



PLAN ESTRATÉGICO

2021-2024

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Cómo nace FRS.....	4
1.2. Breve recorrido por la historia.....	5
1.3. Código de conducta y plan de igualdad.....	6
2. Misión, visión y valores	7
2.1. Misión	7
2.2. Visión	7
2.3. Valores.....	7
3. Objetivos.....	9
4. Objetivos operativos 2021-2024	15
4.1. Situación actual.....	15
4.2. Objetivos operativos 2021-2024	16
4.2.1. Relaciones institucionales	16
4.2.2. Ampliar y diversificar las fuentes de financiación.....	19
4.2.3. Comunicación.....	21
4.2.4. Fortalecimiento de los recursos humanos.....	22
5. Evaluación y seguimiento del plan estratégico.....	23
5.1. Indicadores y objetivos cuantitativos	24
5.1.1. Objetivos específicos	24
5.1.2. Líneas o directrices de actuación prioritarias	25
5.1.3. Formas de actuación.....	26
5.1.4. Objetivos operativos.....	26

Glosario o abreviaturas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CONCORD	European NGO Confederation for Relief and Development
CONFER	Conferencia Española de Religiosos
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
FRS	Fundación de Religiosos para la Salud
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
OPS	Organización Panamericana de la Salud
UE	Unión Europea
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Cómo nace FRS

Con la denominación de “**FUNDACIÓN DE RELIGIOSOS PARA LA SALUD**” (en adelante FRS o Fundación) se constituye una organización privada de naturaleza fundacional, creada por la Federación Española de Religiosos Sociosanitarios (FERS), sin ánimo de lucro, cuyo patrimonio se halla afectado, de forma permanente por voluntad de la Fundadora, a la realización de los fines de interés general propios de la Fundación y previstos en sus estatutos y al amparo de la Ley 50/2002 de Fundaciones y de la legislación en vigor en cada momento (Art.1 Estatutos Fundación FRS) y acogida a la Ley 49/2002 del Régimen fiscal de las entidades sin ánimo de lucro.

Inscrita en el Registro estatal de Fundaciones Asistenciales del Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, por orden Ministerial ORDEN ESD/1824/2008 (BOE 25 de junio 2008) y nº de registro 28-1.504.

Inscrita en el Registro de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Ministerio de Asuntos Exterior y Cooperación).

La Fundación constituida tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, pudiendo realizar, en consecuencia, todos aquellos actos que sean necesarios para el cumplimiento de la finalidad para la que ha sido creada, con sujeción a lo establecido en el Ordenamiento jurídico. La Fundación se constituye por tiempo indefinido (Art.2 Estatutos).

FRS es **ONGD Calificada** por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) desde 2007. Además, es miembro de la Coordinadora de ONGD España y de la Red de ONGD de Madrid y en la COEPY (Coordinadora de ONGs Españolas en Paraguay).

También cuenta con el sello de la Coordinadora de ONGs España de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno desde 2012, habiéndose renovado bianualmente.

La sede de la Fundación radica en la Calle Hacienda de Pavones nº 5, 28030 Madrid, y su ámbito de actuación es nacional e internacional, de modo especial en los países en vías de desarrollo, dentro de los fines que le son propios.

1.2. Breve recorrido por la historia

La semilla de lo que hoy es FRS fue el trabajo de FERS que, en 1980 empieza a trabajar en **Guinea Ecuatorial** en el ámbito de la salud. En 1997 se pone en marcha el Departamento de Cooperación de FERS ONGD y a partir de este momento, el trabajo en el ámbito de cooperación al desarrollo se extiende a otros países a través de la ejecución de proyectos financiados por distintos organismos e instituciones.

La actividad realizada por FERS en el campo de la Cooperación se traspasó con toda su experiencia y conocimiento, a la Fundación. En dicho proceso se formalizaron los oportunos convenios de traspaso de obligaciones ante los organismos cofinanciadores (AECID - Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y la Comunidad de Madrid), por los cuales la continuidad de las actividades en vigor era asumida por la nueva Fundación.

Formalmente desde 2009 FRS empieza a funcionar asumiendo la gestión de los convenios y proyectos previamente concedidos a FERS.

En 2010 se abre delegación de FRS en **Paraguay** para ejecutar un nuevo convenio financiado por AECID. En este mismo año se inician intervenciones en dos nuevos países: **Filipinas y Bolivia**. En el primero a través de un convenio financiado por AECID y en el segundo un proyecto apoyado por la Comunidad de Madrid.

El trabajo de la Fundación en Guinea Ecuatorial no se ha visto interrumpido en ningún momento, instrumentalizándose las intervenciones a través de distintos proyectos y convenios financiados por AECID y la Unión Europea (UE).

En 2012 el Patronato de la Fundación aprobó la apertura de 4 delegaciones de la Fundación en las Comunidades Autónomas de Galicia, Valencia, Andalucía y Foral de Navarra.

Desde entonces se han desarrollado intervenciones en numerosos países: Kenia, Burkina Faso, Ecuador, El Salvador, Haití... Se han diversificado las fuentes de financiación, contando con el apoyo de varias **fundaciones privadas** y otros financiadores públicos como la **Unión Europea**.

En 2013 se creó, en colaboración con Escuelas Católicas, la iniciativa solidaria **Colaboramas.org**, a través de la cual se han promovido numerosas campañas solidarias con el objetivo de acercar la cooperación a nuestra base social, organizando encuentros y otras actividades de sensibilización.

En 2018 el Patronato de la Fundación aprobó la apertura de 3 delegaciones de la Fundación en las Comunidades Autónomas de País Vasco, Extremadura y Castilla y León.

1.3. Código de conducta y plan de igualdad

El trabajo de FRS en todas sus áreas de intervención se lleva a cabo bajo unos **principios éticos** que se recogen en el código de conducta¹ y el plan de igualdad², donde se pretenden establecer las pautas que han de presidir el comportamiento ético de todas las personas que la representan en su desempeño diario en lo que respecta a las relaciones e interacciones que mantiene con todos sus grupos de interés. Éstos son los miembros del Patronato, personal (empleadas/os, voluntarias/os, personal en prácticas), base social, colaboradoras/es externos, financiadores, donantes, contrapartes, proveedores, instituciones públicas y privadas y la sociedad en general.

El **Código de Conducta** de FRS se sustenta en su misión, visión y valores y constituye una guía de actuación para asegurar un comportamiento adecuado en el desempeño profesional de su personal. Se desarrolla este procedimiento en el marco del control interno, transparencia, buen gobierno y rendición de cuentas. Dicho Código es aplicado por la Fundación para la prevención, detección y erradicación de irregularidades relacionadas con incumplimientos de su contenido y de las normas internas establecidas, incluyendo aquellas que hacen referencia a ilícitos penales. La Fundación entiende que la diligencia en estas materias requiere, entre otros, diseñar e implantar modelos de control que analicen regularmente los riesgos en los asuntos contemplados en este Código, aseguren el conocimiento de las normas en la organización, definan responsabilidades y establezcan procedimientos que permitan la notificación confidencial de irregularidades, así como su resolución.

El **Plan de Igualdad** de FRS, surge para conseguir la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el acceso a la Fundación, la contratación y las condiciones de trabajo, la promoción, la formación, la retribución, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la salud laboral.

Desde la aprobación de ambos documentos, en las cláusulas adicionales de todos los contratos de los trabajadores contratados por la Fundación, se hace mención explícita de su conocimiento y compromiso adquirido de cumplir con lo recogido en estos documentos. También el personal local dependiente de FRS firma su compromiso de cumplir con lo recogido en dichos documentos.

¹ Documento aprobado por el Patronato el 25 de abril de 2018. Se puede consultar en el portal de Transparencia de la web de FRS: <https://www.fundacionfrs.es/download/codigo-de-conducta-frs/>.

² Documento aprobado por el Patronato el 14 de junio de 2018. Se puede consultar en el portal de Transparencia de la web de FRS: <https://www.fundacionfrs.es/download/plan-de-igualdad-y-politica-de-genero/>.

2. Misión, visión y valores

2.1. Misión

Nuestra razón de ser

Mejorar los niveles de bienestar social apoyando el trabajo socio-sanitario de seglares y religiosos/as en el ámbito de la cooperación al desarrollo, favoreciendo en todo caso el desarrollo integral de la persona, lo que le permita sentirse reconocido en su dignidad humana y social tanto en las etapas iniciales de su vida, la atención a lo largo de la misma y su cuidado hasta el final.

(Art. 6 de los estatutos de FRS)

2.2. Visión

El futuro de nuestra organización

Posicionar a la Fundación como entidad de referencia en el campo de la cooperación internacional en el ámbito socio-sanitario para los Institutos de Vida Religiosa y otras entidades de la Iglesia o instituciones sin ánimo de lucro.

Generar alianzas que permitan impulsar las iniciativas que buscan la promoción de la persona mediante la formación y capacitación humana, técnica y profesional, en el área socio-sanitaria.

Impulsar el trabajo en los mecanismos y estructuras de atención sanitaria que posibiliten la generación de modelos adecuados de gestión socio-sanitarios.

(Art 6.1 y 6.2 de los estatutos de FRS)

2.3. Valores

Cómo queremos trabajar

HUMANIDAD: Consideramos de manera integral la centralidad de la persona, teniendo en cuenta tanto a la persona como individuo como su dimensión social.

COMPROMISO: Comprometidos con el derecho al bienestar integral para todos.

ÉTICA: Buscamos la integridad como norma moral en nuestra acción, basada en la visión cristiana de la persona.

TRANSPARENCIA: Gestionamos con principios de transparencia los recursos humanos y materiales que tenemos a nuestra disposición.

CORRESPONSABILIDAD: Desarrollamos nuestra acción desde el principio de la corresponsabilidad y lealtad con los equipos de personas y contrapartes locales, buscando su desarrollo y autonomía.

SENSIBILIDAD: Abiertos a los retos que la enfermedad y las situaciones de vulnerabilidad van presentando así como al diálogo con los nuevos planteamientos éticos para buscar siempre la dignidad de toda persona.

HOSPITALIDAD: Acogemos a todas las personas sin discriminación de ningún tipo.

SERVICIALIDAD: Realizamos nuestro trabajo con espíritu de servicio en atención a la persona necesitada, comprometidos con el derecho a la salud para todos y una vida digna en igualdad de oportunidades.

ESPIRITUALIDAD: Atendemos el sentido trascendente de la vida.

3. Objetivos

Son objetivos de la Fundación:

1. Impulsar la cooperación internacional para el desarrollo promoviendo o realizando proyectos en el área socio-sanitaria incluyendo tanto la prevención, asistencia y rehabilitación.
2. Fomentar programas de promoción socio-sanitaria, así como actuaciones de asistencia social, y programas de desarrollo comunitario y promoción integral, a través de empresas familiares, microcréditos y acceso a servicios básicos. En dicha acción se prestará especial atención a la situación de la mujer.
3. Promover programas de sensibilización y educación para el desarrollo, con el fin de dar a conocer las causas de la exclusión social y la pobreza, y las respuestas y alternativas posibles, fomentando el compromiso a nivel individual y colectivo.
4. Crear, fomentar y difundir todo tipo de expresiones culturales, promoviendo las culturas autóctonas, desde aspectos de salud y derechos humanos, interculturalidad- multiculturalidad, igualdad de género y otros que favorezcan y promuevan valores para crear una sociedad inclusiva, donde todos podamos vivir con dignidad.
5. Apoyar e impulsar la participación del voluntariado en la acción social, en los proyectos propios o ajenos, de acuerdo a los fines de la Fundación y ofreciendo programas de formación específicos.
6. Fomentar acciones encaminadas a sensibilizar a las Instituciones –públicas y privadas- a niveles Internacionales, Nacionales, Autonómicas y Locales, para la consecución de un mundo y una sociedad más solidaria y justa.

En el marco actual de cooperación al desarrollo guiado por los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible, la llamada **Agenda 2030**, FRS asume las siguientes metas como líneas de actuación propias.

1 FIN
DE LA POBREZA



PONER FIN A LA POBREZA EN TODAS SUS FORMAS EN TODO EL MUNDO

- Poner en práctica a nivel nacional sistemas y medidas apropiadas de protección social para todos y, para 2030, lograr una amplia cobertura de los pobres y los más vulnerables.
- Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos, así como acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de las tierras y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías y los servicios económicos, incluida la micro financiación.
- Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales.

2 HAMBRE
CERO



PONER FIN AL HAMBRE, LOGRAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA MEJORA DE LA NUTRICIÓN Y PROMOVER LA AGRICULTURA SOSTENIBLE

- Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.
- Para 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.
- Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.
- Para 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos

extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra.

3 SALUD
Y BIENESTAR



GARANTIZAR UNA VIDA SANA Y PROMOVER EL BIENESTAR PARA TODOS EN TODAS LAS EDADES

- Para 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.
- Para 2030, garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación de la familia, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.
- Para 2030, reducir sustancialmente el número de muertes y enfermedades producidas por productos químicos peligrosos y la contaminación del aire, el agua y el suelo.
- Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos.

5 IGUALDAD
DE GÉNERO



LOGRAR LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y LAS NIÑAS

- Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
- Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
- Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

- Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
- Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.
- Empezar reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.
- Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.
- Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.

6 AGUA LIMPIA
Y SANEAMIENTO



**GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DE AGUA Y SU
GESTIÓN SOSTENIBLE Y EL SANEAMIENTO PARA
TODOS**

- De aquí a 2030, lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos y poner fin a la defecación al aire libre, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres y las niñas y las personas en situaciones de vulnerabilidad.
- Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.

8 TRABAJO DECENTE
Y CRECIMIENTO
ECONÓMICO



PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO

- Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
- Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.
- De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

10 REDUCCIÓN DE LAS
DESIGUALDADES



REDUCIR LA DESIGUALDAD EN Y ENTRE LOS PAÍSES

- De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
- Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.

12 PRODUCCIÓN
Y CONSUMO
RESPONSABLES



GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES

- De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- De aquí a 2030, lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida, de conformidad con los marcos internacionales convenidos, y reducir significativamente su

liberación a la atmósfera, el agua y el suelo a fin de minimizar sus efectos adversos en la salud humana y el medio ambiente.

- De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.

13 ACCIÓN
POR EL CLIMA



ADOPTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS

- Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales.
- Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.
- Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

16 PAZ, JUSTICIA
E INSTITUCIONES
SÓLIDAS



PROMOVER SOCIEDADES JUSTAS, PACÍFICAS E INCLUSIVAS

- Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.

Para todo ello, la Fundación puede desarrollar diferentes **esquemas o formas de actuación:**

1. Por la Fundación directamente en centros propios o ajenos.
2. Solicitando ayudas económicas.
3. Participando en el desarrollo de las actividades de otras entidades o personas, físicas o jurídicas, que realicen actividades coincidentes o complementarias con las de la propia Fundación.
4. Constituyendo, sola o en cooperación con otras instituciones, otras entidades de naturaleza asociativa, fundacional o societaria para el desarrollo de sus fines.

5. Facilitando el voluntariado, tanto en la Fundación como en otras entidades que comparten los mismos fines.
6. Participando en los foros o redes, a nivel nacional o internacional, que específicamente atienden la realidad de las poblaciones en situaciones de vulnerabilidad o pobreza

4. Objetivos operativos 2021-2024

4.1. Situación actual

Llevamos muchos años hablando de la crisis económica y financiera que vamos arrastrando desde la última década a la que podemos llamar "década perdida". El contexto COVID ha puesto en mayor evidencia la necesidad de renovación y fortalecimiento de la cooperación. Al igual que ha sucedido en otras políticas, en la de cooperación se ha constatado el estrecho margen de maniobra que tiene el sistema actual para responder a los desafíos presentes y futuros. Este escenario sigue condicionando de forma definitiva la presente planificación estratégica.

En la actualidad la Fundación de Religiosos para la Salud gestiona una financiación casi exclusivamente pública, alrededor del 90% de los recursos gestionados provienen de financiadores públicos y el 10% de donantes, colaboradores y entidades privadas. Los primeros, es decir, los financiadores públicos, han reducido drásticamente los fondos de cooperación al desarrollo en los últimos años, lo que ha tenido una repercusión directa sobre los procedimientos, instrumentos y políticas desarrolladas hasta la fecha. A esto se añade que la financiación de muchas administraciones sigue siendo prácticamente nula.

Dicha situación obliga a FRS a establecer nuevas estrategias adaptadas a la actual situación, así como realizar un profundo trabajo en el que, apoyados en nuestro valor añadido, nos permita abrir nuevas líneas de continuidad y desarrollo.

4.2. Objetivos operativos 2021-2024

4.2.1. Relaciones institucionales

1/ Mantener los canales de comunicación y coordinación con las diferentes congregaciones religiosas.

Durante los 4 años anteriores, se ha ampliado la base de contactos de FRS, el número de congregaciones que actualmente conocen la labor de la Fundación y con las que se mantiene una comunicación permanente. Por tanto, el objetivo es mantener este vínculo.

La finalidad última es seguir trabajando con las congregaciones religiosas del ámbito socio-sanitario con las que se ha contactado y elaborado proyectos, consiguiendo así tener contrapartes con experiencia en trabajo conjunto, ampliando a su vez las zonas de trabajo de FRS. Dado el reducido número de convocatorias y el volumen de fondos destinados a cooperación, se considera estratégico seguir apoyando los proyectos ya identificados y definidos.

La posibilidad de mantener y alimentar un banco de proyectos respaldados por el importante valor añadido y la experiencia de los misioneros y misioneras que están detrás, que en la mayoría de los casos suman una larga trayectoria y con una fuerte implicación de las comunidades donde residen, es otro punto importante de esta estrategia.

Un objetivo secundario del presente objetivo será abrir canales de comunicación permanente en los distintos países en los que trabajamos con las Conferencias Episcopales, Obispos, Cáritas y otras organizaciones. Dicha comunicación tendrá el fin de garantizar el apoyo recíproco, así como ser un lugar de encuentro con las distintas congregaciones, misioneros y misioneras presentes en los países destino de nuestro trabajo.

2/ Afianzar los socios locales.

La finalidad de FRS es garantizar el pleno cumplimiento de la dignidad humana, apoyando el trabajo de misioneros y misioneras al servicio de los que lo necesitan.

Resulta fundamental para la Fundación, que sus contrapartes socias manifiesten de forma explícita que comparten la visión y los valores de FRS, por lo que es imprescindible firmar el modelo de entendimiento aprobado por el Patronato para trabajar con estas entidades.

Actualmente se han iniciado distintas líneas de trabajo con distintos socios locales (sociedad civil y Ministerios), siendo un objetivo primordial para esta nueva etapa, consolidar el trabajo iniciado con estos socios, consiguiendo así una amplia experiencia

de trabajo conjunto, ampliando a su vez tanto las zonas de intervención como sectorial de FRS.

3/ Fortalecer las relaciones con la UE

Desde el año 2017 se han formalizado tres intervenciones financiadas por la Unión Europea, esto nos deja en un punto de partida significativamente mejor que del que partíamos en el anterior plan estratégico. Por este motivo, uno de los objetivos prioritarios de este nuevo plan, es fortalecer las relaciones en aras de mantener el apoyo financiero conseguido.

Para ello, se fortalecerán las relaciones con las Delegaciones de la UE en aquellos países en los que FRS tiene una presencia consolidada, como son Guinea Ecuatorial (Delegación de Camerún), Paraguay y Filipinas. También se abrirá un canal de comunicación con la delegación de Perú, a través de SAIPE, organización jesuítica, socia en la ejecución de una de las actuales intervenciones.

Adicionalmente continuará la participación de la Fundación en el Subgrupo de la Coordinadora de ONGD España y en CONCORD (European NGO Confederation for Relief and Development) como plataformas de ONGDs en España y en Europa respectivamente. La participación activa en estas redes fortalecerá el conocimiento del financiador, sus procesos y estrategias, fortaleciendo las capacidades de FRS para mejorar las relaciones con la UE.

4/ Fortalecer la presencia en las delegaciones de FRS en España

Actualmente, FRS está presente en siete Comunidades Autónomas diferentes a las de su sede en Madrid: Comunidad Valenciana, Andalucía, Galicia, Comunidad Foral de Navarra, Castilla y León, Extremadura y País Vasco.

Una de las prioridades en este ámbito para el presente periodo será fortalecer nuestra presencia en las delegaciones, dando prioridad a la Comunidad Valenciana. En esta línea, se promoverán actividades de educación para el desarrollo, exposiciones, participación en actos públicos y/o reuniones, etc.

Se iniciará un proceso de evaluación para pertenecer a las Coordinadoras autonómicas y de esta manera tener presencia activa en las mismas.

Para desarrollar esta línea estratégica es importante trabajar el valor añadido que FRS puede aportar, proponiendo actividades novedosas que para las congregaciones supongan beneficios y no sumar actividades a las que ellas mismas tienen programadas, de forma que esta presencia no sea puntual sino quizás un servicio más de FRS como organismo experto en cooperación.

5/ Crear alianzas público-privadas

Desde hace varios años se observa una tendencia, cada vez más creciente, de incorporar el sector privado en el ámbito de cooperación. Desde las administraciones se fomenta la construcción de alianzas tanto con el sector privado, como con instituciones públicas de la Administración, universidades y entidades de docencia e investigación.

Entendiendo como sector privado empresarial a las empresas, empresas de economía social, asociaciones y fundaciones empresariales y otras análogas. Y entidades del ámbito académico y de la investigación: universidades, fundaciones universitarias, centros de investigación y otros análogos, tanto públicos como privados.

Esta visión multidimensional permite fortalecer la interrelación entre tejido productivo, conocimiento y políticas públicas con el fin de crear valor compartido para el desarrollo a partir del concurso de diversos actores y el establecimiento de redes y alianzas. Estas alianzas son necesarias para llevar a cabo proyectos innovadores.

Por todo esto será prioritaria la **formación** en alianzas público-privadas desde los diferentes enfoques de la cooperación internacional, así como la búsqueda activa de **experiencias exitosas**.

La **innovación técnica y tecnológica** se convierte cada vez más en un eje prioritario en cooperación internacional y en nuestro trabajo. Encontrar nuevas respuestas a las necesidades de las personas y comunidades con las que trabajamos, que abran nuevas perspectivas de trabajo más efectivas, eficientes, viables y sostenibles es un objetivo fundamental. Esto nos obliga a actualizarnos y rehacernos de forma permanente, es un impulso que deberá estar presente siempre dentro de cada intervención.

La innovación viene siempre de la mano del estudio e inclusión de los nuevos enfoques, técnicas, metodologías, etc. que se están introduciendo tanto en el ámbito de la cooperación internacional como en el ámbito profesional en el que se desarrollan nuestros proyectos (desarrollo agrario, productivo, sanitario, género, etc.). Esto implica una posición de **búsqueda, estudio, revisión y formación** permanente de las personas que trabajan en la Fundación.

Así mismo, implica la inclusión de tecnología sostenible en todos aquellos ámbitos en los que su utilización implique una mejora significativa en la calidad de vida de las personas que forman parte del colectivo meta de la intervención. La brecha digital es un indicador cada vez más significativo de pobreza y desarrollo de las comunidades. Si bien el desarrollo digital inició hace relativamente poco, en vez de haber sido una oportunidad para acercar a los distintos países, salvo alguna excepción, la rapidez de su evolución, ha ahondado la brecha entre los países con mayores índices de pobreza y los países más desarrollados. Contribuir a reducir la brecha digital se convierte también en una prioridad en el ámbito de la innovación para el desarrollo.

4.2.2. Ampliar y diversificar las fuentes de financiación

6/ Plan estratégico de captación de fondos 2021-2024

La Fundación ha iniciado una senda de ampliación de sus fuentes de financiación en los últimos cuatro años. El objetivo es continuar en esta línea con el objetivo último de diversificar las fuentes de financiación para disminuir la dependencia.

Sin embargo, se termina de redactar esta estrategia inmersos en una gran crisis, quizás la más grave de los últimos años y aun no se puede prever el impacto de la misma sobre el sector de cooperación. Es difícil por tanto identificar todos los retos que amenazarán la actividad actual de la Fundación.

Teniendo en cuenta este escenario en el que tendremos que trabajar y con la incertidumbre asociada, se plantean los siguientes objetivos:

A día de hoy (2020) el 90% de los ingresos provienen de subvenciones públicas. El 9% de donaciones que en su gran mayoría son fondos finalistas. Y solo un 1% provienen de fondos propios de la ONGD (intereses financieros y alquiler del inmueble patrimonial). En resumen, el 99% de los recursos son finalistas y solo el 1% de libre uso.

Por el lado de los gastos, el 94% se destinan a la ejecución de distintos proyectos y el 6% restante se destina a cubrir gastos estructurales de la Fundación: alquiler, personal, etc.

Los fondos de los que se dispone actualmente son meramente operativos y una pequeña parte patrimoniales.

Teniendo en cuenta esta situación, se plantean 3 ejes estratégicos:

1. Mejorar la sostenibilidad de la financiación pública de FRS incrementando la financiación de otros organismos públicos, como la Unión Europea y Comunidad Valenciana, alcanzando el 10% del total de los ingresos.
2. Desarrollar una fuente de financiación privada diversificada (empresas, entidades no lucrativas, nacionales e internacionales) que represente el 10% del total de ingresos.
3. Mantener e incrementar la base social de FRS hasta alcanzar los 400 colaboradores en 2024 y seguir incrementándola en los próximos años, de forma que esta fuente de financiación represente el 3% de los ingresos de la Fundación.

7/ Financiadores privados

En los últimos años se han logrado varias pequeñas financiaciones de entidades privadas que han facilitado la posibilidad de ejecutar pequeños pero importantes proyectos en países como Kenia, El Salvador, Haití, Burkina Faso, etc.

Es importante para la estrategia de FRS seguir contando con esta fuente de financiación que permite conocer en terreno a las contrapartes, ampliar el ámbito de intervención, mejorar la experiencia y seguir apoyando a socios sin las exigencias impuestas por las convocatorias del sector público.

Con el objetivo de mejorar los logros en este ámbito, queda claro que se debe profundizar en el conocimiento de financiadores próximos a la Fundación, quiénes son, cómo acceder a ellos, de qué fondos disponen, etc. De esta forma las probabilidades de conseguir las ayudas aumentan y se obtendrán mejores resultados.

Otra línea de trabajo propuesta es ofrecer una alternativa a aquellas empresas con inquietudes por la cooperación desde su área de Responsabilidad Social Corporativa. Resulta fundamental el apoyo de Dirección para el logro de este objetivo.

8/ Unión Europea

Como ya se indicaba, en los últimos años se han firmado tres contratos con la Unión Europea. De esta experiencia se pueden extraer dos aprendizajes: 1) Es fundamental mantener una buena relación con las Delegaciones de la UE en terreno a fin de conocer su estrategia, próximas convocatorias y opciones; 2) En las convocatorias a nivel central es clave presentar un proyecto en alianza con organizaciones con experiencia.

La estrategia en este sentido se orienta por tanto hacia un trabajo cualificado en terreno, manteniendo siempre una buena relación con las delegaciones y la identificación de socios expertos que fortalezcan la experiencia adquirida por FRS.

9/ Conseguir financiación de organismos internacionales

En línea con la estrategia de captación de fondos que se exponía anteriormente, es fundamental diversificar las fuentes de financiación de la Fundación.

Hasta la fecha los mejores resultados obtenidos en este ámbito han sido los logros alcanzados en terrenos, especialmente en Paraguay, donde FRS tiene abierta una delegación y donde se ha conseguido financiación del PNUD, además de ejecutar actividades con el BID y la OPS, o en Guinea Ecuatorial donde se han ejecutado actividades con la OMS, FNUAP y UNICEF.

Estas experiencias ponen de manifiesto la importancia de trabajar a nivel país directamente con los distintos financiadores internacionales que allí tiene presencia.

Se desdobra por tanto este objetivo trabajando desde sede pero también desde terreno en aquellos países en los que FRS tiene presencia y cuenta con personal técnico cualificado, capaz de asumir las tareas de relaciones institucionales.

4.2.3. Comunicación

10/ Presencia en canales de comunicación

La presencia en diferentes medios de comunicación respaldando la misión del trabajo de comunicación de FRS, dando visibilidad a los proyectos, las acciones, las iniciativas, las opiniones y las personas de la organización, así como la contribución a los ODS.

Favorecen también a dar visibilidad a las personas y las instituciones, las iniciativas que siendo, o sin ser estrictamente pertenecientes a FRS, reman en la misma dirección, como es el caso de la iniciativa solidaria Colaboramas.org. En definitiva, todos apoyan la misma causa global con la que estamos comprometidos. Para ello, se plantea la posibilidad de:

- Continuar con la presencia en radio, televisión a través de los proyectos que se ejecutan (Paraguay)
- Crear base de datos de medios de comunicación, Madrid/Paraguay con los que podamos contar para difundir el trabajo y consolidar la imagen de FRS para apoyo en futuras campañas.
- Captar nuevos seguidores, donantes y/o colaboradores.

Todos estos objetivos quedarán recogidos en el Plan de Comunicación que incluirá tanto los procedimientos como la estrategia de comunicación de FRS.

11/ Consolidar la marca FRS en redes sociales

Con presencia en las distintas redes sociales más populares: Facebook, Twitter, Youtube y Flickr, el primer objetivo es por tanto **consolidar** las actuales acciones e iniciativas de comunicación de FRS en estos canales.

Para ello, pretendemos incrementar el número de seguidores en Facebook y Twitter contando con el apoyo y la difusión que desde nuestras sedes (Paraguay, Filipinas y Guinea Ecuatorial) puedan hacer con los diferentes medios que traten.

La repercusión en medios de las acciones ejecutadas por FRS Paraguay tienen un gran impacto. Se ha previsto la contratación de una persona para que se encargue del área de comunicación. Se trabajará en coordinación con la sede de FRS con el objetivo de crear sinergias e impulsar la visibilidad de los perfiles de FRS.

Aprovechar el contacto con las autonomías para dar visibilidad y consolidar la marca.

Interactuar en redes con CONFER, Coordinadora ONGD España, MSPyBS de Paraguay, MIN Mujer de Paraguay, AECID, etc. para impulsar entre todos la visibilidad de las publicaciones e información difundida a través de estos medios.

Aprovechar el contacto con dichas entidades para dar difusión a los contenidos de la página web para que compartan también la información y noticias de FRS, con la finalidad de dar mayor visibilidad y difusión a las mismas.

4.2.4. Fortalecimiento de los recursos humanos

12/ Impulsar el plan de voluntariado

Tras la elaboración en 2017 del Plan de Voluntariado³, el objetivo principal de FRS es fortalecer la base social, fomentando y facilitando la participación del Voluntariado en la Fundación de Religiosos para la Salud de forma que se avance en el cumplimiento de su misión como organización. Para ello se está elaborando un proceso de gestión del voluntariado sistematizado que facilite la eficiencia, eficacia y satisfacción del trabajo de voluntariado, así como la evaluación y seguimiento del Plan.

Para llevar a cabo dicho Plan FRS se plantea:

1. Cada persona voluntaria se siente bien acogida, formada y respaldada en la actividad que le ha sido encomendada.
2. Profesionales que participan y aportan su experiencia y formación en nuestros proyectos. En este caso resulta clave acercarse a los principales másteres en el ámbito de cooperación, facilitando la posibilidad de realizar prácticas, becas o voluntariados en la sede y las delegaciones de la Fundación.

13/ Formación del personal

Uno de los objetivos propuestos dentro de este Plan es la inversión en formación del equipo humano de la Fundación.

Los enfoques y las demandas en cooperación internacional son cambiantes, exigentes y cada vez requieren una mayor especialización. Desde la formación, se pueden identificar y resolver las necesidades de capacitación y preparación en aquellos aspectos más estratégicos y relevantes para afrontar los nuevos retos.

En esta línea se plantean los siguientes objetivos:

- Facilitar y promover **formaciones** anuales para el personal tanto expatriado como de sede, en el **ámbito de género, nuevos enfoques internacionales de cooperación al desarrollo, comunicación, sensibilización, educación para el desarrollo, alianzas público-privadas y temas más especializados** (cambio

³ Aprobado por el Patronato el 23 de noviembre de 2017. Se puede consultar en el portal de Transparencia de la web de FRS: <https://www.fundacionfrs.es/download/plan-de-voluntariado/>.

climático, derechos humanos, salud pública, prevención de desastres, etc.), promoviendo el uso de la formación bonificada.

- Impulsar la formación interna a través de la organización de **acciones formativas coordinadas por el personal técnico en terreno y/o responsables en sede** a partir de las necesidades identificadas con el objetivo de fortalecer y potenciar a los equipos, así como a los socios locales. Cabe resaltar las necesidades de formación en gestión de proyectos, procedimientos administrativos, justificación económica, género, derechos humanos y aspectos técnicos relacionados con las intervenciones en ejecución.

5. Evaluación y seguimiento del plan estratégico

Todo plan debe ser evaluado y valorado, y para ello es importante establecer mecanismos que ayuden a conocer el estado y la evolución de los objetivos marcados.

La principal finalidad de este punto es aumentar el conocimiento sobre la gestión y la ejecución del Plan estratégico, ofreciendo una visión global del mismo. El calendario propuesto a este respecto incluye: 1) seguimiento anual del Plan, 2) evaluación intermedia del mismo, y 3) evaluación final.

El seguimiento debe ser continuo a lo largo de la implementación del Plan, lo que nos va a permitir controlar y medir la evolución y desarrollo de las estrategias, pudiendo subsanar posibles carencias, desviaciones y tomar las decisiones oportunas a tiempo. Se puede definir esta fase como el proceso continuo por el que de forma regular se proporcionará una retroalimentación al órgano de gobierno sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. En este proceso no sólo se abarcará la cuestión de si se están emprendiendo las acciones propuestas, sino que también analizará si se está avanzando para lograr los resultados marcados.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. La evaluación permite analizar el punto en el que se encuentra la Fundación en un momento determinado y comparar el objetivo planteado con la realidad, así como estimar la proyección a futuro del mismo. Esta valoración proporciona información que ayuda a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados.

El Patronato como órgano de gobierno de la Fundación es el responsable del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. En el marco de sus reuniones ordinarias deberá evaluar las actividades de cooperación y el seguimiento de los objetivos establecidos. A tal efecto se le presentará un informe sobre la ejecución del Plan que

contendrá una evaluación de 1) la ejecución de las actividades de cooperación, su impacto, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad 2) obtención y utilización de los recursos, 3) la calidad de los servicios de cooperación técnica prestados, y 4) impacto de las iniciativas de comunicación.

En base a estos seguimientos y evaluaciones, el Patronato podrá plantear modificaciones del Plan Estratégico ajustando los objetivos esperados y las medidas a implementar.

5.1. Indicadores y objetivos cuantitativos

Para poder llevar a cabo una correcta evaluación del presente plan estratégico, es fundamental establecer los indicadores, así como cuantificarlos de forma que sean objetivamente verificables y evaluables.

5.1.1. Objetivos específicos

Objetivos específicos	Indicadores	Metas
1. Impulsar la cooperación internacional para el desarrollo promoviendo o realizando proyectos en el área socio-sanitaria incluyendo tanto la prevención, asistencia y rehabilitación	Nº de proyectos anual.	15
	Monto ejecutado anual.	1.600.000 €
	Nº de beneficiarios anual.	1.700.000
2. Fomentar programas de formación socio-sanitaria, así como actuaciones de asistencia social y programas de desarrollo comunitario y promoción integral. Prestando especial atención a la situación de la mujer. *(anual)	Nº proy. de formación socio-sanitaria*	4
	Nº proy. de asistencia social*	3
	Nº proy. de desarrollo comunitario*	9
	Nº de hombres beneficiarios*	40%
	Nº de mujeres beneficiarias*	60%
	Nº de proyectos específicos de mujer*	7
3. Promover programas de sensibilización y educación para el desarrollo, con el fin de dar a conocer las causas de la exclusión social y la pobreza, y las respuestas y alternativas posibles, fomentando el compromiso a nivel individual y colectivo.	% presencia del componente de educación para el desarrollo y sensibilización en los proyectos	80%
4. Crear, fomentar y difundir todo tipo de expresiones culturales, promoviendo las culturas autóctonas, desde aspectos de salud y derechos humanos [...] y otros que favorezcan y promuevan valores para crear una sociedad inclusiva, donde todos podamos vivir con dignidad	nº proyectos basados en Derechos Humanos, indígenas e igualdad de género.	7

5. Apoyar e impulsar la participación del voluntariado en la acción social, en los proyectos propios o ajenos, de acuerdo a los fines de la Fundación y ofreciendo programas de formación específicos.	Nº de voluntarios en terreno.	8
	Nº prácticas, becas y voluntarios en sede y/o delegaciones.	9
6.Fomentar acciones encaminadas a sensibilizar a las instituciones (públicas y privadas) a niveles internacionales, nacionales, autonómicas y locales, para la consecución de un mundo y una sociedad más solidaria y justa.	Nº de acciones de sensibilización en España.	4
	Nº de iniciativas promovidas desde Colaboramas.	4

5.1.2. Líneas o directrices de actuación prioritarias

ODS	Indicadores	Metas
ODS1 – Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	Nº de proyectos ⁴	15
ODS2 – Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	Nº de proyectos	3
ODS3 – Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	Nº de proyectos	12
ODS5 – Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	Nº de proyectos	7
ODS6 – Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	Nº de proyectos	1
ODS8 – Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos.	Nº de proyectos	3
ODS10 – Reducir la desigualdad en y entre los países	Nº de proyectos	1
ODS12 – Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	Nº de proyectos	3
ODS13 – Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus consecuencias.	Nº de proyectos	2
ODS16 – Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.	Nº de proyectos	2

⁴ Contribución de la Fundación a los ODS desde el punto de vista del número de proyectos en los que se ha trabajado cada uno de ellos anualmente.

5.1.3. Formas de actuación

FORMAS DE ACTUACIÓN	Indicadores	Metas
1. Por la Fundación directamente en centros propios o ajenos.	Nº de proyectos anual	1
2. Solicitando ayudas económicas.	Nº de proyectos anual.	14
	% financiación pública o privada.	90%/10%
3. Participando en el desarrollo de las actividades de otras entidades o personas, físicas o jurídicas, que realicen actividades coincidentes o complementarias con las de la propia Fundación.	Nº de proyectos.	3
	% de financiación pública.	100%
4. Constituyendo, sola o en cooperación con otras instituciones, otras entidades de naturaleza asociativa, fundacional o societaria para el desarrollo de sus fines.	nº de proyectos	4
5. Facilitando el voluntariado, tanto en la Fundación como en otras entidades que comparten los mismos fines.	nº de actividades desarrolladas por voluntarios	17
6. Participando en los foros o redes, a nivel nacional o internacional, que específicamente atienden la realidad de las poblaciones en situaciones de exclusión social.	nº de redes en las que FRS es miembro	5

5.1.4. Objetivos operativos

Relaciones institucionales	Indicadores	Metas
1. Mantener los canales de comunicación y coordinación con las diferentes congregaciones religiosas.	Nº de congregaciones religiosas, o sus fundaciones, con las que mantenemos colaboración activa ⁵ anual.	16
	Nº de congregaciones religiosas, o sus fundaciones, con las que se ha afianzado ⁶ la colaboración al final del periodo.	12
	Nº de proyectos en ejecución con contrapartes religiosas.	20

⁵ Se considera colaboración activa la formulación conjunta de proyectos, ejecución de actividades en el marco de una intervención viva, ejecución de proyectos, remisión de propuestas viables y apoyo y asesoramiento permanente al trabajo de FRS.

⁶ Se entiende por afianzado, haber mantenido la relación durante al menos 3 años o 2 intervenciones.

	Nº de reuniones mantenidas con las distintas CONFER, Cáritas, Obispos u otras entidades religiosas mantenidas a nivel local.	6
	Nº de acciones realizadas junto a las distintas CONFER, Cáritas, Obispos u otras entidades religiosas.	3
2. Afianzar los socios locales.	Nº de socios ⁷ con los que mantenemos colaboración activa ⁴ anual.	6
	Nº de socios con los que se ha afianzado ⁵ la colaboración al final del periodo.	5
	Nº de zonas de intervención nuevas al final del periodo.	4
	Nº de proyectos en ejecución con socios locales.	12
3. Fortalecer las relaciones con UE	Nº de delegaciones de la UE contactadas.	7
	Nº de reuniones con delegaciones de la UE.	10
	Nº de reuniones del Subgrupo de UE de la Coordinadora anual.	6
	Nº de workshops de CONCORD anual.	2
4. Fortalecer la presencia en las delegaciones de FRS en España.	Nº de voluntarios en las delegaciones de FRS en España.	8
	Nº de reuniones mantenidas con técnicos de las Administraciones descentralizadas.	10
	Nº de Coordinadoras regionales de las que somos miembros.	2
	Nº de actividades de Educación para el Desarrollo realizadas en las distintas Comunidades Autónomas donde FRS tiene presencia.	4
5. Crear alianzas público-privadas.	Nº de empresas contactadas.	3
	Nº de empresas involucradas en nuestros proyectos.	1
	Nº de convenios de colaboración firmados con empresas.	1
	Nº de universidades contactadas.	3
	Nº de convenios de colaboración firmados con universidades.	2
	Nº de experiencias innovadoras incluidas en nuestros proyectos.	2

⁷ En este caso los indicadores harán referencia a los socios de la sociedad civil (laicos) para tener la información desglosada y no repetir datos que ya se están midiendo en el bloque anterior. Sumando ambos, tendríamos la información global.

Ampliar y diversificar las fuentes de financiación	Indicadores	Metas
6. Plan estratégico de captación de fondos 2021-2024.	% de financiación público/privada.	90%/10%
	Base social (nº colaboradores).	400
	% de la financiación a través de donaciones y colaboraciones.	3%
7. Financiadores privados.	Nº de financiadores privados.	5
	Nº de proyectos financiados.	8
8. Unión Europea	Nº de proyectos.	3
	Monto ejecutado anual.	150.000 €
9. Conseguir financiación de organismos internacionales.	Nº de proyectos financiados.	1
	Nº de organismos internacionales con los que se mantiene colaboración.	7
	Nº de actividades realizadas con organismos internacionales.	12

Comunicación	Indicadores	Metas
10. Presencia en canales de comunicación.	Nº de entrevistas en radio y/o televisión en los países de intervención.	10
	Nº de entrevistas en radio en España.	2
	Una base de datos de medios de comunicación que puedan apoyar la difusión del trabajo de FRS creada.	1
	Nº de nuevos seguidores en redes sociales al final del periodo.	200
	Nº de nuevos donantes y/o colaboradores al final del periodo.	100
11. Consolidar la marca FRS en redes sociales.	Plan de Comunicación creado.	1
	% de consecución de los indicadores planteados en el Plan de Comunicación al final del periodo.	60%

Fortalecimiento de los recursos humanos	Indicadores	Metas
12. Impulsar el Plan de Voluntariado.	% de voluntarios que reciben al menos una sesión de formación en sede.	100%
	Nº de profesionales que al final del periodo han participado y aportado su experiencia.	17
13. Formación del personal.	Nº de formaciones anuales.	3
	Nº de trabajadores que reciben formación al año.	6
	% de créditos bonificables consumidos al año.	80%
	Nº de formaciones internas anual.	7