluz de voluntariado. Hacemos voluntariado: www.voluntariadoandaluz.es
- **“Guía de Estratégica Acción en ONG de acción Social2**. Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social Planificación. Análisis y desarrollo social consultores
- Aranguren Gonzalo, Luís. **“Buenas prácticas voluntaria guía para las entidades de acción voluntaria”**. Dirección General de Voluntariado y Promoción Social .Consejería de Familia y Asuntos Sociales. Comunidad de Madrid.2009.
http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadername2=cadena&blobheadervalue1=filename%3DGuiaBuenasPrac_EAV.pdf&blobheadervalue2=language%3Des%26site%3DPortalVoluntariado&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1352837868798&ssbinary=true
- Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar **.Como elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales** .Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas
- **Guía de Evaluación de Programas y proyectos sociales**. Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social. Análisis y desarrollo social consultores: <http://www.plataformaong.org/planestrategico/ARCHIVO/documentos/6/6.pdf>
- **Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales** Ernesto Cohen Rodrigo Martínez División de Desarrollo Social CEPAL
- **Metodología para el desarrollo, despliegue e implantación de un Plan Estratégico**. IMPIVA Generalitat Valenciana. Conselleria D´industria,comerç e innovación. Unión Europea. Fondo europeo de desarrollo regional.: <http://ws71.ainia.es/html/i+d/MetodologiaPlanEstrategicoBSC.pdf>
- Núria Valls y Pau Vidal. **La ocupación en el Tercer Sector Social de Cataluña**: Observatorio de la inclusión .Colección de herramientas para la inclusión. Caixa Cataluña. Obra Social

socialhttp://www.observatoritercersector.org/pdf/publicaciones/2010-03_Estudi_ocupacio_cs_part2.pdf

- ***Plan estratégico de voluntariado Mundo cooperante Madrid 2013-2015.***
Mundo Cooperante Dpto. Voluntariado.
http://www.mundocooperante.org/documentos/planvoluntariado_2013-2015.pdf
- ***Plan estratégico del voluntariado de la comunidad valenciana y plan de acción del voluntariado (2005 - 2008)***
<http://cooperacion.umh.es/curso%20voluntariado/planestrategico.doc>