



Por el Derecho a la Salud

PLAN ESTRATÉGICO

2021 - 2024

INDICE

1	Presentación	Página 2
2	Quiénes somos	Página 3
3	Misión	Página 4
4	Visión	Página 5
5	Principios y valores	Página 6
6	Contexto	Página 6
7	Objetivos-Líneas de acción: - 7.1 Salud - 7.2 Transformación social - 7.3 Desarrollo Asociativo - 7.4 Igualdad de Derechos	Página 8 Página 9 Página 13 Página 15 Página 19
8	Funcionamiento y Organización interna	Página 20
9	Previsiones presupuestarias	Página 21
10	Seguimiento, adaptación y evaluación	Página 23
11	ANEXOS: • Organigrama • Indicadores de seguimiento y evaluación • Resumen ejecutivo • Listado orientativo de acciones por países • Figuras y equipos para la dirección y ejecución operativa	Página 23

1. PRESENTACIÓN

Por el derecho a la Salud

Por el derecho a la Salud. Éste es el propósito y el sueño renovado de las personas que forman **medicusmundi Navarra-Aragón-Madrid** (MM NAM en adelante) y que da título a este Plan Estratégico, al igual que lo hizo con el primer plan (2015-2018, prorrogado hasta 2020). Está alineado y basado en el Plan Estratégico 2020-2024 de la Federación de Asociaciones de Medicus Mundi-España (FAMME en adelante).

Con él, MM NAM expresa su voluntad de contribuir al gran esfuerzo que realizan las comunidades y pueblos más empobrecidos del planeta para promover su desarrollo, dedicando especial atención a la dimensión universal y equitativa de la **SALUD**.

Es el II Plan Estratégico de la asociación conformada en febrero de 2015, pero que cuenta con casi 50 años de historia. Y es que **MM NAM** es el fruto de la unión de **medicusmundi** Navarra, **medicusmundi** Madrid y **medicusmundi** Aragón, asociaciones que han estado defendiendo el derecho a la salud de forma independiente desde principios de los años 70 del siglo XX.

La elaboración de este Plan se ha llevado a cabo a través de un proceso participativo en el que, mediante aportaciones individuales y debates colectivos, se han tratado varios temas relevantes especialmente relacionados con las líneas de acción y con el modelo de organización interna.

Toda la parte doctrinal (misión, visión, principios y valores) se mantiene del plan anterior, así como la ratificación del [enfoque de derechos](#) como la base del trabajo de la organización, definiendo las 3 líneas de acción para avanzar en el cumplimiento de su misión de la forma que sigue:

1. SALUD: Mejorar las condiciones de vida de las personas e impulsar procesos de desarrollo humano en los países en los que trabajamos, interviniendo sobre los determinantes de la salud y fortaleciendo los sistemas públicos de salud, en especial respecto a la Atención Primaria de Salud (APS) y a la Salud Pública.

2. TRANSFORMACIÓN SOCIAL: Generar cambios estructurales en la sociedad, fomentando una cultura de solidaridad y compromiso, individual y colectivo.

3. DESARROLLO ASOCIATIVO: Fortalecer nuestra asociación asegurando una gestión participativa, eficiente, de calidad y transparente.

Para todo ello, el Plan Estratégico 2021–2024 de nuestra asociación se estructura en tres grandes bloques:

- Un marco identitario, que incluye:
 - Quiénes somos.
 - Misión, visión, principios y valores.
- Una definición de objetivos y acciones agrupadas en torno a 3 grandes líneas de acción, SALUD, TRANSFORMACIÓN SOCIAL y DESARROLLO ASOCIATIVO, todo ello con un enfoque transversal de género.
- La parte final que recoge los medios y recursos con los que la asociación prevé contar, así como el seguimiento y sistema de evaluación previsto:
 - Organización interna.
 - Previsiones presupuestarias.
 - Seguimiento y evaluación.
 - Anexos.

En su conjunto, este Plan expresa los compromisos que **MM NAM** adquiere con la sociedad, con la intención de mejorar el grado de transparencia ante la ciudadanía y de facilitar la rendición de cuentas y la asunción de responsabilidades, tanto frente a las personas socias y destinatarias de nuestras acciones, como ante las entidades públicas y privadas que colaboran para la consecución de nuestros fines.

El ADN de **medicusmundi** es promover acciones dirigidas a defender, en todos los espacios de trabajo y participación, el **derecho a la salud** para todas las personas; mejorar **políticas y servicios públicos** que apuesten por el refuerzo y promoción de la **APS y la Salud Pública**; impulsar la lucha contra las **inequidades**, fortalecer la **participación**, preservar el medioambiente y el desarrollo de **entornos saludables y sostenibles** que contribuyan a mejorar la vida de las personas.

Y todo ello comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en especial con **ODS 3** (Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades), **ODS 5** (Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas), **ODS 6** (Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos) y **ODS 16** (Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas).

2. QUIÉNES SOMOS

MM NAM es una asociación sin ánimo de lucro conformada en febrero de 2015 por la fusión de las asociaciones de **medicusmundi** en Navarra, Aragón y Madrid, cuyo trabajo histórico iniciado en 1972 asume y reivindica. Es independiente en su actuación puesto que sus decisiones no están sujetas a ningún grupo político, institución económica o confesión religiosa.

Está compuesta por un grupo plural de personas socias, voluntarias y contratadas, que se interesan por otras personas y que comparten un sueño: acabar con la pobreza y con las inequidades sociales, étnicas y de género, para que la salud sea un derecho al alcance de todas las personas. Y trabajan cada día para hacer esto posible.

MM NAM es una organización declarada a efectos legales de *utilidad pública* y forma parte de la FAMME junto con el resto de las asociaciones territoriales de **medicusmundi**. La FAMME es miembro de la Red de Medicus Mundi Internacional, constituida en 1962, la cual mantiene relaciones oficiales con la Organización Mundial de la Salud desde 1974 y ha sido reconocida con el premio Príncipe de Asturias de la Concordia (1991). También ha sido galardonada con otros premios internacionales como el Premio a la Institución Excepcional del Instituto Slim para la Salud (2014) y el Premio Sasakawa (2016) que otorga la Organización Mundial de la Salud a propuestas innovadoras en materia de Atención Primaria en Salud.

En 1995, el Gobierno de Navarra concedió a **medicusmundi** la Medalla de Oro.

En 2014, el Colegio Oficial de Médicos de Zaragoza otorgó un premio a la trayectoria de **medicusmundi**.

Las principales características de sus líneas de acción son:

SALUD:

- Defiende y fortalece los **sistemas públicos de salud** que hagan un abordaje integral e incluyente (adecuados a las culturas locales) de las personas.
- Potencia y defiende la implementación de la **estrategia de Atención Primaria de Salud** en las políticas de los sistemas locales de salud, trabajando prioritariamente el primer nivel de atención, basando su estrategia en el cuidado de la salud en todas las etapas de la vida, apoyando **redes integrales de salud** que incluyan todos los niveles de atención, propiciando la participación comunitaria y apostando por políticas de **Salud Pública** que protejan a la población.
- Incide en diversos **factores que determinan la salud** de la población, tales como el agua, la nutrición, la higiene, los ingresos, el género, etc, impulsando esfuerzos intersectoriales que comprometan a las instituciones públicas y a actores sociales implicados en el abordaje de los determinantes de la salud.
- Apuesta por fomentar los **activos en salud**, definidos como cualquier factor (o recurso) que mejora la capacidad de las personas, grupos, comunidades, poblaciones, sistemas sociales e instituciones para mantener y sostener la salud y el bienestar, y que les ayuda a reducir las desigualdades en salud.
- Promueve un desarrollo integral y de largo plazo con **enfoque de distrito** o **área de salud** por encima de intervenciones puntuales.
- Trabaja para hacer que los **servicios de salud** sean lo más **accesibles** posible a la población, luchando contra cualquiera de sus barreras, principalmente las culturales, económicas y de género.

- El **personal de los servicios de salud** es el motor del sistema, por eso apoya su formación, la mejora de sus condiciones de trabajo y su implicación en la transformación del mismo.
- Defiende el derecho a la salud y a la **sanidad pública en y desde España**, informando y denunciando las inequidades existentes en el acceso a la salud y a la atención sanitaria y trasladando sus propuestas a quienes tienen capacidad de decidir respecto a políticas que afectan a la salud.
- Impulsa en España la **formación y sensibilización de profesionales y estudiantes** de disciplinas sociosanitarias en temas de salud y cooperación.
- Incorpora transversalmente en todas sus acciones el impacto medioambiental en salud, el fortalecimiento institucional, el enfoque de derechos, la pertinencia cultural y la equidad de género.
- Interviene en **crisis sanitarias** para evitar el impacto en las poblaciones en situación de vulnerabilidad, no sólo de la propia emergencia, sino también por las dificultades del sistema público de salud de atender los programas habituales de salud en caso de colapso.
- Facilita el intercambio entre profesionales e instituciones sanitarias de España y los países en los que se mantienen acciones de cooperación.

TRANSFORMACIÓN SOCIAL:

- Realiza una **comunicación** orientada a la **transformación** y al **cambio social** a través de la **participación** ciudadana, favoreciendo el análisis del modelo de desarrollo actual, dando a conocer las causas y promoviendo alternativas para acabar con la pobreza y la inequidad.
- Promueve una **ciudadanía activa**, capaz de organizarse, de reflexionar e implicarse para la consecución de un mundo más justo y equilibrado para todos los pueblos, apostando por la juventud como uno de los principales motores del cambio social (Medicus Joven-Grupos de Acción Social)
- Quiere transformar la sociedad y eso lo hace defendiendo un **modelo económico y social más justo y sostenible** implicándose y apoyando iniciativas que promueven un modelo de consumo sostenible y ético (comercio justo, banca ética, consumo responsable...), habilitando espacios de encuentro que faciliten y conciencien sobre este modelo de consumo (Espacio Mundi).
- Defiende la **cooperación al desarrollo** como **política pública** por ser una herramienta eficaz, que ya está contribuyendo a reducir las desigualdades, participando activamente en coordinadoras de ONGD y consejos de cooperación.

DESARROLLO ASOCIATIVO:

- ✓ Trabaja para seguir sumando apoyos a su causa y contar con una **base social amplia** (personas, empresas, entidades, instituciones...), cuidando y facilitando la implicación, intentando que nos abran sus puertas y dando a conocer las diferentes formas que hay para apoyar y participar en la asociación.
- ✓ Desarrolla acciones específicas para la **captación de fondos** privados.
- ✓ Busca la colaboración de **empresas** acordes a su código ético, para que les apoyen de diferentes maneras.
- ✓ **Comunica** a través de diferentes herramientas a qué se dedican, cómo lo hacen, con qué recursos cuentan y qué resultados consiguen (transparencia y rendición de cuentas).

3. MISIÓN

MM NAM existe para contribuir a generar cambios estructurales en la sociedad, fomentando una cultura de solidaridad y compromiso, individual y colectivo, que haga posible la erradicación de la pobreza y permita que la salud, considerada de manera integral, sea un derecho al alcance de todas las personas.

4. VISIÓN

VISIÓN DE MM NAM SOBRE LA SALUD Y SU MODELO DE TRABAJO EN SALUD

MM NAM, de acuerdo con la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 (artículo 25) y con el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966 (artículo 12) considera la salud como un derecho humano fundamental, básico para el desarrollo económico y social y, en consecuencia, defiende que es responsabilidad pública que todas las personas, familias, comunidades y pueblos tengan oportunidades equitativas en la salud, puedan desarrollar sus vidas en un ambiente saludable y tengan cobertura y acceso garantizados a servicios sanitarios adecuados a sus necesidades.

Al asumir el enfoque de “salud y derechos humanos”, MM NAM:

- ✓ Reconoce que el estado de salud de la población está condicionado por diversos determinantes, incluidos los estructurales de carácter social, económico, político y cultural sobre los que ha de intervenir en ámbitos locales, nacionales e internacionales en sus estrategias a favor de la salud.
- ✓ Prioriza en sus estrategias de trabajo especialmente a los grupos sociales donde estos determinantes generan inequidad.
- ✓ Reconoce la diversidad de las sociedades y sus diferentes cosmovisiones, concepciones y prácticas relacionadas con el proceso de salud-enfermedad-atención. En consecuencia, enfatiza la necesidad de adaptar y enriquecer sus planteamientos y acciones sanitarias de acuerdo con las características culturales, de género y ambientales de las poblaciones con las que trabaja, con el fin de alcanzar la pertinencia y la calidad en sus acciones.
- ✓ Reconoce el derecho y la responsabilidad de las personas, las familias, las comunidades y los pueblos de ser protagonistas de su propia salud por lo que apoya procesos sociales, económicos y políticos que les permitan expresar sus necesidades y percepciones, plantear sus preocupaciones, participar en la toma de decisiones y llevar a cabo acciones para mejorar su salud.

MM NAM entiende la salud como un proceso dinámico, personal y comunitario que integra dimensiones biológicas, psicológicas, socioculturales y espirituales, necesarias para el bienestar y el desarrollo humano, en equilibrio con el medioambiente y sin comprometer a las generaciones futuras.

MM NAM asume que una de las vías más eficaces para establecer un sistema de salud eficiente y equitativo es orientarlo hacia la Atención Primaria de Salud, por lo que opta por la defensa y fortalecimiento de los sistemas de salud públicos y la promoción de esta estrategia sanitaria.

MM NAM entiende como atributos básicos de esta Atención Primaria la universalidad de la cobertura; la accesibilidad; la pertinencia intercultural; la perspectiva de género; la protección del medioambiente; la equidad; la integralidad entendida como atención comunitaria, familiar e individual en los campos de la promoción de salud, prevención, tratamiento y rehabilitación; la atención continuada e integrada entendida como coordinación entre todos los niveles del sistema de salud; la eficacia, eficiencia y calidad; la sostenibilidad financiera; la adecuación de la tecnología y de los recursos humanos; la satisfacción de la población y del personal de salud; la intersectorialidad y la participación comunitaria.

MM NAM defiende la necesidad de trabajar en coordinación con otros agentes de desarrollo, y de promover el fortalecimiento institucional y de la sociedad civil para llevar a cabo esta estrategia de Atención Primaria de Salud.

VISIÓN DE MM NAM SOBRE MODELO DE DESARROLLO

El derecho al Desarrollo fue proclamado como derecho humano por la asamblea general de Naciones Unidas en 1986.

MM NAM asume la visión del Desarrollo planteada por Naciones Unidas (“Informe de Desarrollo Humano” del PNUD” de 1990) que lo concibe como “desarrollo humano” y lo define como “un proceso en el que se amplían las oportunidades del ser humano”. Entre las más esenciales destacan “disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno”. MM NAM entiende el desarrollo más allá de la satisfacción de las necesidades básicas, concibiéndolo como un despliegue de capacidades humanas.

MM NAM participa en iniciativas que defiendan y promuevan la cooperación internacional y el cumplimiento de los compromisos adoptados por los estados para el desarrollo de los pueblos.

MM NAM entiende que el desarrollo no es sólo una responsabilidad de los estados y de la comunidad internacional (Declaración sobre el Derecho al Desarrollo de la ONU) y por ello fomentará la participación comunitaria de los diferentes grupos sociales con los que trabaja, de forma que puedan expresar sus necesidades e intereses y ser agentes activos de su propio desarrollo, evitando la generación de dependencias o subordinación en su relación con ellos.

MM NAM defiende la necesidad de una redistribución justa y equitativa de los recursos del planeta y de su correcta utilización para conseguir un desarrollo humano universal y sostenible: universal hacia los colectivos excluidos, y sostenible hacia las generaciones futuras.

MM NAM promueve en sus acciones de cooperación, educación, sensibilización social e incidencia política, la implicación de la población y de quienes tienen responsabilidades políticas, comerciales y económicas en la creación y protección de un orden político, social y económico apropiado para el desarrollo.

5. PRINCIPIOS Y VALORES

Solidaridad: MM NAM se adhiere al compromiso de crear un mundo más justo, en el que una ciudadanía responsable, empeñada en la transformación social, colabore en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones más empobrecidas o excluidas y el pleno ejercicio de los derechos de las personas y de los pueblos.

Cooperación: MM NAM establece relaciones de igualdad con las organizaciones con las que trabaja para la consecución de un fin común.

Enfoque integral: MM NAM entiende que el enfoque de género, la interculturalidad, la defensa del medioambiente y el fortalecimiento de la sociedad civil, son líneas transversales en todos los procesos de desarrollo que apoyamos.

Eficacia: MM NAM se esfuerza por hacer posible la justicia combinando la atención en salud con actividades de educación y sensibilización, denuncia y presión política teniendo en cuenta la viabilidad que ofrece cada situación, lugar y momento histórico.

Participación: MM NAM está abierta a la participación de la sociedad. Fomenta el trabajo en equipo, la búsqueda de consensos y los procesos democráticos tanto internamente como en el trabajo con otras instituciones y organizaciones sociales.

Integridad: MM NAM trabaja desde los principios de transparencia y buenas prácticas y asume el código de conducta de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo.

Profesionalidad: MM NAM desarrolla un trabajo profesional utilizando parámetros de eficacia, efectividad, eficiencia y calidad.

Independencia: MM NAM no depende de ningún grupo político, económico o religioso.

6. CONTEXTO

El trabajo que MM NAM prevé desarrollar entre 2021 y 2024 se verá condicionado e influenciado tanto por el contexto internacional global, especialmente vinculado con la salud y el desarrollo económico como gran determinante de la salud, como por los contextos específicos de cada país y de las comunidades autónomas en las que MM NAM trabajará.

Nuestros objetivos deben estar alineados a las **estrategias mundiales** (agenda 2030/ODS, CSU) y a los **contextos** sociales, económicos y políticos de cada país en el que queramos trabajar, sin perder de vista los **intereses de los financiadores**.

Tomamos como referente para el PE NAM el análisis de contexto recogido en PE FAMME 20-24.

Destacamos los siguientes hitos respecto al contexto general:

- La **Agenda 2030**, que engloba los denominados **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, va a regir los programas de desarrollo mundiales durante los próximos años. Los 17 ODS y las 169 metas se deben trabajar de forma integrada, con una **visión multidimensional de los problemas**, lo que obliga a trabajar la salud no solamente en la atención sanitaria, sino que debe incorporarse en los demás objetivos, y por lo tanto trabajar los **determinantes de la salud**. “No debe quedar nadie atrás” es el lema de los ODS, por lo que las estrategias deben buscar prioritariamente la **lucha contra la inequidad** y debe asegurarse la **coherencia de políticas**, entendida como “la integración de la perspectiva de desarrollo en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, tanto domésticas como internacionales, de todos los países”.
- La **irrupción del coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19)** y su rápida propagación mundial nos sitúa en un terreno desconocido que nos dejará un mundo diferente. Al ser una **crisis multidimensional** – sanitaria, social, económica y medioambiental-, además de causar ingentes pérdidas humanas, puede revertir los progresos sociales de reducción de la pobreza y el hambre de las últimas décadas, así como causar retrocesos en cumplimiento de derechos humanos y en gobernabilidad democrática. La sostenibilidad, la resiliencia, los sistemas de prevención, alerta temprana, sistemas para la reducción del riesgo, la igualdad de género, el respeto a los derechos humanos y la justicia social conforman el único escenario posible para prevenir situaciones similares en el futuro.
- El **insuficiente combate de las inequidades sociales, culturales y de género** en la gobernanza mundial, con consensos de mínimos que ponen en riesgo la consecución de los ODS y la agenda 2030, en especial en todo lo relativo al cambio climático.
- El **modelo económico patriarcal y neoliberal**, hegemónico en el mundo, acrecienta las inequidades sociales y de género a lo largo de todo el planeta. Los compromisos transnacionales tienden al simbolismo y falta un compromiso real para la obtención de los ODS. La salud no es solamente una responsabilidad individual de cada persona, sino que existen factores colectivos que van más allá de la atención sanitaria. No podemos trabajar la salud sin **tener en cuenta las causas que generan las desigualdades e inequidades en salud**. Mirar a las políticas de empleo, de urbanismo, de educación, vivienda, derechos sociales o igualdad, preguntándonos cómo afectan a la salud, debería ser lo habitual si queremos mejorar la salud de las personas y comunidades.
- La **salud como un Derecho se ve amenazada** por políticas de desgaste de los sistemas públicos, la tendencia al estímulo de los seguros privados de salud, la subcontratación gradual de los servicios de salud y la influencia de los lobbies farmacéuticos y otros actores del sector privado de la salud en los organismos internacionales rectores de la salud global. La OMS ha asumido la Cobertura Sanitaria Universal (CSU) como el eje del trabajo en salud a nivel mundial en los próximos años. Sin embargo, cada país puede decidir cómo desarrollar la CSU, y sobre qué sistema sanitario se basa, aunque tenga menos impacto o favorezca el aumento de inequidades.
- Los esfuerzos internacionales conjuntos han conseguido mejorar algunas de las estadísticas mundiales de pobreza, salud y desarrollo, pero estos avances se ven ensombrecidos por el **aumento de la inequidad en el acceso a los servicios de salud de las poblaciones más empobrecidas**, y por la falta de un impulso decidido que ponga la salud de las poblaciones por encima de cualquier otro interés.
- La **transición epidemiológica y la complejización de las enfermedades y sus causas**, es un hecho en todo el mundo debido a la globalización de los **modelos de consumo y de estilos de vida** insalubres, así como al imparable fenómeno de urbanización mundial (el 70% de la población mundial ya vive en ciudades).
- La **salud** muestra una creciente **disminución de presencia como sector de cooperación** en las cooperaciones multilateral, bilateral y descentralizada. Aunque la pandemia de COVID-19 puede cambiar esta situación y salir fortalecida la apuesta internacional por el fortalecimiento de los sistemas públicos de salud, y en especial la Atención Primaria de Salud, Salud Pública y enfoque de salud en todas las políticas.

- En los últimos años, **la arquitectura de la cooperación ha cambiado**, y nuevos actores se han incorporado al sector de la cooperación al desarrollo (nuevos países donantes con nuevos enfoques de cooperación, implicación de universidades, empresas privadas como donantes, pero también como gestoras de la ayuda, sociedad civil organizada en muchos países...). Se ha pasado del “**multilateralismo**” (participación múltiple de países) al “**multistakeholderismo**” (participación múltiple de actores). Preocupa posibles conflictos de intereses entre el “bien común” y los beneficios específicos para la empresa. Necesidad de aplicar concepto de debida diligencia.
- En paralelo a los cambios en la arquitectura de la ayuda, **el rol y el funcionamiento de las ONGD ha ido variando** de modelos más estáticos y tradicionales a modelos más flexibles. Se supera ampliamente la lógica asistencial y se orientan a la generación de dinámicas para trabajar concertadamente en torno a objetivos compartidos y el mantenimiento y dinamización del espacio cívico que facilite una ciudadanía empoderada y activa.

7. OBJETIVOS-LÍNEAS DE ACCIÓN

MM NAM se plantea sus objetivos estratégicos como resultado de las exigencias derivadas de la misión a cumplir, de su visión, de sus principios y valores, y de las variables que provienen del contexto tanto a nivel internacional como local. Estos objetivos constituyen los grandes retos hacia los que MM NAM debe caminar.

Todo el Plan Estratégico está supeditado a la posibilidad de financiación de las diversas actividades previstas. El equilibrio económico es necesario para el desarrollo correcto. La concreción anual de actividades se llevará a cabo en base al escenario económico previsto para ese año y deberán ser aprobadas por la junta directiva y presentadas para su ratificación en la asamblea anual.

Entre 2021 y 2024, **MM NAM** llevará a cabo diferentes actividades para contribuir al logro de los 3 objetivos misionales previstos, organizados en 3 líneas de acción - SALUD, TRANSFORMACIÓN SOCIAL y DESARROLLO ASOCIATIVO- transversalizando la perspectiva de género en todas sus actuaciones, al entender que avanzar hacia la IGUALDAD entre hombres y mujeres es otro de los objetivos de la asociación.

OBJETIVO	ENFOQUE PLAN ESTRATÉGICO 21-24
<p>Mejorar las condiciones de vida de las personas e impulsar procesos de desarrollo humano en los países en los que trabajamos, interviniendo sobre los determinantes de la salud y fortaleciendo los sistemas públicos de salud, en especial respecto a la Atención Primaria de Salud (APS) y a la Salud Pública.</p>	<p>Promover acciones que garanticen el derecho a una vida digna y a una adecuada atención sanitaria a las personas de los países en los que trabajamos a través de diferentes líneas de acción: fortalecimiento de sistemas públicos de salud, en especial en su primer nivel de atención (APS), participativos, gestionados con eficacia y eficiencia, transparentes y resilientes y con adecuados servicios de salud pública; intervenciones sobre determinantes sociales, económicos y políticos de la salud; sensibilización de la sociedad, formación de profesionales de la salud e incidencia socio-política, para garantizar la equidad y el derecho a la salud.</p>
<p>Generar cambios estructurales en la sociedad, fomentando una cultura de solidaridad y compromiso, individual y colectivo.</p>	<p>Promover una ciudadanía activa, capaz de organizarse, de participar y de transformar su entorno, apostando por la juventud como uno de los principales motores del cambio social, todo ello para proponer soluciones a la situación de pobreza e injusticia en la que vive la mayor parte de la humanidad. Para ello se llevarán a cabo actuaciones, tanto como MM NAM como con otras organizaciones y redes, de Educación para la Ciudadanía Global, incidencia en políticas públicas, defensa de un modelo económico más justo y sostenible centrado en las necesidades de las personas, y comunicación orientada a la transformación y al cambio social, favoreciendo el análisis del modelo de desarrollo actual, dando a conocer las causas y promoviendo alternativas para acabar con la pobreza y la inequidad; incorporando en todo lo anterior las perspectivas de equidad de género, interculturalidad, derechos humanos y sostenibilidad medioambiental.</p>

<p>Fortalecer nuestra asociación asegurando una gestión participativa, eficiente, de calidad y transparente.</p>	<p>Garantizar que MM NAM cuenta con un apoyo social y económico suficiente como para llevar a cabo su misión concretada en su plan estratégico, consiguiendo que la sociedad de Navarra, Aragón y Madrid sepa a qué nos dedicamos, qué hacemos, qué nos caracteriza y diferencia de otras ONGD, qué resultados conseguimos y cómo se puede implicar para apoyarnos.</p>
---	---

MM NAM contará con un área de SOPORTE que dará apoyo en temas transversales a todos los proyectos puestos en marcha desde cada una de estas líneas de acción.

Se apuesta por una **visión “integral” de salud-trasformación-desarrollo asociativo en cada proyecto/actividad** que se lleve a cabo, es decir, estudiar siempre de qué manera se puede conseguir que una acción concreta tenga el máximo impacto respecto a los 3 objetivos misionales.

Se apuesta también por **incorporar a personas voluntarias** en los diferentes equipos/actividades, siendo las personas contratadas las responsables de asegurar una buena gestión y calidez en el trato del voluntariado.

7.1 SALUD

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar las condiciones de vida de las personas e impulsar procesos de desarrollo humano en los países en los que trabajamos, interviniendo sobre los determinantes de la salud y fortaleciendo los sistemas públicos de salud, en especial respecto a la Atención Primaria de Salud (APS) y a la Salud Pública.

ESTRATEGIA GENERAL:

Promover acciones que garanticen el **derecho** a una **vida digna** y a una adecuada **atención sanitaria** a las personas de los países en los que trabajamos a través de diferentes líneas de acción: **fortalecimiento de sistemas públicos** de salud, en especial en su primer nivel de atención (APS), participativos, gestionados con eficacia y eficiencia, transparentes y resilientes y con adecuados servicios de salud pública; intervenciones sobre **determinantes sociales, económicos y políticos** de la salud; **sensibilización** de la sociedad, **formación** de profesionales de la salud e **incidencia socio-política**, para garantizar la equidad y el derecho a la salud.

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN:

MM NAM aboga por la concentración geográfica y por ello focalizará territorialmente su trabajo, apostando especialmente por África, manteniendo líneas de trabajo en RD Congo, Ruanda, Mali y Senegal. En el caso de Latinoamérica, se intervendrá en Guatemala, Bolivia y El Salvador. Se descarta, a priori, intervenir en nuevos países en el marco de este plan estratégico 2021-2024.

África: RD Congo, Ruanda, Mali y Senegal.

Latinoamérica: Bolivia, El Salvador y Guatemala.

España: Comunidades de Aragón, Madrid y Navarra.

La presencia de Medicus Mundi NAM en estos países se justifica por sus condiciones de limitación de recursos e inequidad, así como por la experiencia y capacidad de la organización, que puede seguir colaborando con ellos para mejorar dicha situación.

Los 4 países de África seleccionados se encuentran entre los más pobres del planeta, todos ellos incluidos en las categorías de países de Índice de Desarrollo Humano-IDH Bajo y Países Menos Adelantados-PMA de NNUU. Sus sistemas sanitarios son muy débiles y carecen de muchos recursos. A ello se añaden unas precarias condiciones socioeconómicas, medioambientales y de otra índole que determinan la salud de la población. Los recursos de los Estados son insuficientes para garantizar el derecho a la salud y la cobertura sanitaria universal está lejos de ser alcanzada, siendo muy limitada particularmente para las personas más pobres y de forma más aguda para las mujeres, a quienes tradiciones y cuestiones culturales o religiosas colocan en una situación de vulnerabilidad.

En todos los países hay una trayectoria de trabajo de Medicus Mundi de varios años cuando no de décadas, lo que nos sitúa en una posición privilegiada de conocimiento, reconocimiento y capacidades para apoyar la mejora de los sistemas de salud y las condiciones determinantes de la salud en las zonas concretas donde trabajamos (Distrito de Gakenke en Rwanda, Región de Kayes en Malí, Región de Saint-Louis en Senegal y provincias de Kinshasa, Équateur y Haut-Uélé en RDC) y la posibilidad futura de contribuir, desde dichas intervenciones, a la mejora de estrategias y políticas públicas de salud.

En cuanto a Latinoamérica, la incidencia en estrategias y políticas públicas de salud o el acompañamiento al desarrollo de estas, ha sido precisamente una de las líneas de trabajo más reconocibles de Medicus Mundi NAM, junto al trabajo de fortalecimiento de los sistemas públicos de salud y abordaje de los determinantes de la salud.

La propuesta de Modelos Incluyentes de Salud (MIS) y su aplicación operativa en Guatemala, Perú y Bolivia, junto con el acompañamiento a la Reforma de Salud en El Salvador, han sido señas de identidad de nuestra asociación, diferenciándonos del trabajo desplegado por buena parte de organizaciones y agencias de cooperación internacional y siendo objeto de varios reconocimientos, incluso a nivel de la OMS.

América Latina viene siendo desde hace mucho tiempo la región que presenta las mayores desigualdades del planeta. No en vano, la labor de Medicus Mundi se ha centrado en las personas y colectivos en situación de vulnerabilidad, así como en las poblaciones indígenas, en las zonas rurales y en las mujeres.

Las inequidades persisten, cuando no se profundizan, al igual que las amenazas a la gestión pública de la salud y la universalidad de la cobertura sanitaria (objetivo aun lejano, por otra parte, para muchas de las poblaciones priorizadas por nuestra organización).

Por ello, el trabajo de Medicus Mundi sigue siendo muy pertinente, a pesar de que cada vez nos resulte más difícil mantenerlo por la reducción de los recursos y la reorientación de los mismos a países de menor renta por parte de muchos donantes; contexto que nos lleva a redimensionar algunas estrategias y líneas de intervención desarrolladas hasta ahora (e incluso a cerrar el trabajo en Perú, donde más se ha avanzado en la asimilación de un modelo incluyente de salud por el Estado).

Pero la experiencia de varias décadas en todos los países, las capacidades existentes en la organización, las redes de colaboración construidas en todo este tiempo y el amplio reconocimiento alcanzado justifican continuar nuestra presencia en los países priorizados, para seguir contribuyendo a la reducción de las inequidades a través de intervenciones directas en la mejora de los sistemas públicos de salud y en distintos determinantes de la salud y llevar a cabo acciones humanitarias para hacer frente a emergencias sanitarias, sin dejar de incidir en las políticas públicas y proponer modelos de salud incluyentes.

La limitación de recursos y el descenso de financiación que se ha dado, de forma progresiva, en los últimos años no nos permiten ampliar nuestro trabajo a otros territorios con análogas carencias y necesidades y nos ha llevado a tener que cerrar líneas de trabajo en diferentes países. En los últimos años hemos dejado de trabajar en Camerún, Uganda y Nicaragua y a finales de 2020, se dejará de trabajar en Perú.

Por todo lo explicado, nuestra presencia se limitará a aquellos países donde nuestra intervención siga siendo pertinente y los recursos disponibles lo hagan viable.

IDEAS ESENCIALES:

- Nuestro trabajo contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente del ODS 3, *Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las personas en todas las edades*, pero también a otros ODS que persiguen la erradicación de la pobreza, la seguridad alimentaria, la equidad de género y el acceso al agua y saneamiento, entre otros.
- Se establece como prioridad **el Fortalecimiento de los sistemas públicos de salud y la Salud Pública**, priorizando el trabajo a nivel de **Atención Primaria de Salud**, sin excluir el trabajar en otros niveles del sistema de salud y en especial en redes de salud, manteniendo una estrecha relación con personal técnico y referentes políticos de los sistemas públicos de salud.

- La salud está condicionada por múltiples factores (**determinantes de la salud**) que generan severas inequidades en cuanto al derecho a una vida saludable, siendo la atención sanitaria uno de ellos, pero no el único ni el más relevante, por lo que se considera necesario desarrollar acciones que aborden los determinantes de salud, con especial atención a la nutrición, la higiene, el acceso al agua potable, el saneamiento ambiental, la pobreza, el género y el medioambiente.
- Se concentrarán y adaptarán esfuerzos en aquellos lugares donde se pueda conseguir **financiación pública o privada**, siempre que esas intervenciones respeten la estrategia marcada en este plan estratégico.
- Se procurará llevar a cabo el **fortalecimiento de las entidades locales** a través de los proyectos llevados a cabo con ellas, siempre que sea factible con los recursos disponibles por la asociación.
- Sin pretender trabajar de forma generalizada en el ámbito de la acción humanitaria, se llevará a cabo en aquellos países en los que se encuentre presente y esté comprometida con proyectos, siempre vinculando la acción humanitaria al desarrollo, combinando las diferentes formas de intervención, tanto de emergencia a corto plazo como de desarrollo a largo plazo, en un marco integrado.
- Las diferentes acciones se llevarán a cabo a través de diferentes **modelos de ejecución** (directa, contrapartes/socios locales, consultorías...), concretándolo en función de las líneas de acción que se quieran priorizar en cada caso, la presencia local de la organización y en base a la posible financiación.
- Se establecerá un sistema de trabajo que permita mantener una visión global de las líneas de acción que se desarrollan en diferentes países para **aprovechar experiencias y aprendizajes**.
- En todos los proyectos se intentará tener un **abordaje global** de la problemática existente que dificulte el derecho a una vida saludable y a un sistema público de salud accesible, intentando además conseguir con ese proyecto el máximo de **objetivos relacionados con las 3 líneas de acción** misionales (Salud, Transformación social, Desarrollo Asociativo), estudiando bien para cada proyecto hasta qué punto puede desarrollar cada uno de esos objetivos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Se plantean cuatro objetivos diferenciados que guiarán a la organización en su trabajo de garantizar el derecho a la salud y el desarrollo humano en los países priorizados. Dichos objetivos son resultado de un proceso de priorización basado en la trayectoria propia de la organización y en el análisis del contexto tanto a nivel general como específico en cada zona de intervención.

Para cada uno de los objetivos se han identificado y priorizado diferentes líneas de intervención.

OBJETIVO 1: Acompañar los procesos de fortalecimiento de los sistemas públicos de salud, especialmente a través de los principios de la Atención Primaria de Salud (APS).

- 1.1. Fortalecer los sistemas públicos de salud con diferentes **acciones** como mejora de infraestructuras y equipamientos, fortalecimiento de la Salud Pública y la Salud Comunitaria, formación de profesionales, acompañamiento técnico y educación para la salud.
- 1.2. Acompañar la implementación de **sistemas de salud integrales e incluyentes** y su reconocimiento en políticas públicas consolidando el impacto de las experiencias de **MM NAM** en diversos países de **América Latina**.
- 1.3. Favorecer la **financiación pública adecuada de los servicios de salud** para garantizar una Cobertura Universal, promoviendo el sistema de financiación redistributiva más adecuado al contexto, así como la opción de mutualidades de salud en África.
- 1.4. **Fortalecer capacidades organizativas y de incidencia de la sociedad civil** para el ejercicio de su Derecho a la Salud, promoviendo la participación de la ciudadanía y los espacios de encuentro entre los actores sociales.
- 1.5. Mantener **encuentros periódicos** con personas responsables técnicas y políticas del ámbito de la salud para posicionarnos como un referente para las administraciones y agentes políticos y sociales en materia de cooperación al desarrollo en salud.

- 1.6. **Intervenir en crisis sanitarias** para evitar el impacto en las poblaciones en situación de vulnerabilidad, no sólo de la propia emergencia, sino también por las dificultades del sistema público de salud de atender los programas habituales de salud en caso de colapso.
- 1.7. **Facilitar el intercambio entre profesionales e instituciones sanitarias** de España y los países en los que se mantienen acciones de cooperación.

OBJETIVO 2: Participar en el desarrollo integral de las zonas de intervención de MM NAM desde un enfoque de determinantes de la salud.

- 2.1. Tomar parte en el **diagnóstico y atención de los principales determinantes de la salud** de una población concreta, promoviendo la intersectorialidad como estrategia para el abordaje de los problemas de salud y de sus determinantes y tratando de resolver, de forma directa o delegada, todas aquellas cuestiones que afecten a la salud de la población diagnosticada, favoreciendo la concertación de esfuerzos y construyendo pactos sociales entorno a la resolución de dichos problemas.
- 2.2. Desarrollar acciones encaminadas a **intervenir sobre determinantes específicos de la salud** en una zona concreta, con especial atención a la nutrición, la higiene, el acceso al agua potable, el saneamiento ambiental, la pobreza, el género y el medioambiente.
- 2.3. Fomentar acciones de fortalecimiento del **Desarrollo Económico Local** para contribuir a mejorar las condiciones económicas y sociales de la población.

OBJETIVO 3: Defender activamente el derecho a la salud y la sanidad pública en y desde España (principalmente en las comunidades de Navarra, Aragón y Madrid)

- 3.1 **Sensibilizar** a la población española sobre la situación y la necesidad de defender el derecho a una vida saludable y a una atención sanitaria accesible y de calidad, dando a conocer las causas que ocasionan el no poder disfrutar de ese derecho.
- 3.2 Desarrollar **posicionamientos y acciones de incidencia política** en favor del derecho a la salud y a la sanidad pública accesible, de calidad y con calidez para cualquier ser humano.
- 3.3 Participar en **redes, campañas y espacios de trabajo** institucionales y promovidos por la sociedad civil que tengan como objetivo la defensa del derecho a la salud y el fortalecimiento de un sistema público de salud eficiente, accesible, de calidad y con calidez.
- 3.4 Apoyar las acciones de investigación e incidencia de **FAMME y MM internacional** mediante el impulso y la difusión de su agenda de investigación/estudio.

OBJETIVO 4: Favorecer la formación y sensibilización sobre temas de salud y cooperación en salud de **profesionales y estudiantes de disciplinas sociosanitarias** con la finalidad de que dicho colectivo se involucre en cooperación en salud, mejore su práctica profesional mediante el conocimiento de concepciones y prácticas de salud en el mundo y se comprometa en favor del derecho y la equidad en salud.

- 4.1 Participar en proyecto conjunto con otras asociaciones de la FAMME sobre ofertas formativas relacionadas con la **Salud Global, el Derecho a la Salud y los Determinantes Sociales de la Salud** en universidades españolas con el objetivo de identificar posibles nuevas propuestas formativas y de sensibilización sobre las temáticas citadas, dirigidas al ámbito académico universitario.
- 4.2 Organizar, individualmente o en colaboración con otras Asociaciones FAMME, **acciones formativas y de sensibilización** dirigidas a la comunidad universitaria, derivadas del proyecto de análisis e investigación llevado a cabo por FAMME y de la experiencia previa a través de los Cursos *Salud y Desarrollo*.
- 4.3 Participar en la organización de **jornadas o sesiones sobre temas de actualidad, salud global y cooperación**, dirigidas a profesionales de salud de Navarra en colaboración con el Departamento de Salud y Organizaciones del ámbito de la salud asentadas en Navarra.

En **Anexo** se incluye **listado de acciones previstas en cada país**.

7.2 TRANSFORMACIÓN SOCIAL

OBJETIVO GENERAL:

Generar cambios estructurales en la sociedad, fomentando una cultura de solidaridad y compromiso, individual y colectivo.

ESTRATEGIA GENERAL:

Promover una **ciudadanía activa**, capaz de organizarse, de participar y de transformar su entorno, apostando por la **juventud** como uno de los principales motores del cambio social, todo ello para proponer soluciones a la situación de pobreza e injusticia en la que vive la mayor parte de la humanidad. Para ello se llevarán a cabo actuaciones, tanto como MM NAM como con otras organizaciones y redes, de **Educación para la Ciudadanía Global**, **incidencia** en políticas públicas, defensa de un **modelo económico más justo y sostenible** centrado en las necesidades de las personas, y **comunicación** orientada a la transformación y al cambio social, favoreciendo el análisis del modelo de desarrollo actual, dando a conocer las causas y promoviendo alternativas para acabar con la pobreza y la inequidad; incorporando en todo lo anterior las perspectivas de equidad de género, interculturalidad, derechos humanos y sostenibilidad medioambiental.

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN:

España: Comunidades de Aragón, Madrid y Navarra.

IDEAS ESENCIALES:

- Priorizar el trabajo con **jóvenes** y con **escuelas de formadores** y **asociaciones** en el ámbito del ocio y el tiempo libre (Educación No Formal) en las comunidades de Navarra y Aragón, como motores del cambio social. Se descarta desarrollar esta línea en la comunidad de Madrid.
- Promover **actividades lúdico-educativas** (marionetas, cuentacuentos, teatro, juegos, talleres...) orientadas a fomentar la solidaridad y la sensibilización de público infantil y adulto acerca de las injusticias existentes en nuestro planeta, sus causas y las posibles soluciones.
- Participar, apoyar y visibilizar el trabajo de redes o colectivos que defiendan un **modelo socioeconómico más justo y sostenible centrado en las personas** (redes de economía solidaria, consumo responsable, comercio justo, banca ética...), facilitando la compra de productos de comercio justo y de cercanía en Espacio Mundi.
- Priorizar la participación en las **coordinadoras de ONGD autonómicas** de las 3 comunidades, y en el caso de Navarra y Aragón, especialmente en los grupos de trabajo de incidencia política y de educación para una ciudadanía global.
- Participación en espacios específicos de seguimiento e incidencia en políticas públicas de cooperación como son los **consejos autonómicos y municipales**.
- **Implicación del voluntariado** en todas las líneas de acción, especialmente para las líneas de trabajo con jóvenes, con población infantil y con Espacio Mundi, contando de forma especial con los comités locales vinculados a cada sede que se creen.
- Utilizar diferentes **herramientas de comunicación** propias y ajenas para dar a conocer a la sociedad noticias e iniciativas que propicien la transformación social.
- **Vincular el trabajo en transformación con los proyectos en salud**, dando a conocer en nuestro entorno la realidad de los países que apoyamos, sus vínculos con nuestra propia realidad y las opciones que hay para implicarse en transformar esas realidades para que sean más justas y equitativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Se plantean 3 objetivos diferenciados que guiarán a la organización en su trabajo de transformación social. Dichos objetivos son resultado de un proceso de priorización basado en la trayectoria propia de la organización y en el análisis del contexto en cada comunidad de intervención.

Para cada uno de estos objetivos se han identificado y priorizado diferentes líneas de intervención.

OBJETIVO 1: Promover la capacidad de análisis global fomentando actitudes de solidaridad y facilitando el compromiso social.

- 1.1 Priorizar la **educación en el Espacio No Formal de jóvenes** (ocio-tiempo libre) a través de un proyecto específico (medicusjoven) que permita la reflexión y la acción conjunta (Grupos de Acción Social), la formación de monitorado, la investigación y el asesoramiento a asociaciones que ofertan actividades de ocio y tiempo libre.
- 1.2 Contribuir a la **educación en valores de niñas y niños** a través de actividades lúdicas (marionetas, cuentacuentos, teatro, juegos, talleres...), priorizando distintas acciones en cada comunidad en función de los recursos y potencialidades existentes.
- 1.3 Utilizar **canales de comunicación específicos** para jóvenes y desarrollar una **imagen propia y diferenciada** de marca **medicus joven**.
- 1.4 Utilizar las **herramientas de comunicación** de MM NAM para promover la capacidad de **análisis global** fomentando actitudes de solidaridad y facilitando el compromiso social.
- 1.5 Establecer **alianzas** de trabajo con otras organizaciones y participar en redes cuyas líneas de trabajo coinciden con las previstas en esta estrategia de transformación.

OBJETIVO 2: Defender un modelo socioeconómico más justo y equitativo promoviendo acciones concretas para el cambio.

- 2.1. **Activar espacios de Transformación social** (Espacio Mundi) en el que se desarrollen diferentes tipos de actividades dirigidas a promover un modelo de consumo más justo y sostenible y se promueva la toma de conciencia acerca de las inequidades e injusticias que dificultan una vida digna.
- 2.2. **Participar en Redes** que defiendan un modelo socio económico más justo: REAS, Plataforma de Entidades Sociales, Pobreza cero, Soberanía Alimentaria, COOP 57, comercio justo...
- 2.3. Aprovechar **herramientas comunicativas** de MM NAM para difundir contenidos de transformación social, como una manera de difundir ideas y propuestas que nos conduzcan a un modelo social y económico más justo.
- 2.4 Introdurir contenidos relacionados con este objetivo en las **programaciones** de las Escuelas de Tiempo Libre, en actividades realizadas con **medicusjoven** y asesoramientos a organizaciones y asociaciones que trabajan en el ámbito del tiempo libre.
- 2.5 Adaptar las oficinas de las tres sedes a una **política de consumo responsable**.

OBJETIVO 3: Defender las políticas públicas de cooperación para el desarrollo.

- 3.1 Participar en Coordinadoras autonómicas de ONGD, Consejos de Cooperación y otros espacios **de incidencia**, para la defensa de las políticas públicas de cooperación al desarrollo.
- 3.2 Mantener reuniones periódicas con personas responsables técnicas y políticas del ámbito de cooperación para **posicionarnos como un referente** para las administraciones y partidos políticos en materia de cooperación al desarrollo.
- 3.3 Presentar anualmente en las 3 comunidades el **Informe de Salud** elaborado por FAMME mientras se siga haciéndolo.

7.3 DESARROLLO ASOCIATIVO

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer nuestra asociación asegurando una gestión participativa, eficiente, de calidad y transparente.

ESTRATEGIA GENERAL:

Garantizar que MM NAM cuenta con un **apoyo social y económico suficiente** como para llevar a cabo su misión concretada en su plan estratégico, consiguiendo que la sociedad de Navarra, Aragón y Madrid sepa a qué nos dedicamos, qué hacemos, qué nos caracteriza y diferencia de otras ONGD, qué resultados conseguimos y cómo se puede implicar para apoyarnos.

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN:

España: Comunidades de Aragón, Madrid y Navarra.

IDEAS ESENCIALES:

Se priorizan **3 estrategias diferenciadas** orientadas a conseguir que la asociación consiga el respaldo social y los recursos suficientes para poder llegar a cabo el plan estratégico previsto: **base social, comunicación y captación**. Esto implica desarrollar actividades que sirvan para **fortalecer la base social** de la organización, **darnos a conocer** y **rendir cuentas** (qué hacemos, por qué, qué conseguimos...) y para **conseguir recursos** (fondos, bienes y voluntariado), asegurando la continuidad de esos apoyos a través de la fidelización de quienes nos apoyan.

BASE SOCIAL:

- Aumentar la **base social** de la asociación es importante por tres razones: económica (las cuotas de personas socias son fondos propios de libre disposición y los únicos regulares), de cambio social (asociarse implica compromiso con la transformación social por la que trabajamos) y de “reputación” (una organización sin personas socias detrás pierde fuerza de cara a financiadores, autonómicos principalmente, y a acciones de incidencia). Trabajar con la base social que ya tenemos para aumentarla y conseguir nuevos contactos y recursos a través de una estrategia específica con especial implicación de **comités locales o equipos específicos** para esa estrategia vinculados a cada sede (“**Crecer desde dentro**”).
- El grado de compromiso de las **personas voluntarias**, su disponibilidad y las herramientas a través de las que se materializa dicha cooperación, han cambiado y es imprescindible impulsar acciones innovadoras capaces de atraer a nuevas personas y lograr un funcionamiento interno que siga implicando y fortaleciendo lazos de colaboración e intercambio entre los tres ámbitos de la organización (Junta, oficina técnica y voluntariado).
- La **junta directiva** es el principal órgano de representación de la base social y se ve necesario **renovarla y fortalecerla**, asegurando que cuente con personas de las 3 comunidades en las que MM NAM interviene.
- Promover un **Espacio para el Desarrollo Asociativo y la Transformación social** en Aragón, compartido con oficina técnica (Espacio Mundi) sin descartarse que pudiera desarrollarse en Navarra un espacio equivalente hacia el final del plan, siempre que las circunstancias económicas lo permitan. Se descarta hacerlo en Madrid.

COMUNICACIÓN:

- La **comunicación** se configura como una **herramienta** que contribuirá a la consecución de los objetivos de las tres líneas estratégicas que guían el trabajo de la organización -Salud, Transformación Social y Desarrollo Asociativo-, facilitará relacionarnos con entidades con las que trabajamos (contrapartes, redes, otras ONGD y asociaciones, coordinadoras, consorcios...) y asegurará que personas contratadas y voluntarias puedan realizar tareas asignadas de la forma más eficiente y placentera posible, además de evitar rumorologías y falsas noticias.
- Se apuesta por posicionar la **marca medicusmundi** en las 3 comunidades, como una organización creíble y de confianza, especializada en defender el derecho a la salud a través del fortalecimiento de los sistemas públicos de salud y de la intervención frente a factores determinantes de la salud, dejando claro a qué nos dedicamos, por qué, qué tipo de acciones desarrollamos, con quien, qué resultados conseguimos, qué opinión tenemos sobre determinados temas, cómo gestionamos nuestros recursos, cómo se nos puede apoyar.
- Se considera prioritario tener un **discurso único y coherente** que sirva para desmontar tópicos y para comunicar con intencionalidad, hacer un mayor esfuerzo en transmitir lo que hacemos y sus resultados, observar y escuchar la realidad, promover una conciencia crítica y animar a la sociedad a implicarse en la transformación social, todo ello utilizando un lenguaje sencillo, cercano y fácilmente comprensible por cualquier persona y aprovechando tanto los medios de comunicación y soportes tradicionales, como las nuevas tecnologías.
- Optar por una **comunicación cercana**, a grupos diana de confianza que repliquen nuestros mensajes en su entorno. Priorizar la cercanía, relaciones de proximidad, escucha y diálogo. Fomentar las relaciones personales más que el marketing y publicidad general.
- Celebrar en Navarra los **50 años de trabajo de medicusmundi** en esa comunidad (1972-2022) creando un equipo específico para ello, con especial implicación de personas voluntarias.
- Poner en valor el **trabajo realizado en Perú** tras la decisión del fin de la presencia de **medicusmundi** en el país.

CAPTACIÓN:

- Apostar por la captación de fondos privados con **estrategias y acciones selectivas de bajo coste** para la asociación, apoyándonos en las personas que ya forman parte de la organización, dotándolas de las herramientas necesarias, creando equipos específicos de voluntariado vinculados a cada sede (Comités locales).
- Activar periódicamente **campanas de captación** para proyectos concretos (finalistas); seguir promoviendo los **legados solidarios** como opción de colaboración; intentar ser causa benéfica de **eventos** organizados por terceros; mantener **Mundibox** como espacio de colaboración de y para empresas y como herramienta para dar a conocer medicusmundi especialmente en Navarra y Aragón; mantener venta de **lotería** en las 3 comunidades; aprovechar **Espacio Mundi** para darnos a conocer nuestro trabajo y facilitar la colaboración y la participación en la asociación.
- Establecer **alianzas y colaboraciones con organizaciones y empresas**, para el desarrollo de acciones concretas, atendiendo siempre a nuestro marco ético y asegurando la coherencia entre nuestro discurso y las actividades que realizamos.
- Identificar oportunidades de **subvenciones o convocatorias privadas** a las que presentar proyectos alineados con sus prioridades.
- Aumentar la **diversificación** en los orígenes de los fondos tanto en los públicos como en los privados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Se plantean 3 objetivos diferenciados que guiarán a la organización para afianzarla y conseguir los recursos necesarios para llevar a cabo su misión. Dichos objetivos son resultado de un proceso de priorización basado en la trayectoria propia de la organización y en el análisis del contexto tanto a nivel general como específico en cada comunidad.

Para cada uno de los objetivos se han identificado y priorizado diferentes líneas de intervención.

OBJETIVO 1-BASE SOCIAL: Ampliar la base social, manteniendo e idealmente aumentando el apoyo de quienes ya nos lo dan de formas variadas (personas socias, donantes, voluntariado, simpatizantes, entidades, empresas).

- 1.1. Desarrollar una **estrategia específica** para conseguir **nuevos apoyos** de todo tipo (fondos, bienes, conocimientos, tiempo...) apoyándonos en las personas/entidades/ empresas que ya apoyan a MM NAM ("crecer desde dentro") y aprovechando acciones propias para conseguir nuevos contactos y animarles a formar parte de la asociación (eventos, Mundibox, viajes, redes sociales, concursos, sorteos...), creando para ello equipos de trabajo específicos vinculados a cada sede ("**Comités locales**") que podrían tener además funciones relacionadas con acciones de sensibilización en salud y de creación de conciencia social en su entorno.
- 1.2. Establecer protocolos claros para la **obtención, gestión y utilización de los contactos** por parte de todas las personas que forman parte de la asociación, incluyendo las personas contratadas vinculadas a otras líneas estratégicas, a fin de evitar la pérdida de oportunidades.
- 1.3. **Fidelizar a nuestra base social** (personas/ empresas/ entidades socias, voluntarias, donantes, legatarias...) para que sienta comprometida y agradecida por su apoyo a MM NAM, asegurando un trato cercano y transparente aprovechando diferentes herramientas comunicativas y de gestión.
- 1.4. Ofertar actividades motivantes para las **personas voluntarias** y de utilidad para la asociación, asegurando una buena acogida y seguimiento a las personas voluntarias mediante procedimientos claros y herramientas adecuadas.
- 1.5. Renovar y reforzar la **junta directiva** asegurando la presencia de personas de las 3 comunidades en las que MM NAM interviene.
- 1.6. Contar con una **herramienta informática** que facilite la gestión, la relación y la fidelización de la base social.

OBJETIVO 2-COMUNICACIÓN: Asentar una imagen propia y diferenciada de otras asociaciones basada en nuestra especificidad, que dé a conocer nuestro trabajo y la forma de apoyarlo, transmitiendo cercanía, calidez y confianza en nuestra asociación, y animando a la ciudadanía a implicarse en la transformación social.

- 2.1 Establecer y desarrollar anualmente un calendario de **comunicaciones con la base social**.
- 2.2 Mantener operativo un **espacio web propio** y funcional (www.lasaludunderecho.es) y contribuir con contenidos a web específica de FAMME (www.medicusmundi.es)
- 2.3 Elaborar y difundir de forma gratuita, con periodicidad quincenal (salvo julio-agosto) un **boletín electrónico** con contenidos propios de MM NAM y de otros medios/entidades, relacionados con las líneas estratégicas de la asociación ("Somos Mundi"), dirigido a cualquier persona/entidad interesada en el trabajo de MM NAM.
- 2.4 Difundir mensajes, propuestas de participación y comunicarnos con la sociedad a través de diferentes **redes sociales**, priorizando WhatsApp, Facebook, Twitter, Youtube e Instagram específico para medicusjuven.
- 2.5 Contar con diferentes **materiales** que sirvan para visibilizar y dar a conocer el trabajo de la asociación en diferentes lugares/espacio (presentaciones, folletos, roll-ups, videos, papelería, firma institucional, dossiers, camisetas, chapas...).

- 2.6 Difundir a través de **medios de comunicación** de ámbito local preferentemente, noticias propias relevantes a través de ruedas o notas de prensa, y artículos de opinión
- 2.7 Disponer de una **fototeca y videoteca** accesible on-line, tanto para uso interno como para peticiones externas, que refleje el trabajo que MM NAM lleva a cabo en diferentes lugares.
- 2.8 Estudiar la posibilidad de buscar patrocinio de alguna empresa para edición y envío de un **calendario** a base social y personas/entidades interesantes, como herramienta de marketing.
- 2.9 **Celebrar en Navarra los 50 años** de trabajo de medicusmundi en esa comunidad (1972-2022) creando un equipo específico para ello, con especial implicación de personas voluntarias.
- 2.10 Valorar la elaboración de un plan de comunicación específico para **poner en valor el trabajo llevado a cabo en Perú**.

OBJETIVO 3-CAPTACIÓN: Disponer de recursos suficientes para desarrollar el plan estratégico, buscando conseguir dinero y/o bienes de personas/entidades/empresas a través de distintas vías (cuotas, donaciones, legados, ventas...).

- 2.1. Desarrollar un **plan de acción específico para cada sede**, orientado a aumentar la cantidad de fondos tanto generalistas como finalistas, a través de cuotas de personas/empresas socias, donaciones o legados, basada en equipos de trabajo específicos vinculados a cada sede ("Comités locales").
- 2.2. Disponer de un **espacio web** que facilite el asociarse y las donaciones, informando con claridad del destino de los fondos y de las desgravaciones fiscales que implican las donaciones a MM NAM.
- 2.3. Desarrollar puntualmente **campañas on-line** atractivas para petición de donaciones finalistas, aprovechando la red de contactos mundi para darlas a conocer y pedir su difusión.
- 2.4. Identificar **PYMES y entidades privadas** de cada comunidad que tengan capacidad de decisión sobre sus beneficios/RSE y ofrecerles diferentes opciones de colaboración ("Dossier empresas"), siempre que respeten el marco ético específico de MM NAM.
- 2.5. Promover **legados solidarios** a favor de MM NAM.
- 2.3 Mantener **Mundibox** especialmente vinculada a eventos y empresas, como forma de conseguir fondos, apoyo de empresas, darnos a conocer a gente nueva y conseguir contactos con los que poder relacionarnos e invitarles a implicarse en la asociación.
- 2.4 Continuar con la venta de **lotería de Navidad** idealmente en las 3 comunidades, apostando especialmente por la venta en Navarra y en Espacio Mundi de Aragón.
- 2.5 Buscar ser causa solidaria de **eventos ajenos** (conciertos, carreras, galas, rastrillos...), manteniendo como único evento propio a organizar anualmente el Maratón de cuentos en Madrid, siempre que se consiga financiación externa específica para llevarlo a cabo.
- 2.6 Identificar nuevas **convocatorias públicas de entidades privadas** locales, estatales e internacionales, a las que poder solicitar financiación para proyectos específicos que se adapten a sus requisitos/preferencias.
- 2.7 Identificar nuevas **actividades generadoras de ingresos innovadoras** que permitan una mayor diversificación de ingresos.
- 2.8 Aumentar, a través de todo lo priorizado anteriormente, la **diversificación en los orígenes de los fondos** (tanto públicos como privados), manteniendo el equilibrio entre los fondos finalistas y los no finalistas.
- 2.9 Fomentar alianzas y acuerdos con terceros para unir fuerzas y recursos y conseguir un mayor retorno de la inversión realizada en la captación de fondos.

7.4 IGUALDAD DE DERECHOS

MM NAM cree en la igualdad de derechos de mujeres y hombres y entiende que el sistema patriarcal es el principal determinante de que las mujeres no tengan el mismo acceso a una vida saludable. Considera además al Estado responsable de garantizar el ejercicio de sus derechos en un marco de igualdad de oportunidades. Por ello, su actuación de lucha contra la pobreza y las desigualdades en salud está guiada por la perspectiva feminista.

MM NAM considera que la salud está socialmente determinada y que el género, como construcción social, origina desigualdades e inequidades. El modo en el que los hombres y las mujeres nacen, crecen, les educan, trabajan y envejecen, en resumen, viven, condiciona su salud, puesto que existe una distribución desigual del poder y de los recursos. La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es esencial para abordar los retos principales de la humanidad, la pobreza y la exclusión, así como para lograr un desarrollo sostenible centrado en la persona.

Por eso, en el diseño de los proyectos de MM NAM, se analiza junto con las mujeres y niñas de cada lugar, el contexto y la situación en la que viven, para asegurarse de que el apoyo a su trabajo incidirá en una verdadera mejora de sus condiciones de vida, y con ello, asegurar su acceso a una vida saludable, abordando los determinantes de la salud en el marco de los derechos humanos que los Estados están obligados a garantizar.

En el marco de este Plan Estratégico, MM NAM se plantea como objetivo avanzar hacia la igualdad en la intervención de la asociación en todos sus ámbitos. Partiendo del reconocimiento de las desigualdades de género instaladas en nuestras sociedades, el objetivo de MM NAM será la lucha por la erradicación de éstas en todas sus dimensiones, tanto a lo interno de la organización como en las acciones de cooperación.

El enfoque de igualdad de derechos y equidad de género pretende abordar esta problemática desde una visión integral, para que mujeres y hombres puedan participar de forma activa y en igualdad en los ámbitos económicos, políticos y sociales. MM NAM apuesta por transversalizar dicha perspectiva en todas sus actuaciones, incrementando la participación y liderazgo de las mujeres como agentes del cambio.

Sin embargo, en MM NAM no partimos de cero, ya que entre 2004 y 2005 en MM Navarra (MMN) se llevó a cabo un proceso pro-equidad de género en el que participaron todo el equipo técnico de aquel momento, la junta y algunas personas voluntarias, de las cuales 3 personas (2 mujeres y 1 hombre) aún forman parte del equipo técnico y 1 hombre forma parte de la junta directiva. Con aquel proceso se pretendía avanzar hacia una mayor igualdad en las relaciones y en las acciones de MMN y para ello se revisaron las propias maneras de hacer, estructuras, los modelos mentales, procedimientos... que inspiraban prácticas y comportamientos en la gente de MMN, para identificar cómo se producían las desigualdades de género y a partir de ahí esbozar hacia donde se quería caminar. Y se promovió el cambio tanto personal como colectivo-organizacional en la cultura, en los procedimientos, estrategias y estructuras de la organización, pero también cambios relativos al aprendizaje, creencias y actitudes de las personas que integraban la organización. Todo ello diseñado a medida de las necesidades, oportunidades y limitaciones de MMN, en base a nuevas prácticas que rompieran con los modelos mentales y las prácticas anteriores.

En el momento de elaborar este Plan Estratégico, MM NAM cuenta ya con varias medidas orientadas a asegurar esa igualdad de derechos **dentro de la organización**, resaltando las siguientes:

- ✓ Una **política laboral**, negociada con la plantilla, que facilita la flexibilidad horaria, el teletrabajo, la recuperación de horas trabajadas de más por picos puntuales de trabajo, la elección de fechas para vacaciones... para hacer más compatible la vida personal/familiar con la laboral, y que apuesta por ofrecer jornadas completas salvo excepciones puntuales ligadas a la carga de trabajo prevista.
- ✓ Una **política salarial** con salario idéntico para personas con responsabilidades equivalentes.
- ✓ Un **equipo de dirección** formado por un hombre y una mujer.
- ✓ Un **equipo de gestión de personas** formado por dos mujeres y dos hombres.
- ✓ Una **política de comunicación** que apuesta y defiende el uso del **lenguaje incluyente** en todas sus publicaciones, utilizando un lenguaje, imágenes, contenidos y metodologías equitativas entre hombres y mujeres.

- ✓ Una **política de comunicación interna** que asegura que todo el equipo recibe la misma información y tiene las mismas oportunidades de opinar, y que cuenta con reuniones mensuales con espacio fijo para que cada persona comparta lo que le parezca relevante.
- ✓ **Descripción no sexista de puestos de trabajo y de voluntariado**, asegurando que no exista ningún tipo de discriminación a la hora de hacer la selección.
- ✓ 3 personas del equipo técnico actual (de 17) y 1 en junta (de 7) que participaron en un proceso pro-igualdad durante dos años (dos de ellas fueron además dinamizadoras del proceso internamente).
- ✓ Dos personas en el equipo técnico con formación reglada en género e igualdad (diferentes a las 3 citadas).
- ✓ Desglose por sexo de los datos anuales de voluntariado implicado y de las personas beneficiarias de los proyectos que llevamos a cabo.
- ✓ Una plantilla formada por 17 personas, 11 de ellas mujeres y 6 hombres. Una junta directiva formada por 5 hombres y 2 mujeres, siendo una mujer la presidenta de la asociación y otra mujer la secretaria.

Por todo lo dicho, y con el objetivo de seguir impulsando la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, MM NAM prevé llevar a cabo la elaboración de un **Plan de Igualdad**, previa evaluación de la situación de partida, sin descartar la opción de que en los últimos años de ejecución del plan estratégico se pueda llegar a abordar la elaboración de una **política de género institucional**.

8. FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN INTERNA

IDEAS ESENCIALES:

- Se considera necesario transitar hacia un empoderamiento e involucramiento de las **delegaciones** en la **planificación, gestión y visión estratégica** de MM NAM y diseñar un modelo organizativo que permita gestionar conocimientos y prácticas, que oriente a la asociación en su quehacer de corto, medio y largo plazo en todas sus líneas estratégicas. Se debe garantizar una gestión estratégica que aproveche los saberes y aprendizajes de todas las personas que forman parte de MM NAM en todos los países donde interviene, para recoger lo que mejor sabe hacer cada persona y desde realidades diferentes, con el objetivo de encontrar soluciones a problemas comunes en los países donde trabajamos.
- La **visión estratégica** se centralizará en un **equipo reducido** con conocimiento de todo el contenido del plan y del contexto de cooperación, local, autonómico, nacional e internacional, que podrá contar con la asesoría/apoyo de personas/comisiones específicas para temas concretos. Este equipo colgará directamente de la junta directiva.
- La **gestión estratégica** será responsabilidad del equipo coordinador (2 personas), de líderes de cada línea estratégica y de responsables de sedes y delegaciones.
- Es necesario encontrar un equilibrio entre la necesaria **participación** que aporta riqueza y favorece la apropiación y, por tanto, la viabilidad de las propuestas estratégicas, con la eficiencia del esfuerzo invertido. Es importante la toma de decisiones informada y participada, pero midiendo el coste y la eficiencia de esa información/participación.
- MM NAM tiene previsto contar para el desarrollo de este plan con **3 sedes** (Navarra, Aragón y Madrid), contando con una persona responsable de cada sede con capacidad para representación legal e institucional cuando la junta así lo requiera. Así mismo prevé contar con **delegaciones y/o representantes** específicos en Bolivia, El Salvador, Guatemala, RD Congo y Rwanda. En el caso de El Salvador la delegación es compartida con otras MM. En Mali y Senegal el trabajo se llevará a cabo directamente con organizaciones locales, aunque en Mali se dispone de una Unidad de Gestión conjunta con MM Sur vinculada a un convenio AECID 2020-2023.
- Se contará así mismo con diferentes **órganos de representación/participación**: **Asamblea General**, (formada por el conjunto de personas socias), **Junta Directiva** (un máximo de 10 personas) y **Comités locales** vinculados a cada sede que así lo considere conveniente, formados por personas socias y/o voluntarias, con objetivos especialmente relacionados con Desarrollo Asociativo, línea estratégica de la que colgarán estos comités.

- Para la coordinación, gestión y ejecución de las actividades previstas en el plan se contará con un **equipo técnico de personas contratadas** en España y en diferentes países y con **personas voluntarias**; se prevé iniciar el plan con 15'8 jornadas contratadas en España; el número de personas contratadas y sus perfiles podrá ir variando a lo largo del plan en función de las acciones que llevar a cabo.

En **Anexo** se incluye **organigrama** que refleja modelo organizativo previsto para este Plan.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Poner en marcha un equipo de “**VISIÓN ESTRATÉGICA**” que asegure la visión estratégica de la asociación.
- Acabar de desarrollar y evaluar la **política laboral** de la asociación y sus herramientas, haciendo seguimiento de la satisfacción laboral y la situación psico-social de las personas contratadas.
- Elaborar y desarrollar un **plan de formación** para la plantilla de la asociación
- Valorar y, en su caso, implementar o descartar, la puesta en marcha de un **sistema de gestión de calidad** así como la posibilidad de obtener algún tipo de certificación, especialmente aquellas pensadas para organizaciones del tercer sector.
- Valorar y, en su caso, implementar o descartar, acciones en las sedes que desarrollen la **política medioambiental** de la FAMME.

9. PREVISIONES PRESUPUESTARIAS

La ejecución del Plan Estratégico supone un compromiso de recursos -técnicos, humanos y económicos- que debe guardar coherencia con el contenido del propio Plan, tanto a la hora de prever el destino de los fondos como a la hora de estudiar los orígenes de dichos recursos. Se ha realizado una estimación de posibles ingresos en el marco de los 4 años previstos para este plan y una aproximación de gastos para el mismo periodo, habiéndose previsto también un **plan de contingencia**.

Las previsiones realizadas plantean una gestión estable de unos **tres millones de euros anuales**. Son previsiones relativamente conservadoras y que identifican posibles áreas de mejora (acceso a una mayor financiación) pero que es necesario tratar con cautela.

Después de varios años en los que la asociación ha estado en déficit, no por falta de esfuerzos en la contención del gasto sino fruto del compromiso con las líneas de trabajo iniciadas hace ya mucho tiempo, para este período se plantea un escenario donde:

- Se alcance un cierto superávit en el período, teniendo en cuenta que debe valorarse la consecución de este objetivo en el período completo 21-24, al haber hipótesis económicas que podrían cumplirse en un año u otro (115.000 € previstos para el total de los 4 años).
- Se ajuste la ejecución de las acciones a la situación actual de fondos finalistas generados en años anteriores, que son los que nos han permitido mantener líneas de trabajo y actuaciones.

Buena parte de las medidas para su consecución ya se han venido implementando progresivamente en el período anterior, por lo que para este período lo que se plantea es una estrecha vigilancia de la evolución de la situación para que, si se producen desviaciones de los objetivos, se pueda aplicar el plan de contingencia previsto.

GASTOS						
CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	TOTAL	%
SOPORTE	179.346 €	181.139 €	182.951 €	184.780 €	728.215 €	6,2%
SALUD	2.558.245 €	2.588.787 €	2.461.634 €	2.465.174 €	10.073.840 €	85,1%
TRANSFORMACIÓN	130.468 €	131.560 €	132.663 €	133.776 €	528.467 €	4,5%
D. ASOCIATIVO	123.927 €	124.916 €	125.916 €	126.925 €	501.684 €	4,2%
Total gastos	2.991.987 €	3.026.402 €	2.903.163 €	2.910.655 €	11.832.207 €	100,0%

INGRESOS						
CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	TOTAL	%
PRIVADOS	698.250 €	732.650 €	672.178 €	716.837 €	2.819.915 €	23,6%
Cuotas de socias	235.000 €	239.700 €	244.494 €	249.384 €	968.578 €	8,1%
Donaciones	85.000 €	86.700 €	88.434 €	90.203 €	350.337 €	2,9%
Privados finalistas	205.750 €	235.750 €	270.750 €	310.750 €	1.023.000 €	8,6%
Aplicación Her/Leg	150.000 €	150.000 €	50.000 €	50.000 €	400.000 €	3,3%
Otros ingresos	22.500 €	20.500 €	18.500 €	16.500 €	78.000 €	0,7%
PÚBLICOS	2.322.000 €	2.322.000 €	2.262.000 €	2.222.000 €	9.128.000 €	76,4%
UE	200.000 €	200.000 €	200.000 €	200.000 €	800.000 €	6,7%
AECID	512.500 €	512.500 €	512.500 €	512.500 €	2.050.000 €	17,2%
Gob. Autonómicos	970.000 €	970.000 €	970.000 €	970.000 €	3.880.000 €	32,5%
Entidades Locales	589.500 €	589.500 €	529.500 €	489.500 €	2.198.000 €	18,4%
Otros	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	200.000 €	1,7%
Total ingresos	3.020.250 €	3.054.650 €	2.934.178 €	2.938.837 €	11.947.915 €	100,0%

RESULTADO	28.263 €	28.247 €	31.015 €	28.181 €	115.707 €	100,0%
------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	---------------

Ingresos

El gran desafío para este período es el aumento del volumen de fondos disponibles para financiar las diferentes acciones y la diversificación en sus fuentes, bien sean estas privadas o públicas.

Los grandes retos en la captación de **fondos privados** están en:

- ✓ aumentar progresivamente el ingreso por cuotas de personas socias, incrementando para ello su número y promoviendo la actualización de las cuotas;
- ✓ aumentar significativamente las donaciones, tanto finalistas como no finalistas, de personas particulares y especialmente de empresas o entidades privadas;
- ✓ aumentar las subvenciones recibidas de financiadores privados, lo que implica una búsqueda activa de nuevas convocatorias.

Los fondos privados permiten mantener una menor dependencia de la financiación pública (como mínimo se deberá mantener la proporción entre fondos públicos y privados en torno al 75% público/25% privado) y cubrir las cofinanciaciones que frecuentemente los financiadores públicos nos exigen.

En el ámbito de los fondos públicos, los grandes retos son conseguir nuevos convenios/proyectos de grandes financiadores tradicionales (AECID y Unión Europea), y mantener e incluso aumentar la financiación de los Gobiernos Autonómicos y entidades locales (diputaciones y ayuntamientos).

Es un reto complicado en un contexto económico que se adivina adverso como consecuencia de la crisis del COVID-19 y que pondrá a prueba la apuesta real por la cooperación de los diferentes agentes públicos, aun cuando ésta debería servir para tomar conciencia de la importancia de la cooperación internacional y especialmente en el ámbito de la salud global. En cualquier caso, las previsiones en este apartado son especialmente conservadoras.

Gastos

A modo de resumen, el porcentaje de gastos previstos para cada línea estratégica es el siguiente: Salud (85,1%), Transformación (4,5%), Desarrollo Asociativo (4,2%) y Soporte (6,2%). Salud sigue siendo, lógicamente, la línea estratégica con una mayor aplicación de fondos, en un porcentaje que la Asociación ha mantenido estable los últimos años.

Tras el proceso de concentración geográfica acometido en los últimos años, se prevé concentrar los recursos destinados a **Salud** en un número limitado de países y, particularmente, en África. De los países con los que históricamente colaboramos, el objetivo es que la línea de Guatemala sea asumida por otras instancias y el apoyo de MM NAM sea mucho más limitado a lo largo del Plan Estratégico. Esto permitirá reforzar otras líneas de trabajo en Salud en otros países.

La línea de **Transformación** en Navarra está consolidada y con una financiación notablemente diversificada, aun cuando el objetivo para el período sea aumentar esa diversificación. La línea en Aragón tiene un menor grado de consolidación y menos opciones de financiación ahora mismo, por lo que el objetivo es avanzar en la maduración de esa línea y, especialmente, buscar nuevas vías de financiación.

Los gastos de **Desarrollo Asociativo** están orientados a facilitar las acciones de Comunicación, Captación y Base Social, destinando recursos humanos y económicos a estas funciones.

En cuanto a **Soporte**, a lo largo del período se espera aplicar fondos a un Plan de Formación para el equipo profesional, así como la elaboración de un Plan de Igualdad, aunque para ello se deba buscar financiación adicional.

10. SEGUIMIENTO, ADAPTACIÓN Y EVALUACIÓN

Se considera necesario hacer un seguimiento de este plan para determinar el grado de realización de los objetivos y la eficiencia y eficacia en cuanto al desarrollo de este, así como retroalimentar la toma de decisiones, y aprender y rendir cuentas de todo el proceso con el objetivo de la mejora continua y la transparencia.

El seguimiento y evaluación del presente Plan Estratégico se hará de la siguiente forma:

- ✓ A finales de cada año se identificarán las acciones relevantes previstas para el año siguiente, recogiéndolas en un documento de "hitos relevantes" que servirá como Plan Operativo Anual (POA).
- ✓ Con carácter anual se hará un seguimiento general del PE en base a indicadores propuestos.
- ✓ A mitad del Plan Estratégico, a finales del año 2022, se realizará una **Evaluación Intermedia**; a través de esta evaluación se realizarán los ajustes que sean pertinentes y necesarios para adaptar el Plan a las nuevas circunstancias; de forma especial se evaluará en ese momento el funcionamiento del tándem Dirección-Coordinación, de la Junta, del equipo Visión estratégica y de los comités locales vinculados al proceso de Desarrollo Asociativo.
- ✓ En el último trimestre de 2024, cuando esté finalizando el PE, se llevará a cabo la **Evaluación Final**, en base a la cual se diseñará el próximo PE.

En todas las evaluaciones citadas se invitará a participar tanto al equipo técnico (en España y otros países) como a la junta directiva, así como a las personas voluntarias que se considere conveniente por las funciones que hayan desarrollado.

Tanto el seguimiento anual como las evaluaciones intermedia y final se llevarán a cabo en base a indicadores previstos en este PE, teniendo también presentes los indicadores previstos en plan estratégico vigente de la FAMME. Se establecerá una línea base a 1/1/21 de los principales indicadores cuantitativos. Todos los indicadores que hagan referencia a personas se intentarán desglosar por sexo. Los indicadores acordados quedarán recogidos en un **anexo** al PE.

11. ANEXOS

- Organigrama
- Indicadores de seguimiento y evaluación
- Resumen ejecutivo
- Acciones previstas en cada país
- Figuras y equipos para la dirección y ejecución operativa