



PLAN ESTRATEGICO FRS 2025-2030

**Plan Estratégico FRS
2025-2030**

Aprobado por el Patronato de FRS en la reunión celebrada el 20 de noviembre de 2025

Fundación de Religiosos para la Salud

Sede Fundación de Religiosos para la Salud
C/ Hacienda de Pavones nº 5
28030 Madrid – ESPAÑA

Tlfno: (+34) 91 333 92 78

Movil: (+34) 677 890 604

E-mail: info@fundacionfrs.es

Web: www.fundacionfrs.es



PLAN ESTRATEGICO FRS 2025-2030

ÍNDICE

1.	Introducción	1
1.1.	Cómo nace FRS	1
1.2.	Breve recorrido por la historia	2
1.3.	Código de conducta y plan de igualdad	3
2.	Misión, visión y valores	4
2.1.	Misión (nuestra razón de ser)	4
2.2.	Visión (el futuro de nuestra organización)	4
2.3.	Valores (cómo queremos trabajar)	4
3.	Fines	5
4.	Contexto actual	6
4.1.	Situación actual	8
4.2.	Ámbitos en los que trabaja FRS	9
4.3.	Localización geográfica de FRS	11
4.4.	Alineación con los ODS	12
5.	Plan Estratégico 2025-2030	15
5.1.	Objetivos 2025-2030	15
	O.E.1 - Fortalecer las capacidades de trabajo en cooperación para el desarrollo	15
	O.E.2.- Fortalecer la capacidad de trabajo en Ayuda Humanitaria	16
	O.E.3.- Fortalecer las capacidades de trabajo en EpD y ciudadanía global	17
	O.E.4.- Fortalecimiento institucional	18
	O.E.5.- Fortalecer las relaciones institucionales	20
6.	Evaluación y seguimiento	21

1. Introducción

1.1. Cómo nace FRS

Con la denominación de “FUNDACIÓN DE RELIGIOSOS PARA LA SALUD” (en adelante FRS o Fundación) se constituye en 2008 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 Entidad 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 (actual número del Registro de Fundaciones: 880SND).

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

Cuenta con el sello de la Coordinadora de ONGs España de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno desde 2012, habiéndolo 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 actividad realizada por la entidad fundadora (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 financiadores (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.

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

En 2010 se abre la delegación de FRS en **Paraguay** para ejecutar un nuevo convenio financiado por AECID y también se inicia un convenio en **Filipinas**.

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 Navarra.

Durante los distintos ciclos económicos, así como en las distintas fases por las que ha pasado la ayuda al desarrollo, se ha conseguido mantener la posición de FRS en **Filipinas, Paraguay y Guinea Ecuatorial**, ampliando su ámbito de actuación tanto geográfico como sectorial.

Se vienen desarrollando además intervenciones en numerosos países: Burkina Faso, Ecuador, Perú, Bolivia, El Salvador, Haití, etc. Se han diversificado las fuentes de financiación, contando con el apoyo de varias **fundaciones privadas** y otros financiadores públicos como la **Unión Europea y de la cooperación descentralizada** (Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid, Generalitat Valenciana, Xunta de Galicia, Junta de Andalucía, etc.).

En 2013 se creó, en colaboración con Escuelas Católicas (FERE-CECA), la iniciativa solidaria **Colaboramas.org**, a través de la cual se han promovido numerosas campañas solidarias y de ayuda humanitaria con el objetivo de acercar la cooperación a la base social, organizando eventos y otras actividades de sensibilización.

En el año 2015 se abre la línea de trabajo en **Ayuda Humanitaria** a través de la convocatoria de la Comunidad de Madrid, desarrollándose principalmente en Filipinas y Burkina Faso. La evolución de esta línea de trabajo ha permitido obtener la calificación de la Oficina Humanitaria de la Comisión Europea en el año 2025.

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. Posteriormente, en 2021, el Patronato de la Fundación aprobó la apertura de una delegación de la Fundación en la Comunidad Autónoma de Cataluña.

En 2022 FRS empieza a trabajar en **Cabo Verde** con proyectos de AECID y financiaciones privadas, consiguiendo desde entonces un gran impacto en sus intervenciones.

En 2024 el Patronato de la Fundación aprobó la Estrategia de **Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global**, con el objetivo de ampliar la actuación de la Fundación en este ámbito.

1.3. Código de conducta y plan de igualdad

El trabajo de FRS, en cualquier área, se lleva a cabo bajo unos **principios éticos** que se recogen en el Código de Conducta¹ y en el Plan de Igualdad², voluntariamente elaborados y que establecen las pautas que han de presidir el comportamiento ético de todas las personas que la representan en su desempeño diario. 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, disponiendo para ello del preceptivo **Canal de Denuncias**³.

No estando obligada por la normativa a la elaboración del plan de igualdad con la formalidad prevista en la ley, es la voluntad de FRS y su compromiso con la igualdad en todos los sentidos, dotarse de un **Plan de Igualdad** propio que responde a la voluntad de garantizar 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. Internamente se aprobó por el Patronato un Plan de Igualdad en 2018, y en la sesión de Patronato de 12 de junio de 2025 se aprobó la **Declaración de Compromiso por la Igualdad de FRS**, y con ello el comienzo del trabajo para la elaboración del plan de igualdad bajo los estándares previstos para su futura legalización y depósito en el REGCON.

De manera vinculante y expresa, en las cláusulas de todos los contratos elaborados por la Fundación, se hace mención explícita del conocimiento y compromiso adquirido de cumplir con lo recogido en el Código de Conducta de FRS. También se hace extensivo a los compromisos adquiridos por el personal local dependiente de FRS, que firma su compromiso de cumplir con lo recogido en dicho documento. Además, se documentan los aspectos vinculados con la protección de datos, gestión de la información y equipos informáticos, y prevención de riesgos laborales.

¹ Documento aprobado por el Patronato el 28 de abril de 2022. Se puede consultar en el portal de Transparencia de la web de FRS: <https://www.fundacionfrs.es/download/codigo-de-conducta-frs-2/>.

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/>.

³ <https://www.fundacionfrs.es/canal-de-denuncias/>

2. Misión, visión y valores

2.1. Misión (nuestra razón de ser)

Mejorar la calidad de vida de la persona, apoyando el trabajo conjunto de seglares y religiosos en el ámbito de la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria, favoreciendo su desarrollo integral, de manera especial de las más vulnerables.

De este modo nuestro trabajo busca promover y defender la dignidad humana y social en todas las etapas de la vida.

2.2. Visión (el futuro de nuestra organización)

Ser referente en el ámbito de la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria para las entidades de la Iglesia y otras instituciones sin ánimo de lucro.

Ser promotores de alianzas que buscan el desarrollo integral de la persona y fomentan la defensa de los Derechos Humanos.

2.3. Valores (cómo queremos trabajar)

HUMANIDAD: Consideramos a la persona el centro de nuestra acción desde una perspectiva integral, teniendo en cuenta tanto su dimensión individual como comunitaria.

TRABAJO EN EQUIPO: Creemos en las posibilidades transformadoras de cooperar juntos, desde la igualdad y la diversidad.

ÉTICA: Buscamos la coherencia en nuestra acción, desde la visión cristiana de la persona.

TRANSPARENCIA: Gestionamos con verdad y equidad los recursos humanos y materiales.

CORRESPONSABILIDAD: Comprometidos con la persona, haciéndola protagonista y generadora del cambio.

SENSIBILIDAD: Abiertos a los retos que las situaciones de vulnerabilidad presentan, discerniendo los criterios éticos buscando la dignidad de la persona.

HOSPITALIDAD: Acogemos a todas las personas sin discriminación.

SERVICIO: Realizamos nuestro trabajo con vocación de servicio en atención a todas las personas, especialmente a las más vulnerables.

ESPIRITUALIDAD: Atendemos el sentido trascendente de la vida.

3. Fines

Son **fines** de la Fundación según los estatutos (Artículo 6):

1. Impulsar la cooperación internacional para el desarrollo promoviendo o realizando proyectos en el área socio-sanitaria incluyendo tanto la prevención como la asistencia.
2. Fomentar programas de promoción socio-sanitaria (centros de atención primaria y secundaria, formación de agentes de salud, formación de formadores, formación ocupacional en el área sanitaria, promoción de la mujer), así como actuaciones de asistencia social (comedores y programas de atención a inmigrantes o personas sin techo), y programas de desarrollo comunitario y promoción integral, a través de empresas familiares, microcréditos y acceso a servicios básicos. Dicha acción social con especial atención a la situación de la mujer.
3. Promover programas de sensibilización y educación para el desarrollo, así como campañas y acciones reivindicativas, 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.

Para lograr estos fines, la Fundación puede desarrollar diferentes **esquemas o formas de actuación**, tal y como se define en sus estatutos (Artículo 7):

1. Por la Fundación directamente en centros propios o ajenos.
2. Concediendo o 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. Otorgando subvenciones a entidades que promuevan los mismos fines que describe el Art. 6 de los presentes Estatutos.
6. Mediante la realización de estudios, investigaciones, cursos y conferencias.
7. Mediante publicaciones, exposiciones y otras actividades culturales.
8. Promoviendo el voluntariado, tanto en la Fundación como en otras entidades que comparten los mismos fines.
9. 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. Contexto actual

El futuro siempre ha sido incierto, pero en el contexto actual los cambios se suceden a un ritmo acelerado. Los frágiles equilibrios nacionales e internacionales, la falta de un liderazgo global claro, la crisis de los modelos de gobernanza multilateral y las corrientes sociopolíticas marcadas por populismos, proteccionismos y miedos colectivos generan una creciente inestabilidad.

El fenómeno creciente de las migraciones motivadas no sólo por condiciones económicas, sino también por situaciones de conflictos, guerras o situaciones sociales o ambientales, si bien han existido en la historia de la humanidad, hoy son una realidad marcada no sólo por las legítimas aspiraciones de progreso, sino que se mezclan con situaciones de violencia aumentando el fenómeno no sólo de la migración, sino de las poblaciones desplazadas. Esta situación pone de manifiesto la importancia de dar respuestas que pongan en el centro la dignidad de cada persona y el bien común.

Quizás es importante considerar esta inestabilidad general como un signo de los tiempos, con la cual se debe contar para ser capaces de interpretarla y dar las mejores respuestas desde la identidad y misión propias de FRS.

En este marco de incertidumbre y cambio constante, la Fundación ha querido reflexionar sobre su papel y su contribución a la sociedad, partiendo de la experiencia acumulada durante el ciclo estratégico anterior (2021–2024). A lo largo de este periodo, se han desarrollado múltiples iniciativas, proyectos y acciones alineadas con la misión de la entidad, cuyo impacto se evaluó en dos momentos clave: una revisión intermedia en 2023 y una evaluación final en 2024. La **evaluación intermedia** tuvo lugar el 15 de junio de 2023, en una sesión en la que participó el personal de la Fundación y el Patronato. La **evaluación final** se desarrolló en otro encuentro en el que participó el personal de la Fundación y el patronato el 21 de noviembre de 2024. Más allá del análisis técnico, estos momentos fueron espacios de discernimiento compartido entre el Patronato y el equipo de la fundación, que permitieron identificar aprendizajes, retos y oportunidades.

A partir de este trabajo se realizó una revisión del contexto interno y externo a través de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que permitió identificar tanto los factores que pueden obstaculizar la acción como aquellos que la potencian. Este ejercicio, leído desde la identidad cristiana de la Fundación, ha sido el punto de partida para la definición de los ejes estratégicos de este Plan, con el propósito de fortalecer la capacidad de impacto y adaptación en un entorno cada vez más complejo y exigente con desafíos claros que interpelan a la misión de la Fundación.

El escenario global y local ofrece oportunidades y amenazas. A nivel **internacional**, destacan las crisis humanitarias prolongadas, las migraciones forzadas y los efectos del cambio climático. Al mismo tiempo, se abre un espacio creciente para fortalecer la salud comunitaria y los sistemas de protección social básicos, especialmente en países en proceso de desarrollo. Desde un punto de vista **nacional**, la aprobación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible (2023) y su despliegue normativo en 2024-2025 refuerzan la importancia de la rendición de cuentas y la orientación a resultados. Sin embargo, la inestabilidad política y presupuestaria amenaza la sostenibilidad de cualquier planificación a medio y largo plazo. A ello se suma la dificultad para cubrir determinados perfiles profesionales, algunos de ellos altamente especializados, fundamentales para el trabajo de la Fundación.

Entre las **debilidades** de FRS, destaca la dependencia de la financiación pública, que representa alrededor del 95% de los ingresos. Esta realidad limita la autonomía de la organización y la expone a posibles recortes presupuestarios de la cooperación oficial. A ello se suma la limitada visibilidad institucional, ya que, a diferencia de ONGD similares, FRS no cuenta con campañas mediáticas ni capacidad de comunicación masiva. Además, persiste una escasa diversificación de fondos privados, lo que restringe el margen de maniobra.

DEBILIDADES

- Dependencia elevada de la financiación pública (alrededor del 95%).
- Visibilidad institucional limitada en comparación con ONGD similares.
- Escasa capacidad de diversificación de fondos privados.

AMENAZAS

- Reducción progresiva de fondos públicos y creciente competencia en las convocatorias.
- Inestabilidad política y social tanto en España como en algunos países socios.
- Riesgo de pérdida de identidad por presión para alinearse acríticamente con agendas externas.
- Dificultad para cubrir determinados perfiles profesionales.

FORTALEZAS

- Experiencia consolidada en varios sectores prioritarios.
- Red de alianzas sólida con congregaciones religiosas y socios locales de confianza.
- Reconocimiento institucional (AECID, UE, Comunidades Autónomas).
- Compromiso ético y motivación del personal.
- Identidad propia basada en la Doctrina Social de la Iglesia, que aporta un marco diferencial.

OPORTUNIDADES

- Creciente demanda de proyectos de salud en contextos rurales y periurbanos.
- Posibilidad de diversificación hacia cooperación descentralizada (ayuntamientos, comunidades autónomas) y alianzas con sector privado con RSC.
- Digitalización de procesos para mejorar eficiencia y transparencia.

Entre sus principales **fortalezas**, FRS cuenta con una experiencia consolidada en salud comunitaria, materno-infantil, reducción de riesgos de desastres y violencia de género, sectores en los que ha demostrado capacidad de impacto y reconocimiento. La Fundación dispone de una red sólida de alianzas con congregaciones religiosas y socios locales, lo que garantiza arraigo en el terreno y legitimidad social. Asimismo, FRS goza de reconocimiento institucional, al estar calificada por AECID y haber gestionado proyectos con la UE y diversas administraciones autonómicas y locales. El mayor activo es el compromiso ético y la motivación del personal, que representan un activo intangible de gran valor, que refuerza la credibilidad y la coherencia de la institución. Finalmente, la identidad propia basada en la Doctrina Social de la Iglesia constituye un factor diferencial frente a otras ONGD, dotando a su trabajo de un marco humanizador e integral

El entorno también ofrece **oportunidades** que FRS puede aprovechar. Existe una creciente demanda de proyectos de salud básica en zonas rurales y periurbanas, así como en lucha contra la violencia de género y en la prevención de desastres en los países en proceso de desarrollo, donde la Fundación ya posee experiencia acumulada. La cooperación descentralizada (ayuntamientos, diputaciones, comunidades autónomas) abre un espacio para diversificar la financiación más allá de la cooperación estatal. Asimismo, existen posibilidades de alianzas con sector privado responsable, interesado en proyectos de impacto social. Por último, la digitalización de procesos con organismos financiadores, constituye otra oportunidad para mejorar la eficiencia, transparencia y gestión del conocimiento generado en nuestras intervenciones.

Del análisis DAFO realizado, se puede decir que FRS debe apostar por una estrategia de **concentración, sostenibilidad y diferenciación**, aprovechando su identidad y experiencia, pero siendo consciente de sus capacidades. Concentración, porque es necesario focalizar los esfuerzos en los sectores y países donde la Fundación posee experiencia probada y socios fiables, conocimiento del contexto y capacidad para la ejecución de intervenciones de cooperación o ayuda humanitaria; esta es la vía para asegurar la calidad, impacto y coherencia con la misión. Sostenibilidad, no solo como consolidación de la posición actual y de la acción desarrollada por FRS en los países donde su trayectoria y alianza con socios locales garantizan la continuidad y el impacto, sino también entendida en clave de desarrollo humano integral. La identidad cristiana de FRS es el fundamento desde el cual se entiende la cooperación al desarrollo, la ayuda humanitaria y la educación para el desarrollo, lo que la diferencia del resto de organizaciones del sector. Esta combinación de factores permitirá a la Fundación mantener su coherencia, fortalecer su viabilidad institucional y fidelidad a la misión, así como asegurar un impacto real en la transformación integral (humana, espiritual y comunitaria) de las personas y comunidades en las que centra su trabajo.

4.1. Situación actual

A las secuelas de una década marcada por una crisis económica y financiera prolongada, se han sumado en los últimos años nuevos elementos de complejidad e inestabilidad que condicionan de forma decisiva el marco en el que la Fundación desarrolla su acción. El impacto global de la pandemia de COVID-19 no solo evidenció la fragilidad de los sistemas de salud y protección social, sino también los límites del actual sistema de cooperación para responder de forma ágil, coordinada y eficaz a los retos contemporáneos. Lejos de haberse estabilizado, el contexto internacional continúa caracterizándose por incertidumbres crecientes: conflictos armados, crisis humanitarias, migraciones forzadas y polarización política son solo algunos de los factores que moldean el presente escenario.

En este entorno, la necesidad de una renovación profunda y un fortalecimiento de la cooperación al desarrollo sigue siendo una prioridad ineludible. Este ámbito de acción, que constituye una política pública en sí misma, se encuentra condicionado por la volatilidad en la asignación de recursos y por la dificultad de consolidar una visión compartida y estable en el largo plazo, a pesar de los avances normativos recientes. Aunque FRS es un actor privado dentro de este escenario, su margen de maniobra está limitado por decisiones externas (cambios de prioridades geográficas, marcos normativos, etc.), mientras que la financiación privada representa aún un porcentaje reducido. Así, decisiones ajenas impactan directamente en la capacidad de acción de la Fundación, obligándola a adaptarse constantemente a un contexto incierto.

Actualmente, FRS gestiona una financiación mayoritariamente pública: alrededor del 95% de los recursos proceden de organismos públicos, mientras que apenas un 5% proviene de donantes individuales, colaboradores y alianzas privadas. Esta realidad evidencia una dependencia elevada de la cooperación oficial, lo que supone un riesgo significativo ante una perspectiva de recortes. A nivel global, la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) de 2024 cayó 7,1% respecto a 2023⁴ y las previsiones de la OCDE para 2025 muestra una caída de entre 9% y 17% lo que podría indicar que la reversión observada en 2024 podría continuar si se consolidan esas tendencias⁵.

Aunque esta financiación ha permitido sostener intervenciones clave de la Fundación, resulta esencial avanzar hacia una diversificación real que incremente el peso de la financiación descentralizada, ayuda humanitaria y privada, así como seguir explorando e incrementar los ingresos de organismos internacionales.

Frente a estos desafíos, la Fundación ha reafirmado su compromiso con la mejora de las condiciones sociosanitarias de las poblaciones más vulnerables, especialmente en contextos de fragilidad. En estrecha coordinación con ministerios de salud, autoridades locales y, de manera prioritaria, con congregaciones religiosas y entidades de la Iglesia, FRS ha potenciado el fortalecimiento institucional y comunitario. La Fundación contribuye al desarrollo de estructuras descentralizadas de atención primaria, al apoyo de sistemas de información sanitaria, a la formación del personal, la lucha contra la violencia de género, la prevención de desastres y al acceso equitativo a servicios básicos. En áreas como la salud materno-infantil, la educación afectivo-sexual integral desde una antropología cristiana, o la prevención comunitaria, se promueven programas adaptados a las necesidades locales, siempre con una perspectiva de equidad, género y sostenibilidad, pero con un rasgo diferencial: el acompañamiento cercano y la cooperación con las congregaciones que constituyen la razón de ser de FRS y la garantía de la continuidad de la acción en el terreno.

Este nuevo ciclo estratégico parte, por tanto, de un reconocimiento claro del contexto complejo en el que se enmarca la actividad, pero también de las capacidades adquiridas por la Fundación en años de experiencia en terreno. Con una identidad sólida y una propuesta de valor centrada en la defensa del derecho a la salud como parte del desarrollo humano integral, el Plan Estratégico 2025-2030 busca ser una herramienta para fortalecer la acción, adaptarse a los cambios y seguir construyendo respuestas integrales y humanizadoras, siempre desde la misión y los valores que definen a la Fundación.

4.2. Ámbitos en los que trabaja FRS

La Fundación ha consolidado una línea de trabajo coherente, centrando sus esfuerzos en cinco ámbitos clave: salud, género, prevención de la violencia y promoción de la igualdad, acción humanitaria y

⁴ <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2025/04/official-development-assistance-2024-figures>

⁵ https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/cuts-in-official-development-assistance_e161f0c5/full-report

prevención y preparación ante desastres, y educación para el desarrollo y la ciudadanía global. Con ello busca reducir las desigualdades en el acceso a servicios de salud, la promoción de la dignidad y los derechos humanos.

Sobre esta base, FRS concentrará sus esfuerzos en cinco ámbitos clave:

1. Salud

Desde un enfoque integral que combina la atención directa con el fortalecimiento institucional, la Fundación acompaña a comunidades vulnerables para garantizar el acceso a servicios esenciales de atención primaria, con especial énfasis en la salud materno-infantil y la prevención de enfermedades. Promoción de la salud sexual y reproductiva digna y responsable, desde una perspectiva de respeto a la vida y a la dignidad humana, especialmente en mujeres y jóvenes. Al tiempo, refuerza los sistemas públicos nacionales de salud, mejorando la capacitación del personal, la infraestructura y la gestión eficiente. Complementariamente, impulsa sistemas de información sanitaria que facilitan la toma de decisiones basada en evidencias y garantizar respuestas oportunas. Finalmente, apuesta por la sensibilización comunitaria en salud, fortaleciendo las capacidades locales para el autocuidado y la exigencia de servicios adecuados.

2. Género

Este sector se entiende como eje de transformación social que refuerza la dignidad y el protagonismo de las mujeres y promueve la equidad en las comunidades. La Fundación impulsa procesos de empoderamiento de las mujeres y el fortalecimiento del tejido comunitario, acompañando redes y organizaciones de base para que puedan incidir en sus contextos y convertirse en agentes de cambio. Además, apoya iniciativas de desarrollo económico local que fomentan la soberanía alimentaria, la resiliencia y la generación de valor añadido en sectores productivos, con un enfoque especial hacia colectivos vulnerables. Finalmente, promueve el emprendimiento y la empleabilidad a través de la formación profesional, el acceso a oportunidades laborales y el apoyo a iniciativas de emprendimiento social, contribuyendo así a la autonomía económica y a un desarrollo sostenible y equitativo.

3. Prevención de la Violencia y Promoción de la Igualdad

Orientado a crear entornos seguros y relaciones basadas en el respeto y la justicia. La Fundación impulsa procesos de sensibilización comunitaria que promueven la no violencia y la convivencia pacífica, con especial atención a la protección de mujeres, niñas y adolescentes. Asimismo, acompaña el fortalecimiento de redes comunitarias de prevención y apoyo, que funcionan como mecanismos locales de protección, contribuyendo a la construcción de comunidades más justas, solidarias y cohesionadas.

4. Acción Humanitaria y Prevención y Preparación ante Desastres

La Fundación interviene en contextos de crisis mediante una acción humanitaria focalizada y realista, priorizando los países donde ya dispone de presencia y socios locales consolidados. Sus respuestas garantizan acceso a salud básica, nutrición y apoyo psicosocial, asegurando una atención rápida y adaptada a las necesidades de las comunidades más afectadas. Todo ello con un enfoque de dignidad, equidad y sostenibilidad, evitando dispersar recursos en contextos donde FRS carezca de capacidad real de acción. Además, busca favorecer no solo la respuesta inmediata, sino también la recuperación integral y resiliente de las comunidades.

5. Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global

Promoción de la educación como motor de transformación social, impulsando programas que fortalecen la conciencia crítica y solidaria de las personas. A través de actividades en centros educativos, comunidades religiosas y espacios sociales, la Fundación fomenta valores de justicia, equidad, corresponsabilidad, solidaridad y respeto por la dignidad humana, en el marco de la Doctrina Social de la Iglesia. Esta labor contribuye a la formación de una ciudadanía global comprometida, capaz de cuestionar las causas estructurales de la desigualdad y participar activamente en la construcción de un mundo más justo y sostenible.

Las intervenciones de la Fundación se dirigen prioritariamente a colectivos en situación de mayor vulnerabilidad, entre los que destacan las mujeres, la infancia y la adolescencia, así como los pueblos indígenas y otras comunidades tradicionalmente excluidas.

4.3. Localización geográfica de FRS

La **presencia en terreno** constituye un elemento clave en la forma de trabajo de FRS, ya sea mediante alianzas con contrapartes locales o a través de delegaciones propias en el extranjero. La estrategia geográfica de FRS se define, en primer lugar, por los lugares donde la Fundación ya desarrolla proyectos consolidados, y en segundo lugar, por aquellos contextos donde existen las condiciones adecuadas para establecer una presencia coherente con el modelo de intervención. Aunque se siguen con atención las tendencias globales que apuntan hacia una mayor concentración de esfuerzos en países menos adelantados o con menor renta, en los próximos años la prioridad de la Fundación será **consolidar y fortalecer su presencia allí donde ya se está presente**.

Este enfoque refleja la realidad de la Fundación: una presencia significativa en países de **renta media-baja o en transición**, caracterizados por avances en desarrollo, pero también por profundas desigualdades y vulnerabilidades. En estos entornos, FRS participa activamente en la construcción de nuevos enfoques de cooperación adaptados a sus dinámicas cambiantes, con la voluntad de aprender, aportar experiencia y sumar a los procesos de transformación sostenible.

En el nuevo periodo estratégico, la evaluación, el aprendizaje y la sistematización del trabajo en terreno estarán orientados a comprender con mayor profundidad estos contextos. El objetivo es posicionar a FRS como un actor relevante en el marco del desarrollo en transición, aportando valor añadido desde su identidad y experiencia.

Para garantizar la coherencia y sostenibilidad de la acción, FRS distinguirá entre **países prioritarios**, en los que concentrará recursos y presencia de forma sostenida, y **países preferentes**, en los que ya se desarrollan proyectos puntuales o colaboraciones, con posibilidades de mayor implicación futura según las oportunidades y necesidades locales. Esta clasificación responde a criterios tanto estratégicos como operativos, y busca asegurar que la acción de la Fundación mantenga el impacto real, eficacia y fidelidad a su misión

Países prioritarios

Bolivia
Burkina Faso
Cabo Verde
Ecuador
Filipinas
Guinea Ecuatorial
Paraguay
Perú

Países preferentes

Camerún
Cuba
El Salvador
Guinea Bissau
Haití
RD Congo
República Dominicana
Senegal

Ubicación geográfica actual⁶ de FRS

4.4. Alineación con los ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fueron adoptados en 2015 por las Naciones Unidas, queriendo constituir una hoja de ruta común para erradicar la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad en 2030, y significó el mayor ejercicio de participación y análisis de las Naciones Unidas hasta la fecha.

Los 17 ODS que forman la Agenda 2030 están estructurados en torno a **cinco grandes dimensiones** conocidas como las **"5 P": Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Alianzas** (People, Planet, Prosperity, Peace, Partnerships en inglés). Estas cinco áreas resumen la visión integrada y transformadora de la Agenda 2030, y ayudan a organizar los 17 ODS en un marco más comprensible:

1. **Personas:** Se centra en erradicar la pobreza y el hambre en todas sus formas, garantizar el acceso a la salud, la educación y la igualdad de género, y asegurar que todos los seres humanos puedan desarrollar su potencial con dignidad e igualdad. ODS 1 al ODS 6.
2. **Planeta:** Busca proteger los recursos naturales y hacer frente al cambio climático para garantizar que las generaciones presentes y futuras puedan vivir en un entorno saludable y sostenible. ODS 6, ODS 12 al ODS 15.
3. **Prosperidad:** Apunta a garantizar que todas las personas puedan disfrutar de vidas prósperas y satisfactorias, en armonía con la naturaleza, fomentando la innovación, el empleo digno y el crecimiento económico inclusivo. ODS 7 al ODS 12.
4. **Paz:** Promueve sociedades pacíficas, justas e inclusivas, que estén libres de violencia, corrupción y desigualdad, y basadas en el respeto a los derechos humanos y al Estado de Derecho. ODS 16.

⁶ Localización geográfica de FRS a 31 de diciembre de 2024

5. **Alianzas:** Reconoce que ningún país puede alcanzar los ODS por sí solo. Por ello, se necesitan alianzas globales sólidas y cooperación internacional, incluyendo la colaboración entre gobiernos, sector privado, sociedad civil y ciudadanía. ODS 17.

Este enfoque de las 5 P permite visualizar los ODS como un sistema interdependiente que equilibra el desarrollo humano, la sostenibilidad ambiental, la justicia social y la colaboración mundial.

El Estado español ha integrado los ODS en sus políticas de cooperación internacional al desarrollo como parte esencial de su compromiso con la Agenda 2030. La Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global (2023) establece explícitamente los ODS como marco estratégico de referencia, reforzando una visión basada en derechos humanos, sostenibilidad ambiental, equidad de género y alianzas multilaterales. Además, España ha impulsado una Estrategia de Acción Exterior y el Plan Director de la Cooperación Española actual se encuentran alineados con los ODS, que priorizan la lucha contra la pobreza estructural, la transición ecológica justa y la construcción de paz.

De la misma manera, los actores de la cooperación descentralizada (gobiernos de las comunidades autónomas, diputaciones provinciales y ayuntamientos), así como muchos financiadores privados han adoptado la Agenda 2030 como marco de sus actuaciones de cooperación internacional al desarrollo y educación para el desarrollo y la ciudadanía global.

Por otro lado, la Iglesia Católica, a través del Dicasterio para el Servicio del Desarrollo Humano Integral ha respaldado la Agenda 2030 como una oportunidad providencial para reorientar la economía hacia el bien común y la dignidad humana. En varios documentos, este organismo subraya que los ODS pueden ser instrumentos eficaces si se sitúan en el contexto de una ecología integral, al estilo de la encíclica *Laudato si'*.

El Papa Francisco en su discurso ante la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015, describió la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible como "un importante signo de esperanza". Sin embargo, advirtió sobre el peligro de caer en "un nominalismo declaracionista", subrayando la necesidad de que los compromisos se traduzcan en acciones concretas que reflejen una verdadera solidaridad y responsabilidad moral hacia los más vulnerables.

Contribución de la Fundación a los ODS

FRS asume los Objetivos de Desarrollo Sostenible como un marco de referencia internacional, pero los aplica desde su identidad cristiana y la Doctrina Social de la Iglesia, asegurando que toda acción respete la dignidad de la persona, la vida y las culturas locales.



ODS

Aplicación en FRS

1. Fin de la pobreza	Implementación de programas de atención sanitaria accesible y gratuita a servicios básicos de salud para comunidades vulnerables, reduciendo barreras económicas y promoviendo la opción preferencial por la población vulnerable.
2. Hambre cero	Desarrollo de iniciativas de nutrición y seguridad alimentaria, especialmente en contextos de emergencia, priorizando la atención a madres, niños y población desplazada.
3. Salud y bienestar	Atención integral con énfasis en salud comunitaria, materno-infantil y prevención, fortaleciendo los sistemas locales y garantizando un enfoque respetuoso con la vida en todas sus etapas.
5. Igualdad de género	Promoción de la participación activa de mujeres en procesos comunitarios y en la formación de profesionales de salud, desde una visión cristiana de igualdad en dignidad y complementariedad.
6. Agua limpia y saneamiento	Apoyo a proyectos de acceso a agua potable e higiene en comunidades desfavorecidas, como parte del cuidado de la casa común.
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Formación y capacitación en salud y empleabilidad local, generando oportunidades sostenibles y fortaleciendo la resiliencia comunitaria.
10. Reducción de las desigualdades	Implementación de todas las intervenciones desde un enfoque equitativo y de justicia, asegurando la igualdad de derechos y de participación en todos los ámbitos, prestando especial atención a los colectivos más vulnerables.
12. Producción y consumo responsables	Fomento de prácticas sostenibles en la gestión de recursos y en la implementación de proyectos de salud.
13. Acción por el clima	Sensibilización comunitaria sobre adaptación y resiliencia frente al cambio climático, especialmente en zonas de mayor fragilidad.
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Apoyo a la creación de sistemas de salud transparentes y responsables, promoviendo también en todas las áreas de intervención la reconciliación, confianza y cultura del encuentro.

5. Plan Estratégico 2025-2030

5.1. Objetivos 2025-2030

O.E.1 - Fortalecer las capacidades de trabajo en cooperación para el desarrollo

La cooperación para el desarrollo es el corazón de la misión de FRS. Desde la identidad propia y en fidelidad a su misión, visión y valores, la Fundación quiere seguir acompañando a las comunidades más vulnerables, cuidando las alianzas y asegurando que cada proyecto sea signo de esperanza, justicia y vida digna.

El objetivo para este periodo es consolidar la presencia en territorios estratégicos y profundizar en la especialización en los sectores clave de FRS

Para ello se impulsarán buenas prácticas, metodologías y herramientas que garanticen la calidad y la transparencia, junto con un seguimiento y evaluación constantes que permitan aprender y mejorar.

La profesionalización y la comunicación abierta con socios e instituciones serán elementos centrales para reforzar la confianza y multiplicar el impacto.

O.O.1.1 - Fortalecer la capacidad de respuesta e implicación en las presencias actuales

En los últimos años, FRS ha consolidado su presencia de trabajo en Guinea Ecuatorial, Paraguay y Filipinas. También se han abierto nuevas líneas de acción en Cabo Verde y Perú y recuperó el trabajo en Bolivia y Ecuador. Esta ampliación territorial es una oportunidad, pero también un desafío organizativo.

Se establece como prioridad ahora, profundizar y afianzar la labor en estos países, con iniciativas como la apertura de una delegación en Filipinas, que permitirá dar mayor estabilidad al trabajo y explorar nuevas oportunidades de financiación.

Adicionalmente, FRS quiere impulsar su presencia en África Occidental, región marcada por grandes vulnerabilidades y con graves carencias en el respeto a los derechos humanos. Se trabajará para reforzar su presencia, priorizando los países donde estas necesidades son más urgentes.

O.O.1.2 - Fortalecer las relaciones y capacidades de los socios locales

La misión de FRS es promover la dignidad humana, apoyando el trabajo de misioneros y misioneras al servicio de las comunidades más vulnerables. Por eso, la Fundación sólo establece alianzas con contrapartes (entendiendo por contrapartes aquellas organizaciones locales de carácter privado) que comparten su visión y valores y respetan el código de conducta de FRS. Una vez reconocida esta

afinidad, la relación se formaliza mediante un acuerdo marco aprobado por el Patronato, que da consistencia y claridad a la colaboración.

Estas alianzas son fundamentales para garantizar la sostenibilidad de los proyectos, multiplican su impacto y refuerzan la credibilidad de FRS ante financiadores públicos y privados. También fortalecen la comunión con las comunidades locales, que son protagonistas de su propio desarrollo.

La Fundación impulsará canales de comunicación permanentes con actores eclesiales, congregaciones, misioneros y organizaciones afines en los países donde trabaja, para favorecer la coordinación, el apoyo mutuo y la construcción de una red para fortalecer la acción conjunta.

O.O.1.3 - Mantener una adecuada diversificación de fondos

La sostenibilidad económica es clave para mantener la misión en el tiempo, por esto, FRS continuará trabajando en la diversificación de sus fuentes de financiación.

En el ámbito público, se consolidarán las relaciones con la Unión Europea, la cooperación descentralizada, tanto donde ya existen apoyos (Valencia, Galicia, Andalucía), como ampliando vínculos en otras donde FRS cuenta con delegaciones (Castilla y León, Extremadura, Navarra y Cataluña).

En el ámbito privado, se fortalecerán las alianzas ya existentes y se buscará ampliar la base de donantes, especialmente para aquellos proyectos que, por su naturaleza, no son financiados con fondos públicos y que se desarrollan en colaboración con misioneros y misioneras.

Asimismo, se explorará con mayor decisión el trabajo en consorcio con otras organizaciones afines, como oportunidad de aprendizaje, de descubrimiento de nuevos socios locales y de fortalecimiento de las acciones conjuntas.

O.E.2.- Fortalecer la capacidad de trabajo en Ayuda Humanitaria

La misión de FRS no se limita a acompañar procesos de desarrollo a largo plazo, también implica estar cerca de las comunidades cuando sufren crisis, emergencias o catástrofes. La caridad cristiana y la solidaridad fraterna nos impulsan a responder de manera ágil y eficaz en estos momentos de mayor vulnerabilidad.

Aunque en el pasado FRS ha realizado intervenciones humanitarias relevantes en Guinea Ecuatorial, Burkina Faso o Filipinas, hasta ahora estas acciones han sido puntuales y sin un marco estratégico definido. El nuevo periodo plantea avanzar en esta línea de trabajo desarrollando una estrategia específica para este ámbito, y realizando los procesos para obtener el registro necesario para optar a financiación institucional.

O.O.2.1 - Impulsar el área de Ayuda Humanitaria

El aumento de las crisis y emergencias a nivel global exige organizaciones capaces de reaccionar con rapidez y con propuestas sostenibles. FRS quiere contar con la capacidad operativa y organizativa necesaria para intervenir, de forma coherente con su misión, en los territorios donde ya trabaja o mantiene alianzas sólidas, para garantizar que la ayuda llegue de forma digna, justa y adaptada a las necesidades reales de las comunidades. Para ello, se propone una hoja de ruta centrada en el fortalecimiento interno que se sustenta en dos pilares fundamentales:

1. **Definir una estrategia humanitaria propia.** Elaborando un marco institucional para la acción humanitaria, alineado con la misión y valores de FRS, y estableciendo relaciones con organismos internacionales y estructuras de coordinación humanitaria.
2. **Generar capacidades concretas de respuesta.** Ampliando el alcance territorial de la ayuda humanitaria, iniciando intervenciones en países en los que FRS ya ejecuta intervenciones de desarrollo, pero que sufre el impacto de crisis o emergencias, como es el caso de Filipinas y Burkina Faso. Estas acciones buscan responder a necesidades urgentes mediante el apoyo del trabajo de misioneras, congregaciones y socios locales, que son quienes garantizan cercanía, confianza y continuidad en el terreno.

Este camino permitirá que, en situaciones de emergencia, FRS pueda ofrecer una ayuda inmediata pero también coherente, que alivie el sufrimiento y sienta las bases para la recuperación y la reconstrucción.

O.E.3.- Fortalecer las capacidades de trabajo en EpD y ciudadanía global

La Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (EpDCG) es una dimensión esencial de la misión de FRS, porque permite sensibilizar, formar y comprometer a personas y comunidades en la construcción de un mundo más justo y solidario. Inspirada en el Evangelio y en la Doctrina Social de la Iglesia, esta área busca no sólo generar conocimiento, sino también actitudes y compromisos que conduzcan a la transformación social.

En el marco del Plan Estratégico 2021–2024, FRS dio un paso decisivo aprobando su primer plan estratégico sectorial de EpDCG. Ahora, en el periodo 2025–2030, este compromiso se consolida e integra de manera estructural, reflejando el compromiso de la Fundación con la sensibilización social y la transformación global.

Se apuesta por promover programas de sensibilización y educación que ayuden a comprender las causas de la exclusión y la pobreza, mostrar alternativas posibles y fomentar un compromiso ciudadano activo, en coherencia con la identidad cristiana de la Fundación.

O.O 3.1 - Promover programas de sensibilización y educación para el desarrollo

El objetivo es visibilizar las causas de la exclusión social y la pobreza, promoviendo respuestas transformadoras y el compromiso ciudadano. Para ello se han priorizado dos líneas de acción, cada

una de ellas dirigida a un público específico. Por un lado, se pretende desarrollar **la educación para una ciudadanía global en la escuela**, es decir dentro de la educación formal, y específicamente en las etapas de primaria y secundaria. Se pretende generar sinergias con los centros educativos y con otras organizaciones afines para la puesta en acción de programas y proyectos de esta área.

Por otro lado, también se pretenden generar proyectos de **la educación para una ciudadanía global en la educación no formal**, con organizaciones juveniles y otras de este sector cercanas a la identidad de FRS.

O.E.4.- Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional es un pilar fundamental para garantizar que la labor de la Fundación sea sostenible, coherente con sus valores y eficaz en su impacto. Contar con una estructura interna sólida, integrada por personas formadas, motivadas y con sentido de pertenencia; con sistemas de gestión eficientes; y con una comunicación interna y externa activa y estratégica, multiplica la capacidad de intervención de FRS y asegura la calidad de su acción en el tiempo, lo que hace de continuar mejorando en estos aspectos una apuesta estratégica.

El contexto actual demanda organizaciones más resilientes, transparentes, innovadoras y con capacidad de adaptación. En el caso de FRS, la presencia en distintos países y la diversidad de equipos y realidades, hace necesario seguir apostando por mecanismos que fortalezcan la cohesión, la calidad del trabajo y la visibilidad de las acciones implementadas.

O.O.4.1 – Mejorar los procesos de gestión de Recursos Humanos

Este objetivo busca consolidar una gestión integral de las personas que forman parte de FRS, tanto personal contratado como voluntariado. La experiencia ha demostrado que el compromiso y la calidad del trabajo aumentan cuando hay acompañamiento, formación continua y estructuras de participación definidas. Este objetivo se orienta:

1. **Gestión del talento.** Las personas que forman parte del equipo son el principal valor de la Fundación, muchas de ellas expatriadas y en contextos exigentes. Por eso, el objetivo es establecer prácticas sencillas pero efectivas para cuidar el bienestar, fortalecer las capacidades y promover un sentido de pertenencia. Se iniciará un proceso de evaluación anual básico, centrado en el desarrollo individual, la satisfacción laboral y la identificación con los valores institucionales. Paralelamente, se ofrecerán oportunidades de formación accesibles y ajustadas a las realidades del equipo. Este enfoque pretende establecer acciones consistentes que contribuyan a que cada persona se sienta valorada, apoyada y parte de un proyecto común.
2. **Mejorar el sistema de gestión del voluntariado.** Se establecerá un espacio específico de coordinación del voluntariado que favorezca la integración, comunicación y participación. Se diseñarán e implementarán planes de formación específicos, adaptados a las funciones que desempeñan en áreas como cooperación o EpDCG, asegurando así su compromiso, capacitación y pertenencia institucional.

O.O.4.2 – Mejorar los procesos de acogida y participación de la base social

Contar con una base social amplia, comprometida y cohesionada es esencial para la sostenibilidad y legitimidad de la Fundación. A través de la iniciativa solidaria Colaboramas, que nace en 2013, este objetivo se orienta a reforzar el vínculo entre FRS y las personas que la apoyan.

El primero de los objetivos es **aumentar la base social**, fomentando el acercamiento a nuevos públicos a través de campañas, alianzas y espacios de participación ciudadana, recuperando y reorientando actividades como el concierto solidario de navidad u otras alternativas.

El segundo se focaliza en **mejorar el sentimiento de pertenencia**, promoviendo acciones que fortalezcan los vínculos entre la Fundación y su base social, haciendo partícipes a los colaboradores de los logros y desafíos, especialmente a través de publicaciones e informes periódicos.

O.O 4.3 - Introducir la innovación en los procesos de gestión y desarrollo de proyectos

La mejora continua en la gestión es un factor determinante para aumentar la eficiencia, asegurar la transparencia y facilitar la toma de decisiones. Este objetivo busca dotar a la Fundación de herramientas y metodologías que le permitan sistematizar sus procesos y adaptarse a un entorno cada vez más digital y cambiante.

Para la **mejora de la gestión documental** de la Fundación, que conforma la primera línea de acción de este objetivo, se desarrollará e implementará una ficha estandarizada de seguimiento de proyectos, junto con un sistema de gestión documental que permita un acceso ágil, seguro y estructurado a la información institucional (listados, documentos clave, repositorios gráficos y textuales).

En segundo lugar, se busca aprovechar de manera más eficiente los **recursos digitales** ya disponibles, potenciando el uso de las herramientas para optimizar la gestión y la ejecución de los proyectos. El objetivo es explotar mejor las capacidades digitales existentes, mejorar el impacto y adaptar la forma de trabajo a contextos cada vez más digitalizados.

O.O.4.4 - Mejorar el buen gobierno y la transparencia

FRS mantiene desde 2012 el sello de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora Estatal de ONGDs lo que demuestra el compromiso de la Fundación con estos aspectos. Este objetivo busca no solo mantener los estándares actuales, sino también reforzarlos y anticiparse a nuevas exigencias del entorno.

La línea de actuación elegida se enfoca en la conservación de los sellos de calidad y en el cumplimiento normativo en materia de buen gobierno. Es una elección estratégica que busca garantizar la credibilidad, confianza y legitimidad de la Fundación ante socios, financiadores y sociedad civil.

O.O.4.5 – Mejorar la comunicación interna y externa

La comunicación, tanto interna como externa, es un eje transversal del fortalecimiento organizativo. Este objetivo responde a la necesidad de mejorar la visibilidad de la Fundación, promover el sentido de pertenencia interno y generar nuevas alianzas estratégicas.

Las líneas de actuación se concretan en:

1. **Visibilidad externa.** Presencia anual en medios de comunicación tanto en España como en los países de intervención, con prioridad en canales visuales y radiales de mayor impacto.
2. **Comunicación interna.** Para fomentar el sentimiento de pertenencia y el trabajo en equipo, se organizarán reuniones mensuales de coordinación con los responsables de comunicación, o en su defecto los coordinadores, de cada país. Adicionalmente, se promoverá un encuentro anual (online) de todo el equipo, que incluirá tanto al personal de sede como al personal expatriado y local, se aprovechará este espacio para socializar documentos nuevos o actualizados, reflexionar sobre ciertos aspectos críticos, etc.
3. **Alianzas estratégicas.** Se establecerán contactos con medios de comunicación en terreno y en España para difundir el trabajo de la Fundación. Se priorizará la aparición en medios visuales y radiales como canales de alto impacto.
4. **Identidad compartida.** Con el objetivo de que todo el personal se sienta parte de la Fundación, se habilitarán espacios de escucha y reflexión que promuevan el trabajo en equipo y la identidad común, tanto a través de medios digitales como personales.

O.E.5.- Fortalecer las relaciones institucionales

Este objetivo pretende fortalecer, impulsar y generar dinámicas de trabajo con otros agentes de la cooperación al desarrollo, procurando crear sinergias y mejorar la eficiencia y eficacia de la labor de la Fundación.

Por “otros agentes de la cooperación al desarrollo” se entiende tanto al resto de ONGD y especialmente a las redes y/o coordinadoras de ONGD existentes en España, como a los organismos internacionales de la cooperación multilateral que se encuentran en los países donde FRS tiene presencia, especialmente las Delegaciones de la Unión Europea (DUE) y también a las universidades y empresas tanto españolas como locales que, cumpliendo los principios éticos de FRS, ofrecen puntos de complementariedad y colaboración.

O.O 5.1 - Fortalecimiento del trabajo en red con otros agentes de la cooperación

Se ha planificado un área operativa con tres grandes líneas de trabajo:

1. **Participación activa en redes de ONGD en España.** La pertenencia a coordinadoras y redes es una necesidad estratégica para el sector. FRS se propone reforzar su presencia en los espacios

de incidencia y decisión de la Coordinadora estatal y de las autonómicas donde ya participa, además de ampliar su presencia en nuevas redes, como la Coordinadora de ONGD de Galicia. El objetivo es visibilizar y defender la identidad de FRS, aportar su experiencia diferenciadora y contribuir a la incidencia política conjunta.

2. **Fortalecimiento de la relación con las Delegaciones de la Unión Europea (DUE).** Por otro lado, el trabajo de FRS en contextos geográficos donde la cooperación española no está tan presente, como en diversos países de África y Asia, invita a mejorar la relación con las Delegaciones de la Unión Europea (DUE), con el objeto de buscar una sostenibilidad en el tiempo de las actuaciones desarrolladas en estos países, así como abrir nuevas líneas de trabajo en los mismos.
3. **Alianzas con organismos internacionales, universidades y empresas.** Es indudable el papel relevante que están asumiendo otros actores, como universidades y empresas, en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Es por ello que, siempre en coherencia con el código ético de FRS, se pretende fortalecer las relaciones con otros agentes buscando complementariedades y generando sinergias con ellos. En esta línea, la Fundación cuenta con una trayectoria de colaboración con universidades y centros de investigación, como la Universidad Politécnica de Madrid a través de la Fundación EHAS, la Universidad del Politécnica de Valencia (UPV) y la Universidad Católica de Esmeraldas en Ecuador; con organismos internacionales como UNICEF en Paraguay y Guinea Ecuatorial, UNFPA y la OMS en Guinea Ecuatorial; así como con el Instituto de Salud Carlos III y otras entidades que han permitido enriquecer y consolidar su experiencia en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

6. Evaluación y seguimiento

Todo plan debe ser evaluado y valorado de forma rigurosa. Para ello, es fundamental establecer mecanismos que permitan conocer el estado de avance y la evolución de los objetivos definidos. La finalidad principal de este apartado es **proporcionar una visión global y sistemática sobre la gestión y ejecución del Plan Estratégico**, facilitando la toma de decisiones.

El calendario de seguimiento y evaluación contempla tres momentos clave:

1. Seguimiento anual del Plan
2. Evaluación intermedia
3. Evaluación final

El **seguimiento** debe realizarse de manera continua durante toda la implementación del Plan. Este proceso permite controlar y medir el desarrollo de las estrategias, identificar posibles carencias o desviaciones, y adoptar decisiones oportunas para corregir el rumbo si es necesario. Puede definirse como un proceso regular de retroalimentación dirigido al órgano de gobierno, que evalúa no solo si se están ejecutando las acciones previstas, sino también si se están alcanzando los resultados esperados.

La **evaluación**, por su parte, es el proceso mediante el cual se analiza en qué medida los resultados obtenidos contribuyen al cumplimiento de los objetivos específicos y de las líneas estratégicas planteadas. Permite valorar el estado actual de la Fundación en relación con sus metas, identificar brechas, y proyectar escenarios de mejora. Esta información resulta esencial para **mejorar el desempeño, reforzar la rendición de cuentas y tomar decisiones más informadas**.

El **Patronato**, como órgano de gobierno de la Fundación, será responsable del seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. En el marco de sus reuniones ordinarias, deberá analizar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la evolución de las actividades de cooperación. Para ello, se le presentará un informe periódico sobre la ejecución del Plan que contendrá una evaluación de:

1. La ejecución de las actividades de cooperación, así como su impacto, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
2. La obtención y utilización de los recursos obtenidos y disponibles.
3. La calidad de los servicios de cooperación técnica prestados.
4. El impacto de las iniciativas de comunicación y sensibilización.

A partir de los resultados de estos ejercicios de seguimiento y evaluación, el Patronato podrá proponer **ajustes en los objetivos, estrategias y medidas del Plan**, asegurando su adecuación al contexto cambiante y a los aprendizajes obtenidos durante su implementación.