

## 1. INTRODUCCIÓN

Partiendo del ejercicio de evaluación externa del plan estratégico 2010-2014, realizado en el primer semestre de 2014, se ha trabajado durante el segundo semestre en la elaboración de este nuevo plan, mediante un **proceso participativo**, con reuniones y consultas a socios/as, junta, sedes territoriales y equipo de trabajo.

A partir de la experiencia del anterior plan, la **vigencia** de éste se desarrollará plenamente en los cuatro primeros años y, además se extenderá al año 2019, en cuyos primeros meses se deberá hacer la evaluación de este plan y, en la segunda mitad, la elaboración del siguiente.

Este plan se sitúa en un contexto de crisis de la cooperación española, que en el cuatrienio anterior ha visto reducirse dramáticamente los presupuestos destinados a ayuda al desarrollo, cuyo impacto ha alcanzado también a muchas ONG, incluida Prosalus. Esto implica que el contexto es complejo y cambiante, por lo que algunos aspectos quedarán más abiertos que en anteriores planes y además, a mitad de periodo se realizará una revisión que podrá llevar a incorporar algunos ajustes.

El plan se ha llevado a discusión y aprobación de la Asamblea de Prosalus en fecha 13/12/2014.

## 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### **2.1. MISIÓN**

Prosalus promueve el respeto, protección y garantía de los derechos humanos a la alimentación, a la salud y al agua y saneamiento de aquellas poblaciones que aún no los tienen garantizados, incorporando en su trabajo los enfoques de género en desarrollo y sostenibilidad.

### **2.2. VISIÓN**

En 2019 Prosalus ha profundizado su compromiso con la promoción del respeto, protección y garantía de los derechos humanos a la salud, a la alimentación y al agua y saneamiento, tanto a través de su trabajo de cooperación como de su labor de sensibilización para una ciudadanía activa y comprometida y de su incidencia en las políticas públicas para erradicar la pobreza y la desigualdad.

## 2.3. VALORES INSTITUCIONALES<sup>1</sup>

- **Justicia.** Partiendo del compromiso con los derechos humanos –especialmente con los derechos económicos, sociales y culturales–, Prosalus entiende que es un deber de justicia trabajar para que todas las personas tengan garantizados estos derechos de los que son titulares.
- **No discriminación.** Prosalus respeta las culturas de los pueblos a los que dirige su acción, y no hace ningún tipo de discriminación de raza, cultura, sexo, ideología o religión.
- **Independencia.** Prosalus no mantiene ningún vínculo de dependencia –orgánica, jerárquica, funcional, ideológica, programática, económica– respecto de ningún grupo político, sindical, religioso o económico. Desde la pluralidad de opciones personales, sus miembros forman una asociación sin ánimo de lucro que tiene por finalidad la realización de actividades de cooperación internacional.
- **Trabajo en red.** Prosalus valora positivamente las relaciones con otras instituciones y la suma de esfuerzos en determinadas iniciativas. Esto ha llevado a la participación amplia y activa en coordinadoras y en diversas plataformas y redes, así como a la voluntad de asociación para el desarrollo con las organizaciones socias con las que trabaja.
- **Cercanía y participación.** Prosalus fomenta la cercanía, la apertura, la participación y el diálogo tanto en las relaciones internas (socios/as, colaboradores/as, voluntarios/as, personal...) como con socios locales, otras ONGD, medios de comunicación, instituciones financiadoras y otras entidades.
- **Transparencia y buen gobierno.** Prosalus ha puesto siempre buen cuidado en actuar de forma transparente en su gestión y rendir cuentas de forma regular y periódica ante sus socios y ante la población en general. Las cuentas anuales son auditadas por profesionales externos y las prácticas de gestión son revisadas periódica y externamente en base a principios de transparencia y buen gobierno.
- **Profesionalidad.** Prosalus mantiene un nivel de calidad elevado en su trabajo, habiendo obtenido el reconocimiento en el sector por el rigor, la seriedad y la profesionalidad de su equipo humano.
- **Orientación por unos principios éticos,** compartidos con otras organizaciones y recogidos en el Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD de España.

## 3. MARCO REFERENCIAL DEL TRABAJO DE PROSALUS

### 3.1. TRABAJO ENFOCADO EN LOS DERECHOS HUMANOS Y LA EQUIDAD DE GÉNERO

La revisión de enfoques ha sido una constante en la historia del pensamiento sobre el desarrollo. Desde concepciones en las que el crecimiento económico era percibido como el enfoque más adecuado –quizás el único– para alcanzar el desarrollo de aquellos países que iban a la zaga de la prosperidad económica, hasta los conceptos de desarrollo humano y sostenible que ponen en primer plano a las personas presentes y futuras, pasando por los enfoques de necesidades básicas o el nuevo orden económico internacional, las teorías sobre el desarrollo han sido miradas desde muchos puntos de vista.

---

<sup>1</sup> El orden en que aparecen no implica una jerarquía o una mayor importancia de unos sobre otros; todos son importantes para la asociación

Prosalus sintoniza con una **visión de la cooperación al desarrollo** que, teniendo en primer plano la **erradicación de la pobreza y las desigualdades**, da prioridad a las necesidades sociales básicas y aborda el trabajo **desde la orientación a la defensa de los derechos humanos**, es decir, partiendo de la convicción de que cualquier persona, por el solo hecho de serlo, independientemente de su raza, credo, sexo, nacionalidad, lugar de residencia, estado civil o cualquier otra circunstancia, tiene un conjunto de derechos que son -o al menos deberían ser- universales, inviolables e inalienables, entre los que se encuentran **los derechos humanos a la salud, a la alimentación y al agua y saneamiento**.

Estos tres derechos humanos, que sirven de **marco orientador al trabajo de Prosalus**, están incluidos en el artículo 25 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDDHH) *“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado, que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios, tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad”*, desarrollados en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC), e interpretados por el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas a través de las Observaciones Generales 12, 14 y 15.

Por el momento histórico en que cuajaron tanto la DUDDHH como los pactos internacionales que regulan su aplicación, que fue el contexto de la guerra fría, se produjo una distinción entre derechos civiles y políticos y derechos económicos, sociales y culturales; los primeros recibieron una regulación que implicaba su efectividad y aplicación inmediata, mientras que el compromiso de los Estados firmantes respecto a los segundos fue el de su efectividad progresiva, en función de los recursos necesarios y disponibles para su protección y garantía. Con el final de la guerra fría, la Conferencia Internacional de los Derechos Humanos de Viena (1993) retomó y reafirmó los principios básicos de la DUDDHH -universalidad e inalienabilidad; indivisibilidad; interrelación e interdependencia; equidad y no discriminación; participación e inclusión; obligación de rendir cuentas y estado de derecho- abriéndose una etapa de reubicación de los derechos humanos –tanto civiles y políticos, como económicos, sociales y culturales- que requiere avanzar en su operatividad de forma interrelacionada e interdependiente.

Prosalus se ha esforzado –y seguirá haciéndolo- en realizar su trabajo, tanto en el apoyo a procesos de desarrollo en países en desarrollo como en sus acciones de sensibilización e incidencia en la propia sociedad española, desde esta orientación a la defensa de los derechos humanos, poniendo especial énfasis en los derechos económicos, sociales y culturales, invocando la responsabilidad ética que, tanto las personas como las instituciones públicas y privadas, tienen en el reconocimiento universal y en la realización de los derechos humanos.

En sus casi 30 años de experiencia en cooperación al desarrollo, Prosalus ha articulado su **estrategia de trabajo en torno a los derechos humanos a la salud, a la alimentación y al agua y saneamiento**, tratando de incidir en los determinantes que impiden el efectivo ejercicio de los mismos. Las relaciones de género desequilibradas constituyen un determinante adicional para las mujeres y las niñas en el acceso y control de los recursos y servicios, por lo que, si bien Prosalus persigue revertir las violaciones de derechos, también estima necesario incorporar medidas específicas para incidir en las diferencias sociales de género y eliminar las barreras para el disfrute efectivo de los derechos de las mujeres recogidos en el marco de las Naciones Unidas.

Prosalus entiende que la igualdad de género es un requisito imprescindible para el desarrollo humano y se compromete con el **enfoque de género en desarrollo**, por lo que, según establece su política de género, apuesta por conjugar la transversalidad de género en todo su trabajo con líneas específicas de empoderamiento de las mujeres como mecanismo de equilibrio en el acceso inequitativo al poder, a los recursos y a los beneficios del desarrollo.

### 3.2 INEQUIDAD EN SALUD Y DETERMINANTES SOCIALES DE LA SALUD

Los determinantes de la salud son factores que influyen o incluso determinan el estado de salud de las personas; hace referencia a las condiciones en las que las personas nacen, viven, trabajan y envejecen.

Las principales causas de morbilidad y mortalidad que afectan a los países en desarrollo hay que buscarlas en las condiciones cotidianas de vida más que en las características físicas o biológicas de las personas. Ser pobre es un factor de riesgo para la salud pero no existe ninguna base fisiológica por la que los pobres enfermen más que los ricos. En todo el mundo, las personas más pobres son también las que tienen peor salud. Los datos muestran que, en general, cuanto más baja es la situación socioeconómica de una persona, peor salud tiene. Existe un gradiente social de la salud que discurre desde la cúspide hasta la base del espectro socioeconómico. Se trata de un fenómeno mundial, observable en los países de ingresos altos, medios y bajos. La existencia de un gradiente social de la salud implica que las inequidades sanitarias afectan a todas las personas. Los factores sociales, culturales, económicos y biológicos impactan también de forma negativa y diferenciada la salud de las mujeres en comparación con los hombres. El género, junto con la clase social y la etnia, es uno de los principales determinantes estructurales que condiciona la salud.



Fuente: adaptado de Dalghren & Whitehead (1991)

Aunque la mayor parte de los problemas de salud se pueden atribuir a las condiciones socioeconómicas de las personas, en las políticas de salud han predominado las soluciones centradas en el tratamiento de las enfermedades, sin incorporar adecuadamente intervenciones sobre las "causas de las causas", tales como las acciones en el entorno social. En consecuencia, los problemas sanitarios se han mantenido, las inequidades en salud han aumentado y los resultados obtenidos con intervenciones en salud centradas en lo curativo han sido insuficientes para alcanzar las metas de salud de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Prosalus aborda su trabajo desde el enfoque de promoción de la salud, entendiendo que consiste en capacitar a las personas para ejercer un mayor control sobre los determinantes de su salud y así mejorarla. La alimentación insuficiente e inadecuada y la falta de acceso a agua potable y a saneamiento básico están en el origen de buena parte de las enfermedades que obstaculizan el desarrollo de las personas y de las comunidades, especialmente las más vulnerables, por lo que estos temas centran el trabajo de Prosalus.

### 3.3. SOSTENIBILIDAD EN SUS DIFERENTES DIMENSIONES

Desde el apoyo a procesos de desarrollo y también en las acciones de sensibilización e incidencia, Prosalus viene haciendo una lectura crítica de los modelos de producción y consumo que resultan insostenibles, tanto desde el punto de vista medioambiental como social e incluso económico.

En el esfuerzo por el desarrollo, Prosalus entiende que es imprescindible incorporar el enfoque de sostenibilidad en las tres dimensiones, social, económica y medioambiental. Las formas de producción que van socavando las propias posibilidades de seguir produciendo y las formas de consumo que no tienen en cuenta la adecuada gestión de los recursos naturales y la capacidad de carga del planeta, a largo plazo, son ecológica, social y económicamente insostenibles. Prosalus apuesta por el desarrollo ecológicamente respetuoso, socialmente incluyente y económicamente equitativo, es decir, el desarrollo que preste atención a las diferentes dimensiones de la sostenibilidad.

### 3.4. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO

Prosalus considera muy importantes las relaciones con otras instituciones y la suma de esfuerzos en determinadas iniciativas.

- Nuestro trabajo de apoyo a procesos de desarrollo parte siempre de una identificación compartida con una institución local y se realiza en asociación con alguna organización de la sociedad civil local. Según se refleja en nuestra política de relación con socios locales, integramos unas opciones, consolidadas en una trayectoria de casi 30 años, que marcan nuestro estilo de cooperación:
  - Prosalus aporta sus conocimientos y su experiencia en cooperación desde el talante de diálogo y horizontalidad, procurando respetar y promover el **protagonismo local**, desde la identificación de las necesidades, pasando por el planteamiento de la solución que les parece más adecuada, hasta la ejecución y evaluación de las acciones.
  - Prosalus trabaja principalmente con socios locales que son organizaciones de la sociedad civil, como una apuesta por la creación de tejido social, por el **fortalecimiento de la sociedad civil local**; además, valora y promueve la adecuada concertación interinstitucional en la realización de los proyectos, tanto en el intercambio de experiencias y creación de alianzas entre las propias socias locales, como en la coordinación y colaboración con las instituciones públicas locales.
- En nuestro trabajo siempre ha habido una **apuesta institucional fuerte por el trabajo en redes y plataformas**. Las principales líneas de trabajo de Prosalus en sensibilización e incidencia se vienen desarrollando en consorcio o en grupos de trabajo. Además, la presencia de Prosalus en coordinadoras de ONGD ha sido siempre amplia, activa y participativa.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

**Las posibilidades de financiación pública de las ONGD –a través de las habituales convocatorias de subvenciones de las administraciones central, autonómica y local– se han reducido enormemente, habiéndose exacerbado la competencia por los escasos recursos.**

Entre 2010 y 2013 la cooperación española ha vivido una etapa marcada y condicionada por la crisis económica que afecta al país. El ciclo expansivo que vivió nuestra cooperación entre 2005 y 2009 no solo se ha interrumpido, sino que se ha revertido. Los fondos destinados a ayuda oficial al desarrollo han descendido casi el 70%, situándose en niveles de hace muchos años. La intención declarada por la SGCID es que este retroceso en el monto de AOD no implique un retroceso de la calidad de nuestra cooperación sino, al contrario, que se pueda aprovechar para fortalecer las capacidades. Sin embargo, el fortísimo ajuste de recursos dificulta el incremento o, simplemente, el mantenimiento de los niveles de calidad, porque hay aspectos que requieren unos mínimos sin los cuales es difícil avanzar.

En este contexto, el entramado de cooperación descentralizada (autonómica y local) que se había construido a lo largo de casi 20 años se tambalea peligrosamente. La AOD aportada por comunidades autónomas y entes locales fue en 2013 menos de un tercio de lo que había llegado a ser en el pasado, situándose al nivel del año 1999. Y la tendencia no parece que vaya a ser de mejoría: varias comunidades autónomas han reducido drásticamente –o incluso suprimido– los fondos destinados a cooperación e igual han hecho numerosas entidades locales. La propia ley de racionalización y sostenibilidad de las administraciones locales, aprobada a final de 2013, parece que constituirá un fuerte límite jurídico-administrativo a las posibilidades de que los ayuntamientos puedan mantener abiertos programas de cooperación internacional.

**Este contexto está provocando un debilitamiento del sector de las ONGD.**

En los últimos años se están produciendo fuertes ajustes presupuestarios en muchas ONGD, que se han visto obligadas a reducir sus ámbitos y programas de actuación. Además, muchas se han visto envueltas en procesos de despidos, ERE, etc. que se traducen en una pérdida de recursos humanos cualificados.

Todo ello también se deja sentir en el papel de las coordinadoras –estatal y autonómicas–, que ven cómo las ONGD miembro reducen su participación en los grupos de trabajo, debilitándose el trabajo conjunto. Además, en el caso de algunas coordinadoras autonómicas, su dependencia de la financiación del gobierno autonómico correspondiente está llevando a que, allí donde las comunidades autónomas han recortado sus programas de cooperación, las coordinadoras estén afrontando situaciones de insostenibilidad al quedarse sin buena parte de la financiación institucional.

**Los socios locales y las comunidades con las que trabajan las ONGD españolas también se ven afectadas por el impacto de la crisis.**

La reducción de la financiación pone en cuestión la continuidad de multitud de programas y líneas de trabajo que se habían ido construyendo en colaboración con las ONGD españolas y con financiación pública española. Esto sitúa a las organizaciones locales que trabajan en desarrollo a buscar nuevas alianzas, a encontrar socios fuertes con los que puedan establecer líneas de trabajo estables, o a buscar nuevas fuentes y formas de financiación, en algunos casos recurriendo a la movilización de recursos en el propio país.

**Las posibles fuentes de financiación privada que apoyan el trabajo de las ONGD también se han reducido en el contexto de crisis.**

Se percibe una cierta tendencia de los donantes particulares de priorizar, frente a la crisis, los temas domésticos. La captación de socios está muy copada por las grandes ONGD que dedican importantes recursos a campañas de marketing, a captación “*face to face*”, etc.

Igualmente, respecto a las posibilidades de colaboración de empresas, la propia situación de éstas limita sus posibilidades de apoyar a las ONGD con financiación; las posibilidades de colaboración pasan por encontrar propuestas que sean “*win to win*”, de manera que la propia empresa pueda visibilizar claramente los beneficios que puede obtener de la colaboración, más allá de la desgravación fiscal que los donativos conllevan.

**El impacto de la crisis afecta al grado de interés por la cooperación en diferentes ámbitos de la vida pública.**

En el ámbito de los partidos políticos se percibe falta de interés en los temas de cooperación. Junto a ello, el funcionamiento parlamentario de los últimos años, con una mayoría absoluta, no ha permitido avanzar en negociaciones de ningún tipo, con lo que las posibilidades de trabajar en incidencia en las políticas de cooperación desde el ámbito parlamentario se han reducido enormemente. Además, la clase política está inmersa en una situación de desprestigio social, consecuencia de los reiterados escándalos de corrupción.

El impacto de la crisis se ha dejado sentir también en los medios de comunicación, con la reducción de recursos humanos, el condicionamiento de las líneas editoriales en muchos casos a los propios intereses económicos de la empresa propietaria del medio y la agenda orientada a los asuntos internos del país. En general, por tanto, hay menos permeabilidad de los medios a los temas concernientes a las ONGD.

Sin embargo, se ha producido una trayectoria positiva en temas de cooperación internacional en las universidades públicas, consideradas en conjunto; sus fondos destinados a cooperación han crecido en los últimos años y los programas de cooperación universitaria se han ido estructurando y definiendo con más claridad.

### ¿Qué implicaciones tiene para Prosalus este contexto?

- En el proceso de redefinición de la cooperación española, Prosalus tiene la oportunidad de ser referente y aportar contenidos y orientaciones en sus temas de especialidad, cuidando la dimensión estratégica de las relaciones con los organismos públicos con que colabora, especialmente con AECID.
- Puesto que la financiación de Prosalus ha dependido desde siempre en un alto porcentaje de los fondos públicos, el escenario de reducción de estos implica la necesidad de avanzar en la búsqueda de nuevas formas de financiación, con las dificultades que ello entraña en un contexto de recesión. En consecuencia, las alianzas con otros actores pueden ser una oportunidad para acceder a otras fuentes de financiación.
- El debilitamiento que se está produciendo en las coordinadoras de ONGD implica que las organizaciones que se mantengan activas tendrán una mayor carga de trabajo en estos espacios de colaboración, pero al mismo tiempo tendrán mayor capacidad de influencia. Prosalus ha mantenido hasta el momento una presencia intensa y activa en varios grupos de trabajo de la coordinadora estatal y de algunas coordinadoras autonómicas, lo que le ha permitido aportaciones importantes al discurso y la actividad de las plataformas. En el futuro se deberá analizar el equilibrio entre la participación activa y la disponibilidad de recursos humanos, priorizando aquellas participaciones que sean más estratégicas.
- Después de haber trabajado durante más de una década en procesos de desarrollo a largo plazo que eran acompañados sin interrupción, la dificultad de conseguir financiación se traduce en la imposibilidad de garantizar el acompañamiento en todos los casos. Ello demanda nuevas formas de apoyo a los socios locales, procurando su fortalecimiento institucional y reforzando su capacidad de movilización de recursos locales. En este proceso de fortalecimiento, la capacidad de incidencia en políticas públicas será un elemento especialmente importante.
- La interlocución con actores políticos puede tener una mayor apertura en el contexto de las próximas elecciones así como con motivo del Año Europeo del Desarrollo que se celebrará en 2015.
- El acceso a los medios de comunicación dependerá en mayor medida que en el pasado de la capacidad de aportar contenidos relevantes con enfoques atractivos, cuidando la relación con cada periodista y manteniendo el carácter de fuente fiable. La proyección de los mensajes a través de las redes sociales será, probablemente, una vía de comunicación complementaria, más accesible y más dinámica que los medios tradicionales.
- La búsqueda de una colaboración más estructurada con universidades puede ser una oportunidad para que Prosalus avance en la generación de evidencias y en la orientación a resultados de desarrollo.



## 5. DIAGNÓSTICO INTERNO

### **Prosalus cuenta con una base social reducida.**

A pesar de que en el último año ha tenido un incremento importante, el número de personas que apoyan el trabajo de Prosalus sigue siendo poco numeroso. Se trata de una base social muy fiel, con la que se procura mantener una relación cercana y personalizada. Sin embargo, la organización no ha conseguido, hasta el momento, un incremento sustancial que le permita avanzar hacia la autofinanciación de sus gastos de funcionamiento y que refuerce la legitimidad con un mayor respaldo social.

Sería importante que Prosalus aprovechara la cercanía con sus socios y socias para estimular más su participación e involucrarlos en la proyección y difusión del trabajo, de manera que colaboren en la ampliación de la base social así como en la apertura de contactos con instituciones, empresas, organizaciones...

### **Prosalus cuenta con una estructura organizativa estable, liviana y flexible, y un equipo comprometido y profesional.**

Durante la etapa de expansión de la AOD española Prosalus tomó la opción de crecimiento moderado y controlado, poniendo énfasis en la calidad del trabajo y en la estabilidad de la organización. Es una ONGD que cumple ampliamente con los estándares de transparencia y buen gobierno establecidos por la Coordinadora de ONGD de España, que se gestiona con austeridad y eficacia y que mantiene una comunicación fluida entre el órgano de gobierno y el equipo de trabajo.

Prosalus ha cuidado la estabilidad de su plantilla entendiendo que ello se traduce en una acumulación de experiencia y conocimiento y en un fortalecimiento institucional. Sin embargo, no ha conseguido alcanzar la autofinanciación de esta estructura. Entre los desafíos también se encuentra profundizar y sistematizar la colaboración entre departamentos y mejorar el equilibrio de los ritmos entre las diferentes sedes y respecto a la asamblea.

### **Prosalus tiene una buena imagen dentro del sector de la cooperación, pero es desconocida en la sociedad en general.**

Su participación activa en coordinadoras autonómicas y en la estatal se ha traducido en una buena imagen dentro del sector, como ONGD seria y fiable, con sólida trayectoria, rigurosa en su trabajo, especializada y con voluntad de mejora continua y aprendizaje institucional. Sin embargo, sigue siendo desconocida fuera del sector de la cooperación, lo que a su vez dificulta la ampliación de la base social.

Sería conveniente que Prosalus identificara nuevas formas de aumentar su visibilidad social e incluso que se pensara en una renovación de la imagen institucional (nombre, lema, logo) para que resultara más atractiva.

### **El estilo de cooperación de Prosalus se ha mantenido en evolución a lo largo de los años.**

Desde hace varios años Prosalus ha optado por una cooperación concentrada en pocos lugares en los que acompaña procesos de desarrollo a medio y largo plazo, orientándose a conseguir resultados de desarrollo. En los últimos diez años, a esta opción de concentración se ha sumado la profundización del enfoque basado en derechos humanos y el trabajo de incidencia en políticas públicas.

Prosalus ha procurado conjugar su profesionalidad y capacidad de trabajo con flexibilidad y capacidad de cambio. Su evolución y su desarrollo le pueden permitir prestar servicios de formación y asesoría en sus temas de competencia, como una nueva línea de trabajo complementaria a sus habituales acciones de cooperación y sensibilización.

### **La cooperación de Prosalus se ha asentado en el conocimiento de la realidad local y en relaciones estables con socios locales, con cercanía y confianza.**

La opción institucional de procurar no tener expatriados, salvo que la situación lo requiera, ha buscado que el protagonismo sea de las organizaciones locales, estableciendo alianzas, con un acompañamiento muy cercano, propiciando horizontalidad en la relación, apoyando y estimulando a los socios locales y a las comunidades a avanzar en el enfoque de derechos, en el enfoque de género y en su capacidad de incidencia en las políticas públicas.

Igualmente, se ha procurado mantener buenas relaciones con los organismos públicos e instituciones con que se colabora y con otros actores de la cooperación. Sin embargo, podría haber sido interesante su inserción en alguna plataforma internacional que le hubiera abierto otras posibilidades, así como no haber centrado el trabajo de forma tan exclusiva en la relación con los socios locales, sino haber incorporado relaciones con otras estructuras y plataformas.

### **Los cambios que se han producido en el contexto de la cooperación española requieren una revisión y mejora de algunos aspectos de la cooperación de Prosalus.**

El proceso de concentración en países y sectores que está realizando la cooperación española va a dificultar que Prosalus siga teniendo un buen acceso a financiación pública para sus intervenciones. En esta situación, una revisión de las prioridades geográficas le permitiría identificar en qué países su especialización puede ser un aporte interesante y puede tener mejor acceso a financiación.

Además, Prosalus debería desarrollar su capacidad de medir impactos y generar evidencias así como profundizar en el enfoque de género y explotar mejor las posibilidades de comunicación de las experiencias acumuladas.

### **Prosalus ha desarrollado a lo largo de los años líneas temáticas de sensibilización e incidencia bien acotadas y articuladas.**

Este tipo de trabajo se ha elaborado sobre una buena selección y elaboración de contenidos, dotándose de rigor y coherencia y, en general, trabajando en alianza con otras ONG. Ha desarrollado menos el enfoque de sensibilización que el de incidencia, y muy poco la faceta de movilización. Buena parte de este trabajo ha dependido de financiación pública, que va desapareciendo con los recortes provocados por la crisis.

Prosalus debería identificar estrategias que le permitieran rentabilizar su trabajo de cooperación y sus esfuerzos de estudios e informes en actividades de sensibilización y movilización atractivas que pueden incluso ayudar en el fortalecimiento y ampliación de su base social.

**Durante la vigencia del último plan estratégico Prosalus ha tratado de impulsar su presencia en redes sociales e Internet, manteniendo el énfasis en el mensaje más que en la marca.**

Con una comunicación condicionada por la limitación de recursos y, por tanto, dependiente de suplir los medios con creatividad, se ha conseguido una importante progresión en redes sociales –especialmente en Twitter y Facebook-, con contenidos interesantes.

Sin embargo, la nueva orientación de la comunicación tiene todavía por delante importantes desafíos: apropiación y participación de toda la organización de la forma de comunicación, formación del equipo en el funcionamiento de las redes sociales, conseguir resultados de ampliación de la base social, amplificar la proyección de la comunicación en las comunidades autónomas y en los países en los que está presente Prosalus.

**Las bases que han sustentado la estabilidad económica de Prosalus durante la última década se están tambaleando.**

Prosalus se ha caracterizado por su austeridad y eficiencia en la gestión. En los últimos diez años ha mantenido unas cuentas saneadas, con los fondos propios al nivel óptimo marcado por los auditores. La financiación ha sido principalmente pública (en más del 90%) pero la organización se esforzó por diversificar sus fuentes de financiación, manteniendo relaciones de colaboración con más de 20 organismos públicos.

Como se señaló en el análisis del contexto, el impacto de la crisis ha hecho que se reduzcan los fondos y que algunas administraciones públicas de ámbito autonómico y local decidan la suspensión de sus programas de subvenciones a las ONGD. Por esta vía Prosalus ha perdido en los últimos cuatro años varios de sus principales financiadores, al tiempo que no ha sido capaz de incrementar la captación de fondos privados y la colaboración con empresas.

En esta situación, Prosalus debe hacer un análisis cuidadoso y realista de sus posibilidades de financiación e intentar encontrar nuevas vías y fuentes.

## **6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL PERIODO 2015-2019**

### **ENFOQUES DE DERECHOS HUMANOS, GÉNERO Y SOSTENIBILIDAD**

La aplicación transversal de estos enfoques debe partir de la identificación de los elementos que son comunes a los tres enfoques, de manera que sean esos puntos comunes los ejes principales de dicha transversalización, sin incurrir en duplicaciones.

Durante la vigencia de este plan estratégico se requiere un mayor avance en la aplicación práctica de los enfoques transversales:

- Desde el punto de vista del enfoque basado en derechos humanos, será importante dar pasos concretos en la aplicación práctica de los principios de derechos humanos (participación, rendición de cuentas, no discriminación, transparencia, empoderamiento, dignidad humana y Estado de derecho). Esto implica que no solamente son importantes los resultados sino también los procesos a través de los cuales se van a alcanzar, por lo que será necesario trabajar no solo con indicadores de resultado sino también con indicadores de proceso.
- Desde el punto de vista del enfoque de género, Prosalus debería seguir avanzando en la aplicación de su política institucional de género y profundizar en las relaciones del enfoque de género con los tres derechos humanos que trabaja (salud, alimentación y agua y saneamiento).
- En cuanto a la sostenibilidad ambiental, la experiencia en diferentes procesos de desarrollo ha permitido a Prosalus constatar que aquellos modelos de desarrollo que tienen un negativo impacto medioambiental también suelen incidir negativamente en la realización de los derechos a la salud, a la alimentación y al agua y saneamiento. Por tanto, Prosalus debe prestar mayor atención a los aspectos de sostenibilidad medioambiental relacionados con salud, agua y saneamiento y alimentación.

### **EVOLUCIÓN EN LA FORMA DE HACER COOPERACIÓN**

Prosalus debe seguir avanzando hacia un modelo de cooperación que requiera más aporte de valor añadido por su parte en cada intervención, con mayor peso de los aspectos de asistencia técnica y transferencia de conocimiento y menor importancia de los aspectos relacionados con financiación.

Esta forma de trabajo va a requerir de Prosalus realizar más esfuerzos –ordenados y constantes– de sistematización de experiencias que le permitan extraer, consolidar y hacer comunicables los aprendizajes relevantes de su trabajo, a partir de los cuales pueda realizar un mayor aporte de valor añadido en cada nueva intervención.

Dotándose de una mayor capacidad de generación de evidencias estará en mejor posición para hacer propuestas sólidas y solventes en el ámbito de las políticas públicas relacionadas con las temáticas de trabajo.

Para ello, debe revisar la forma de organización del trabajo, potenciar las capacidades del equipo, complementarlas con formaciones adecuadas y profundizar en el conocimiento de las realidades locales en las que trabaja. Igualmente debe identificar posibilidades de alianzas con socios locales, con otras ONG, con redes y plataformas, con universidades para hacer más factibles y sostenibles los enfoques de intervención.

Este enfoque de trabajo requerirá también una presencia más intensa en terreno, que se podrá concretar a través de diversas fórmulas: utilización de las TIC, viajes más frecuentes, acuerdos de colaboración con socios locales o con otras ONG españolas, establecimiento de representación propia, etc. En cada caso dependerá de las intervenciones en marcha, de las necesidades y posibilidades. En ningún caso Prosalus pretende que la presencia más activa en terreno lleve a suplantar a las organizaciones locales o a restarles protagonismo en su interlocución con las autoridades locales.

Además, a través del trabajo más coordinado y colaborativo entre los departamentos de cooperación, sensibilización y comunicación, Prosalus debe visibilizar los vínculos entre la realidad de las poblaciones con las que coopera y la propia realidad española, promoviendo actitudes de compromiso y el fortalecimiento de la ciudadanía activa.

### **REVISIÓN DE LAS PRIORIDADES GEOGRÁFICAS**

A lo largo de su trayectoria, Prosalus optó desde muy pronto por un esquema de concentración de su trabajo en pocos países y en zonas concretas, buscando acompañar procesos de desarrollo a largo plazo y generar más impacto. Con este enfoque, las prioridades geográficas, desarrolladas en las correspondientes estrategias país, han estado centradas en zonas rurales andinas de Perú y Bolivia, y en varias zonas en Mozambique. Esto ha permitido profundizar en las líneas de trabajo y generar más especialización, sobre todo en seguridad alimentaria y nutricional, derecho a la alimentación y trabajo en los determinantes sociales de la salud.

El replanteamiento de prioridades geográficas y sectoriales de la cooperación española implica para Prosalus reorientar y ajustar las líneas de trabajo en los tres países de intervención, afinando en la búsqueda de coincidencias entre las prioridades institucionales, el conocimiento y la experiencia y la red de socias locales de Prosalus, así como buscando nuevas formas de trabajo y colaboración con estas. Además, Prosalus puede hacer prospección de posibilidades de aportar su conocimiento y su experiencia en otros países prioritarios para la cooperación española, especialmente allí donde el sector de seguridad alimentaria y nutricional y el derecho a la alimentación sea prioritario. También puede abrirse a la posibilidad de realizar asistencias técnicas en esta materia en colaboración con otros agentes de cooperación donde se requiera.

### **SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN ORIENTADAS AL CAMBIO SOCIAL Y A LA CIUDADANÍA ACTIVA**

Del mismo modo que el trabajo de cooperación de Prosalus apoya la transformación social y la generación de condiciones de vida justas en los países de intervención, el trabajo de sensibilización y comunicación que la organización realiza en España también debe incorporar esa orientación al cambio social, de forma coherente con los enfoques de derechos humanos, género y sostenibilidad en que se apoya su acción. La organización debe hacer más explícita la teoría de cambio social que está implícita en su trayectoria de actuación.

Prosalus debe orientar sus esfuerzos de sensibilización y comunicación hacia la promoción de ciudadanía activa, conjugando su habitual trabajo de análisis de las causas estructurales del hambre, la pobreza y la desigualdad en un plano más global con un esfuerzo orientado a

destacar la importancia de la implicación personal y colectiva, haciendo más visible la conexión entre la realidad de las poblaciones con las que trabaja y la realidad existente en España, e incorporando la dimensión vivencial y comprometida. Temas como la desigualdad, la vulnerabilidad, la sostenibilidad, el reconocimiento de los derechos humanos... son universales, pero desde el punto de vista de la generación de ciudadanía activa necesitan ser trabajados desde experiencias concretas y prácticas.

Esto requerirá, entre otras cosas, prestar atención a los espacios, movimientos, redes y plataformas con los que establecer contacto o en los que participar, de acuerdo a las temáticas de trabajo, a la complementariedad de planteamientos y a la propia disponibilidad de recursos humanos.

Dado el escenario de fuerte contracción de las convocatorias de subvenciones para acciones de sensibilización, sería importante que, de cara a la propia sostenibilidad, Prosalus busque otras formas de financiación del trabajo de sensibilización, tratando de rentabilizar en términos de financiación los esfuerzos de sensibilización y comunicación e intentando generar un modelo de trabajo que, al no estar vinculado a una financiación finalista concreta, sea más flexible y auto sostenible, por ejemplo, vinculándolo con acciones de asesoría y formación o con emprendimientos sociales.

## **MODELO DE TRABAJO MENOS ESTANCO, MÁS COLABORATIVO Y COORDINADO ENTRE DEPARTAMENTOS**

La forma de trabajo planteada tanto en cooperación como en sensibilización y comunicación requiere una estructura menos rígida, más permeable, con espacios y dinámicas que faciliten la dimensión colaborativa.

Para ello se podrán utilizar varias herramientas:

- Reuniones plenarios mensuales que integren no solamente la dimensión informativa del trabajo de cada departamento, sino que también reserven espacio y den lugar a debates, colaboraciones y aportaciones de unos departamentos a otros. Estos espacios permitirían profundizar la reflexión sobre los enfoques transversales de derechos humanos, género y sostenibilidad.
- Reuniones informativas después de los viajes.
- Talleres internos de formación, basados en el intercambio de saberes, para reforzar algunos aspectos prácticos (redes sociales, fotografía y vídeo, tratamiento informático y clasificación de imágenes, etc.)
- Corresponsabilidad de todo el equipo en el mantenimiento de la página web y en la generación de contenidos y noticias para los diferentes “medios” de comunicación de Prosalus (web, blog, facebook, twitter, revista, boletín...)
- Generación de grupos de trabajo interdepartamentales, ad hoc para la realización de tareas concretas o proyectos determinados, cuidando que no se traduzcan en una saturación de la agenda de trabajo.

## **COORDINADORAS, REDES Y ALIANZAS**

Prosalus ha mantenido a lo largo de los años un compromiso muy intenso en la Coordinadora de ONGD-España y en algunas coordinadoras autonómicas, participando activamente en grupos de trabajo. En esta etapa de crisis, en que la disminución de recursos humanos en muchas organizaciones las está llevando a reducir su participación en estos espacios, Prosalus apuesta por mantener presencia activa, aunque deba revisar la cantidad de grupos de trabajo en que está implicada y focalizar en aquellos que le resulten más estratégicos.

Junto a ello, la organización debe estar atenta y abierta a la participación –en la medida de sus posibilidades– en otras redes y plataformas que, por su temática, por su amplitud y relevancia, sean interesantes para reforzar su conocimiento y su proyección, especialmente redes de ámbito internacional relacionadas con seguridad alimentaria y nutricional y derecho a la alimentación, en las que Prosalus puede tener un encaje importante.

Además, en este nuevo período, será necesaria una actitud más proactiva de Prosalus a la hora tejer alianzas con otras organizaciones, orientadas al desarrollo de intervenciones conjuntas, especialmente para intervenciones de cierta envergadura, colaborando tanto en la identificación como en la búsqueda de financiación y en la ejecución, seguimiento y evaluación.

También será muy interesante poder establecer alianzas estables con universidades, especialmente en temas de generación de evidencias, desarrollo de experiencias innovadoras y sistematización de las mismas, en temas de común interés en los que pueda haber complementariedad y beneficios para ambas partes.

## **AVANZAR EN SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE PROSALUS A TRAVÉS DE FINANCIACIÓN PRIVADA Y AMPLIACIÓN DE LA BASE SOCIAL**

En toda su trayectoria de trabajo, Prosalus, en tanto que asociación pequeña e independiente (sin vinculación con otras organizaciones/instituciones que le sirvan de soporte) ha tenido más facilidad para acceder a financiación pública que para incrementar la financiación privada. En el actual contexto de constricción de las posibilidades de financiación pública, la estabilidad de la organización se resiente y debe ajustar su Planificación Estratégica a la situación económica frágil e inestable que está viviendo el sector.

En el próximo período Prosalus debe incrementar sustancialmente el porcentaje de sus costes de estructura que están financiados con fondos privados no finalistas, conjugando diversas posibles fuentes: cuotas periódicas de socios, donativos no finalistas de particulares y empresas, pagos por servicios de formación y asesoría que pueda prestar, rendimientos de emprendimientos sociales, etc.

Igualmente, se deberá dedicar mayor esfuerzo a la ampliación y consolidación de la base social, trabajando en varios aspectos complementarios:

- Buscar el incremento significativo del número de socios/as colaboradores/as, a través de estrategias innovadoras que respeten los criterios reiterados por Prosalus a lo largo de los años (no apadrinamientos, no “*face to face*”).
- Buscar el incremento del número de socios/as activos/as que participan en las asambleas de Prosalus, poniendo en marcha una estrategia proactiva de invitación.

- Reforzar y ampliar el trabajo con voluntariado, sin descuidar el criterio establecido hace años por Prosalus de que haya en cada caso un contenido definido para el trabajo voluntario.
- Ampliar las colaboraciones con empresas, intentando evolucionar desde colaboraciones estrictamente filantrópicas (donación) hacia colaboraciones más estratégicas, en que se conjuguen competencias de ambas organizaciones para mejorar, en que se genere innovación y se puedan conseguir beneficios para ambas partes.
- Continuar con la expansión del apoyo de Prosalus a través de redes sociales, intentando construir de una forma más estructurada y sistemática una red de amplificación de la presencia de Prosalus en estas redes.

## 7. RESULTADOS A ALCANZAR

- a) Elaboradas sistematizaciones de experiencias y/o estudios de caso y/o ejercicios de comunicación de resultados de los principales procesos apoyados por Prosalus.
- b) Desarrollada al menos una experiencia de alianza estratégica o de colaboración estable con universidades.
- c) Revisadas y actualizadas las formas y estrategias de trabajo en los tres países que hasta ahora han sido prioritarios para la organización.
- d) Realizada prospección y pruebas piloto en otros países prioritarios de la cooperación española para ir abriendo camino a futuras líneas de trabajo.
- e) Desarrollada al menos una experiencia de intervención en cooperación en consorcio con otras organizaciones.
- f) Desarrolladas experiencias de asesoría o asistencia técnica con otros actores de desarrollo.
- g) Incorporados indicadores de proceso relacionados con los principios de derechos humanos y con los enfoques de género en desarrollo y sostenibilidad, al menos en aquellas intervenciones apoyadas por Prosalus con un presupuesto superior a 150.000 euros.
- h) Definida una estrategia de educación para el desarrollo, sensibilización y comunicación enfocada a la promoción de ciudadanía crítica, activa y participativa.
- i) Elaborado un plan de acción para la aplicación de la política institucional de género.
- j) Al término del período de vigencia de este plan estratégico, al menos el 50% de los gastos de estructura de Prosalus se financian con fondos privados no finalistas.
- k) Incrementado el número de socios/as colaboradores/as hasta superar al menos los 1.500 al final del período.
- l) Incrementado en un 50% el número de socios/as activos/as y el número promedio de participantes en las asambleas.



- m) Incrementado en un 50% el número de personas voluntarias que colaboran en el conjunto de sedes de Prosalus.
- n) Desarrolladas al menos tres experiencias de colaboración con empresas que no se basen estrictamente en lo filantrópico (solo donación).
- o) Desarrollada al menos una experiencia de emprendimiento social.
- p) Incrementado en un 100% el número de seguidores en Twitter y Facebook.

## 8. MARCO PRESUPUESTARIO

Durante el período de aplicación de este plan, Prosalus continuará esforzándose por obtener el máximo rendimiento de los recursos, gestionando con **eficacia y eficiencia** los fondos públicos y privados obtenidos. Bajo los mismos principios se actuará en las eventuales actividades económicas; el 100% del rendimiento obtenido en ellas será destinado a las actividades propias de la misión.

Al igual que en el plan anterior, de cara a la **captación de fondos privados**, Prosalus aplicará como mínimo lo previsto en el Código de Conducta de la Coordinadora de ONGD de España y, por tanto, toda la actividad de captación de fondos que realice Prosalus se ajustará al marco legal, así como a los principios éticos establecidos en el Código de Conducta, especialmente en lo referente al epígrafe 5 “Pautas comunicativas, publicidad y uso de imágenes”. Todas las actividades de captación de fondos serán veraces y evitarán mensajes engañosos; describirán correctamente la identidad de la organización; no se solicitarán donaciones para aquellas acciones a las que Prosalus no vaya a poder responder adecuadamente y se evitará el uso de tácticas de presión o culpabilizadoras.

Durante el periodo 2015-2019 se contabilizará la **distribución de gastos** con los siguientes **criterios**:

- Se consideran gastos propios de la misión todos los relacionados con cooperación y sensibilización.
- Se incluyen como gastos de cooperación el monto total transferido a nuestros socios locales para la ejecución de las intervenciones en terreno, así como los gastos del departamento de cooperación, aquellos gastos indirectos de los proyectos que eventualmente estén destinados a la realización de evaluaciones y/o auditorías de los mismos y el 25% de los gastos de personal de dirección.
- Se incluyen como gastos de sensibilización todos los gastos –de personal y de realización de actividades, materiales y publicaciones- del departamento de sensibilización y el 25% de los gastos de personal de dirección.
- Se consideran gastos de administración los gastos de personal administración y el 25% de los de dirección, así como el personal que haya en sedes territoriales y el resto de gastos de funcionamiento y mantenimiento de oficinas que no se incluyan en los apartados descritos en cooperación, sensibilización y comunicación.
- Se consideran gastos de comunicación los gastos de personal de comunicación y el 25% de los de dirección, así como todos los relativos a programación, alojamiento y mantenimiento de la página web general de Prosalus; los derivados de la elaboración,

edición, impresión y distribución de la revista trimestral y de la hoja mensual (u otras publicaciones institucionales análogas que se pudieran poner en marcha); el diseño e impresión de materiales institucionales (trípticos, memorias, carteles, etc.) que no estén vinculados a un proyecto específico de cooperación o de sensibilización; otros gastos de publicidad institucional, si se produjeran en algún momento.

La ejecución de este plan se inicia con una previsión de ingresos anuales de 1 millón de euros para el año 2015, pero con el objetivo de volver en 2019 a una gestión cercana a los 2 millones de euros, aunque con un mayor porcentaje de ingresos privados que el que hubo durante la vigencia del plan anterior, en que fue del 8 a 10% del total de ingresos.

Las **previsiones presupuestarias orientativas** para el próximo cuatrienio son las siguientes:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos totales</b>	1.000.000 €	1.250.000 €	1.500.000 €	1.750.000 €
<b>% fondos públicos</b>	75%	76%	77%	78%
<b>% fondos privados</b>	25%	24%	23%	22%