



**UNIVERSITY
NETWORK**
HELSINKI ESPAÑA

2025-2026

PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
1. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD.....	4
1.1. Colectivos Destinatarios de Nuestras Actividades.....	4
1.2. Estructura Organizativa.....	5
1.3. Responsable de la Elaboración e Implementación del Plan.....	6
1.4. Recursos Económicos.....	7
2. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
2.1. Misión.....	8
2.2. Visión.....	8
2.3. Valores.....	8
3. PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN	10
3.1. Fase de Lanzamiento.....	10
3.2. Objetivo	10
3.3. Identificación, análisis y diagnóstico	11
3.4. Evaluación e indicadores para la mejora	14
3.5. Estrategias de mejora.....	16
3.6. Fase de Evaluación del Plan de Mejora	18

Introducción

La Asociación Helsinki España, firmemente comprometida con la promoción y defensa de los derechos humanos, así como con la educación para la paz, reconoce que una gestión interna sólida, transparente y eficiente es esencial para alcanzar sus fines sociales y maximizar el impacto de sus actividades.

Consciente de los retos actuales y de la necesidad de adaptación constante en un entorno social y político cambiante, la Asociación considera prioritario reforzar sus procesos internos para asegurar no solo la eficacia operativa, sino también la legitimidad y confianza de sus grupos de interés: personas voluntarias, beneficiarias, entidades colaboradoras, financiadores y la sociedad en general.

En este contexto, el Plan de Mejora de la Gestión se presenta como una hoja de ruta estratégica que permite identificar, implementar y evaluar acciones concretas orientadas a la mejora continua de la calidad organizativa. El plan no solo responde a criterios de eficiencia, sino que también incorpora principios fundamentales de la acción social y de los derechos humanos.

Este plan se centra especialmente en cinco ejes clave que se consideran prioritarios para el fortalecimiento institucional:

- **Transparencia:** Mejorar el acceso a la información relevante sobre la gestión, el uso de recursos y los resultados obtenidos, promoviendo una cultura organizativa basada en la rendición de cuentas.
- **Participación:** Fomentar una implicación activa de todos los actores vinculados a la Asociación, desde el personal y voluntariado hasta las personas beneficiarias, en los procesos de toma de decisiones y diseño de proyectos.
- **Accesibilidad:** Garantizar que las estructuras, procesos y servicios de la organización sean inclusivos y estén disponibles para todas las personas, especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad o con necesidades específicas.
- **Evaluación del impacto:** Establecer mecanismos rigurosos y sistemáticos para medir los efectos reales de las acciones desarrolladas, con el fin de mejorar su calidad, pertinencia y sostenibilidad a largo plazo.
- **Igualdad y sostenibilidad:** Incorporar la equidad de género, la diversidad y el respeto al medioambiente como principios transversales en toda la actuación organizativa, asegurando un enfoque ético y sostenible.

En suma, este Plan de Mejora de la Gestión busca consolidar una estructura organizativa coherente con los valores que defiende la Asociación Helsinki España, contribuyendo así a potenciar su capacidad transformadora y su compromiso con una sociedad más justa, inclusiva y pacífica.

1. Presentación de la Entidad

El comité Helsinki España es una ONG declarada de utilidad pública que nace en 1992 con el objetivo de difundir y promover los principios relativos a la Dimensión Humana del Acta Final de Helsinki. Dicha Acta se considera el punto de partida de la Organización para la Seguridad y Cooperación de Europa (OSCE).

Desde su creación, se ha dedicado a difundir y promover los principios del Acta Final de Helsinki, trabajando en el respeto y la defensa de los derechos humanos a través de la educación.

Helsinki España es una organización profundamente comprometida con el desarrollo de los jóvenes de hoy en día. Por ello, realiza una labor esencialmente divulgativa y formativa a través de la organización de encuentros internacionales y cursos de formación sobre temas relacionados con la paz, la resolución de conflictos, el terrorismo internacional, la pobreza, la educación en derechos humanos y el empleo juvenil como instrumento de paz social. Así mismo, promueve el voluntario juvenil como mecanismo de participación ciudadana y compromiso social.

Para el desarrollo de sus actividades formativas, Helsinki España cuenta con una red internacional de expertos compuesta por especialistas de las principales organizaciones internacionales, entre las que se incluyen Naciones Unidas, OSCE y OTAN, universidades, así como miembros de cuerpos diplomáticos, fuerzas y cuerpos de seguridad, y sociedad civil. Cuenta también con una Red Internacional de Universidades compuesta por más de 140 universidades de todo el mundo, la denominada University Network.

1.1. Colectivos destinatarios de nuestras actividades.

Helsinki España centra sus actividades en los siguientes colectivos:

1. Niños y niñas en edad escolar (entre los 5 y los 18 años).

Se les sensibiliza en materia de derechos humanos, cultura de paz, resolución pacífica de conflictos y les educamos en valores como la tolerancia, la igualdad, la no-discriminación y el

respeto a la diversidad. Trabajamos a través de centros escolares públicos, concertados y privados en horario escolar con el apoyo de expertos y personas voluntarias jóvenes.

2. Juventud universitaria (entre los 18 y los 35 años).

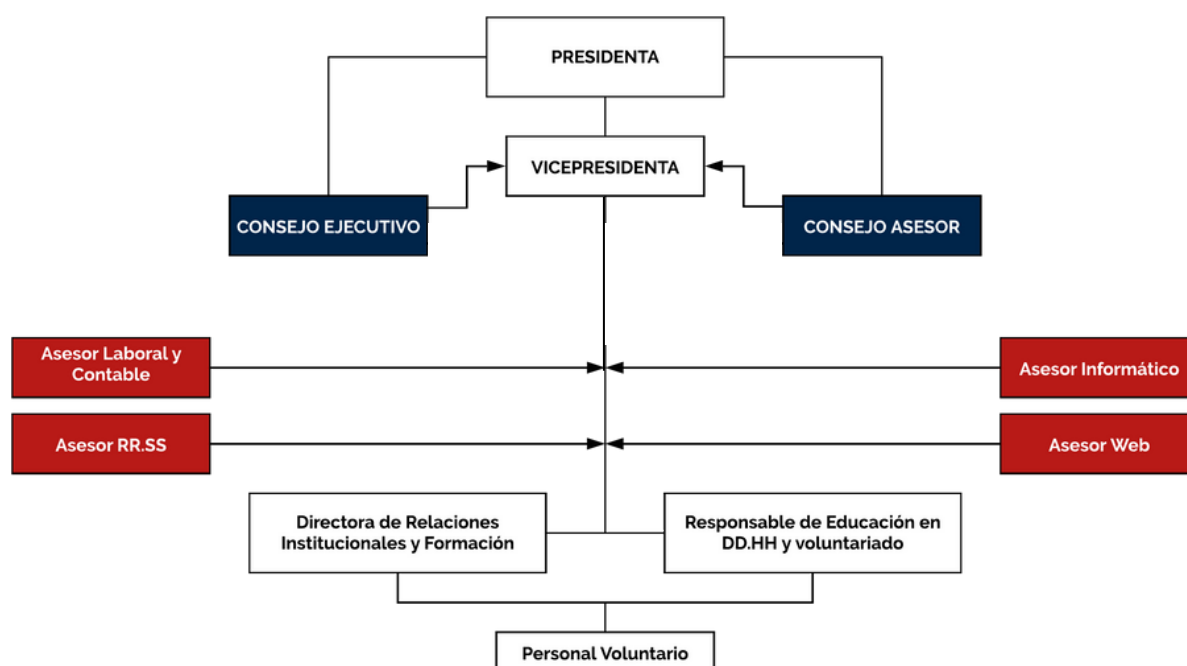
Les formamos en materia de derechos humanos y cultura de paz y les capacitamos para que puedan asumir su responsabilidad para con sus comunidades.

3. Profesionales interesados en el ámbito de la resolución de conflictos.

Se les capacita para un potencial despliegue en misiones de paz y formar así parte de los esfuerzos de la comunidad internacional para desarrollar y mantener una cultura de los derechos humanos y la paz en el mundo.

1.2. Estructura organizativa

El organigrama de Helsinki España es el siguiente:



El **Consejo Ejecutivo** de Helsinki España está formado por:

- María Jaén Barandiarán, **Presidenta**
- Silvia Escobar Moreno, **Vicepresidenta**
- Ana María Nieto Centeno, **Vicepresidenta**
- Román López-Cortijo y García, **Vocal**
- Ana Urgoiti Aristegui, **Vocal**
- Adam Dubin, **Vocal**
- Carmen Quesada, **Vocal**

El **Consejo Asesor** de Helsinki España está formado por:

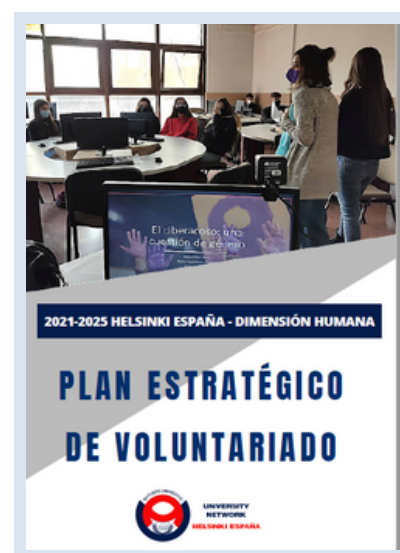
- Celia Garrido Benito.
- Antonio Carlos Herrera Carrera.
- Carmen Jordá Sanz.
- Amador Guallar Perez.
- Raquel González Martínez.
- Daniela Marelli
- Edgardo Buscaglia
- Raul Martinez Fazzalari
- Andrew Whitley
- Frank Babinger

1.3. Responsable de la elaboración e implementación de planes

La persona encargada de la elaboración de los Planes es la Directora de Relaciones Institucionales y Formación con el apoyo de los diferentes equipos de análisis de necesidades.

Actualmente, la entidad cuenta con los siguientes Planes Estratégicos:

1. Código de Conducta Helsinki España.
2. Plan Estratégico de Igualdad de Género Helsinki España.
3. Plan de Voluntariado Helsinki España.
4. Plan de Educación para la Paz, Derechos Humanos y Desarrollo Helsinki España.
5. Plan Estratégico de Educación en ODS.



1.4. Recursos Económicos

Los recursos económicos de la entidad se dividen en **dos fuentes principales de financiación**. Por un lado, las que provienen de **subvenciones públicas y privadas** y por otro, la **gestión de fondos propios**. La gestión de las subvenciones públicas se hace a nivel nacional, autonómico y local.

En cuanto a las subvenciones de financiadores privados, cabe destacar las aportaciones obtenidas en competencia competitiva de las siguientes entidades: Fundación Carolina y las aportaciones en la cesión de espacios de la Escuela de Organización Industrial.

Finalmente, y en cuanto a los fondos propios, se componen de las aportaciones de los socios de la entidad y la gestión del curso REACT de la organización.



2. Definición de la Misión, Visión y Valores

2.1. Misión

Trabajar por el respeto y la protección de los derechos humanos a través de la educación. Concentrar nuestros esfuerzos en el desarrollo de iniciativas de sensibilización y de formación de calidad en materias relacionadas con la paz y la resolución de conflictos, los derechos humanos, la pobreza y el desarrollo.

2.2. Visión

Un mundo compuesto por sociedades pacíficas, respetuosas con los derechos humanos y las libertades fundamentales en el que Helsinki España es una organización líder en el ámbito de la educación para la paz, los derechos humanos y el desarrollo, tanto a nivel nacional como internacional, gracias a la calidad y diversificación de sus programas educativos y formativos capaces de adaptarse a una sociedad dinámica en continuo cambio.

2.3. Valores

1. Tolerancia y no-discriminación:

Trabajamos con jóvenes para promover la tolerancia, la aceptación de la diversidad y la no-discriminación por motivos raciales, étnicos, de género, nacionales, sociales, políticos, culturales, de discapacidad, lingüísticos y religiosos de las personas.

2. Igualdad:

Trabajamos para alcanzar la igualdad plena en el acceso a recursos, oportunidades, derechos y responsabilidades entre todas las personas que componen nuestras sociedades, independientemente de su género, raza, discapacidad y creencias. Además, sumamos esfuerzos en la lucha para la erradicación de toda forma de violencia contra las mujeres, ya que entendemos que no es posible construir una sociedad más pacífica, inclusiva y segura si la violencia de género persiste.

3. Educación de Excelencia:

Trabajamos con los mejores expertos y expertas para ofrecer una educación basada en la excelencia e innovación que sea capaz de fomentar el pensamiento y análisis crítico.

4. Asociaciones de Colaboración:

Trabajamos reforzando nuestro compromiso con el fortalecimiento de espacios de trabajo conjunto y de coordinación con actores y organizaciones expertas en educación en derechos humanos, cultura de paz y resolución de conflictos.

5. Voluntariado y Comunidad:

Trabajamos para difundir y promover el voluntariado a través de las aulas como una herramienta clave para la promoción, protección y realización de los derechos humanos. Esto sobre la base de que el voluntariado no solo crea oportunidades de participación social, sino que también refuerza la confianza, la solidaridad y la reciprocidad entre las personas.



3. Plan de Mejora de la Gestión

3.1. Lanzamiento del Plan

Para Helsinki España una de las prioridades de la organización es aumentar los procesos de transparencia, gestión, calidad y planificación. Requisitos contemplados en la mayoría de convocatorias públicas. Se decidió crear un grupo para la creación de un Plan estratégico de Mejora de la Gestión para Helsinki España, liderado por la Directora de Relaciones Institucionales y formación.

Para llevarlo a cabo, se contó con la presidenta, así como con la supervisión del Consejo ejecutivo y Asesor.

El primer paso realizado por el grupo de elaboración del Plan fue la recopilación de la información estratégica para llevarlo a cabo:

- Misión, Visión y valores de la entidad
- Población destinataria de los proyectos
- Recursos económicos
- Recursos humanos
- Planes Estratégicos de la entidad

Una vez recopilada esta información, el grupo de trabajo pasó a analizarla.

3.2. Objetivo

El plan de mejora de la gestión tiene como **objetivo general** mejorar la gestión institucional de la entidad, mediante procesos de optimización de sus objetivos institucionales, la actividad realizada, la estructura organizativa, los procesos internos y los sistemas de información y comunicación, asegurando una estructura coherente con la misión, la visión y nuestros valores.

Para ello se establecieron los siguientes **objetivos específicos**:

Alineación institucional. Evaluar los objetivos institucionales y su correspondencia con las actividades y proyectos realizados, para garantizar que nuestros esfuerzos estén orientados al cumplimiento de la misión y la visión institucional.

Priorización de actividades y proyectos. Establecer criterios claros de relevancia y priorización de las actividades y proyectos realizados para la conducción estratégica de los objetivos institucionales.

Estructura organizativa. Analizar la estructura organizativa, definiendo roles, funciones y niveles de coordinación, para mejorar la eficiencia operativa y el trabajo colaborativo.

Gestión de programas y procesos. Revisar los procesos de la organización para generar flujos que permitan una gestión efectiva y de calidad.

Sistemas de información y comunicación. Evaluar los sistemas de información y comunicación interna y externa, fortaleciendo la disponibilidad, precisión y fluidez de la información para la toma de decisiones y la transparencia institucional.

3.3. Identificación, Análisis y Diagnostico

3.3.1. Alineación institucional

Una vez en esta fase, se hizo necesario comprobar hasta qué punto eran coherentes la Misión, la Visión y los Valores de la organización con los objetivos estratégicos, recursos y los resultados obtenidos. Es decir, se analizó y evaluó el servicio de la institución desde una perspectiva estratégica con la finalidad de garantizar que los procesos de mejora estuvieran alineados con unos objetivos institucionales de calidad, coherencia y eficiencia.

El esquema que se siguió fue el siguiente:

Dimensión	¿Qué evalúa?	Instrumento de evaluación
Objetivos estratégicos	Verificar la correspondencia de los objetivos estratégicos de la institución con la misión y la visión.	Análisis documental
Recursos económicos y humanos	Verificar la correspondencia de los recursos asignados con el cumplimiento de la misión y visión institucional.	Revisión presupuestaria y de personal

3.3.2. Priorización de actividades y proyectos

Tras haber analizado la Misión, Visión y Valores de la entidad, se procedieron a identificar las actividades prioritarias que guardan coherencia con los objetivos institucionales.

Para ello, se siguió este esquema de evaluación:

Dimensión	¿Qué evalúa?	Instrumento de evaluación
Relevancia estratégica	Grado en que cada actividad o proyecto contribuye a los objetivos institucionales	Matriz de alineación de actividades y objetivos
Urgencia / prioridad temporal	Determinar las actividades que requieren atención inmediata	Análisis de cronogramas y plazos críticos
Viabilidad	Analizar la posibilidad de ejecución de cada actividad y proyecto	Evaluación de riesgos, complejidad y capacidad

3.3.3. Estructura Organizativa

En este proceso se reflexionó sobre el papel de cada miembro de la organización, analizando sus objetivos de trabajo, así como el nivel de independencia e interdependencia con el resto del equipo; identificado si la estructura organizativa era representativa, eficiente y con funciones claramente definidas.

El esquema que se siguió fue el siguiente:

Dimensión	¿Qué evalúa?	Instrumento de evaluación
Roles y responsabilidades	Claridad de las funciones de cada puesto y niveles de coordinación	Revisión de organigramas y descripción de puestos
Nivel de interdependencia	Relación entre los roles y flujos de trabajo	Diagramas de procesos

3.3.4. Gestión de Programas y Procesos

El objetivo de esta actividad fue analizar los procesos de la organización, identificando los procesos existentes, diferenciando entre procesos estratégicos y de apoyo, y elaborando un mapa de procesos que permita visualizar la estructura y el flujo de las actividades institucionales.

Se realizó un inventario de toda la documentación vigente, incluyendo planes estratégicos, políticas y códigos de conducta, con el fin de integrarlos en el plan de mejora de la gestión institucional.

En relación a la documentación legal, se identificaron todos los procesos legales necesarios para el desarrollo de las actividades de la entidad, estableciendo así mismo a la persona responsable de hacer que se cumplan y mantenerlos al día, la Seretaria General.

Dimensión	¿Qué evalúa?	Instrumento de evaluación
Identificación de procesos	Listado completo de procesos estratégicos y de apoyo, documentación institucional y políticas	Revisión documental
Documentación y formalización	Existencia de manuales, protocolos y registros asociados a cada proceso	Revisión de sistemas de gestión
Cumplimiento normativo	Nivel de adaptación a normativa local, autonómica y nacional	Análisis documental

3.3.5. Sistemas de Información y Comunicación

Esta actividad consistió en identificar problemas y acciones de mejora relacionadas con la mejora de la comunicación tanto interna como externa, identificando los procesos de comunicación de la organización, la periodicidad y la calidad de las vías comunicativas y los mensajes transmitidos.

Para elaborar una estratégica de comunicación se realizó un estudio del estado de nuestras redes sociales y página web. La página web fue renovada a comienzos del año 2020 para lo que se contó con la opinión de la población beneficiaria de los proyectos.

Dimensión	¿Qué evalúa?	Instrumento de evaluación
Disponibilidad de la información	Acceso oportuno y completo a información relevante para la toma de decisiones	Revisión de archivos y sistemas internos
Flujo de información interna	Eficiencia de la comunicación entre los miembros de la entidad	Encuestas internas
Flujo de información externa	Claridad y efectividad de la comunicación con nuestros usuarios	Revisión de redes sociales y la página web
Uso de tecnología	Nivel de aprovechamiento de plataformas, sistemas de gestión y comunicación	Análisis de las herramientas tecnológicas utilizadas

3.4. Evaluación e indicadores para la mejora

A través de esta fase se establecieron una serie de indicadores concretos destinados a mejorar los procesos de gestión de la institución, siguiendo los esquemas establecidos en el punto anterior.

3.4.1. Alineación institucional

Dimensión	Indicador	Frecuencia	Responsable
Objetivos estratégicos	Porcentaje de objetivos estratégicos alineados con la misión y la visión	Anual	Presidenta
Recursos económicos y humanos	Cantidad de recursos económicos y financieros asignados a actividades y proyectos alineados con la misión y la visión	Anual	Presidenta
Reuniones institucionales	Número de reuniones de revision estratégica realizadas	Trimestral	Presidenta
Plan estratégico	Áreas con metas alineadaa al plan estratégico	Semestral	Presidenta

3.4.2. Priorización de actividades y proyectos

Dimensión	Indicador	Frecuencia	Responsable
Relevancia estratégica	Número de actividades que se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos	Anual	Presidenta
Urgencia / prioridad temporal	Actividades críticas con fecha limite definida	Trimestral	Presidenta
Viabilidad	Número de actividades viables	En concordancia con las fechas de los proyectos	Presidenta

Dimensión	Indicador	Frecuencia	Responsable
Relevancia estratégica	Riesgos identificados y tratados por proyecto	Trimestral	Coordinación de proyectos

3.4.3. Estructura Organizativa

Dimensión	Indicador	Frecuencia	Responsable
Roles y responsabilidades	Número de puestos con funciones claramente definidas	Anual	Presidenta
Nivel de interdependencia	Número de puestos con roles interdependientes definidos	Anual	Presidenta
Organización y responsabilidades	Reuniones de interareas realizadas	Mensual	Coordinacion de proyectos
Roles y responsabilidades	Manual de responsabilidades	Anual	Presidenta

3.4.4. Gestión de Programas y Procesos

Dimensión	Indicador	Frecuencia	Responsable
Identificación de procesos	Aquellos procesos identificados respecto del total de procesos	Anual	Presidenta
Documentación y formalización	Numero de procesos documentados y estandarizados	Anual	Presidenta
Cumplimiento normativo	Numero de adaptación de la gestión institucional con la normativa local, autonómica y nacional	Anual	Presidenta

Dimensión	Indicador	Frecuencia	Responsable
Identificación de procesos	Checklists operativos activos por area	Trimestral	Coordinación de proyectos

3.4.5. Sistemas de Información y Comunicación

Dimensión	Indicador	Frecuencia	Responsable
Disponibilidad de la información	Cantidad de información relevante que se encuentra accesible	Anual	Presidenta
Flujo de información interna	Nivel de satisfacción del personal y voluntarios con la comunicación interna	Anual	Presidenta
Flujo de información externa	Alcance de las comunicaciones externas en nuestros canales de comunicación	Anual	Asesor RR.SS.
Uso de tecnología	Personal y voluntarios utilizando las herramientas tecnológicas de manera efectiva	Anual	Asesor informática
Flujo de información interna	Número de documentos normativos actualizados	Semestral	Vicepresidenta
Flujo de información interna y externa	Auditorías internas/externas realizadas	Anual	Vicepresidenta

3.5. Estrategias de mejora

Con base al diagnóstico interno realizado y con los indicadores que se han planteado, hemos definido las siguientes estrategias de mejora.

3.5.1. Alineación institucional

Dimensión	Estrategia de mejora
Objetivos estratégicos	Alinear el 100% de los objetivos estratégicos para que estén alineados con la misión, la visión y los valores institucionales
Recursos económicos y humanos	1. Alinear la asignación de recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las actividades de apoyo. 2. Establecer un plan económico de diversificación de fuentes de financiamiento que permita mantener objetivos estratégicos alineados con misión y visión institucional. 3. Establecer un código ético en relación a las empresas privadas de las que podamos recibir financiamiento. 4. Aumentar el número de reuniones informativas entre los miembros y voluntarios de la entidad con la finalidad de alinear sus objetivos de trabajo con los objetivos estratégicos de la institución.

3.5.2. Priorización de actividades y proyectos

Dimensión	Estrategia de mejora
Relevancia estratégica	Alinear el 100% de los actividades con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución estableciendo una matriz de alineación que sea útil para la toma de decisiones internas
Urgencia / prioridad temporal	Generar un cronograma de actividades y proyectos con fechas críticas que sea accesible para todos los miembros y voluntarios de la entidad
Viabilidad	Generar un análisis de factibilidad, evaluación de riesgos y capacidad institucional para el desarrollo de las actividades que se realizan como parte de nuestros proyectos

3.5.3. Estructura Organizativa

Dimensión	Estrategia de mejora
Roles y responsabilidades	Establecer un manual que defina las responsabilidades de cada miembro y voluntario de la entidad
Nivel de interdependencia	Establecer los roles de trabajo que se interrelacionan y los flujos de trabajo dentro del manual de responsabilidades de miembros y voluntarios

3.5.4. Gestión de Programas y Procesos

Dimensión	Estrategia de mejora
Identificación de procesos	Elaborar un listado de los procesos internos
Documentación y formalización	Documentar procesos que aún no estén documentados
Cumplimiento normativo	Documentar las políticas y procesos de la entidad y su alineación con normativa interna

3.5.5. Sistemas de Información y Comunicación

Dimensión	Estrategia de mejora
Disponibilidad de la información	Organizar información y documentos claves para que sean accesibles para la toma de decisiones
Flujo de información interna	Establecer un calendario claro para mantener reuniones de seguimiento con los miembros y voluntariados de la entidad
Flujo de información externa	Crear una estrategia comunicativa que busque acercar más a la entidad con los usuarios
Uso de tecnología	Verificar el uso correcto de las herramientas tecnológicas por parte de los miembros y voluntarios para hacer más eficiente el trabajo de la institución

3.6. Fase de Evaluación del Plan de Mejora de la Gestión

La responsable de supervisar la evaluación y consecución del Plan de Mejora de la Gestión será la presidenta de la organización. Para llevarla a cabo se establecerá una sistemática que valore los impactos producidos sobre la calidad junto al resto de miembros de la organización.

Teniendo en cuenta el grado de madurez de la organización se dará un margen de 6 meses para tomar las primeras acciones. En los siguientes 6 meses se llevará a cabo el seguimiento de las acciones y tras el plazo de 1 año se realizará el informe de evaluación del Plan en el que se establezcan los grados de consecución de los problemas identificados.

Este informe será liderado por la presidenta y en él deberán participar todos los miembros de la organización.





**UNIVERSITY
NETWORK**
HELSINKI ESPAÑA

HELSINKI ESPAÑA

DIMENSIÓN HUMANA

WWW.HELSINKIESPANA.ORG
HELSINKIESPANA@HELSINKIESPANA.ORG

Santa Cruz de Marcenado 11, 2ºA
Madrid, Madrid (28015)