



I INFORME EJECUTIVO DE SEGUIMIENTO 2016-2018

PLAN ESTRATÉGICO DE MÉDICOS DEL MUNDO 2016-2022

TIPO DE DOCUMENTO:

Informe

CATEGORÍA DEL INVENTARIO:

A3_ Estrategia

ETIQUETAS /PALABRAS CLAVE:

Informe de seguimiento, Plan estratégico, monitoreo

ELABORADO POR - FECHA:

Unidad de Desarrollo Estratégico e Institucional

Departamento de Desarrollo Organizativo

2019

PRESENTADO –FECHA:

Junta Directiva en Pleno

16-17 de Noviembre 2019

VERSIÓN:

Primera (1.0)



ÍNDICE

- 1. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**
- 2. DATOS GENERALES**
- 3. ANÁLISIS EJE 1: CAMBIO SOCIAL**
- 4. ANÁLISIS EJE 2: DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO**
- 5. ANÁLISIS EJE 3: PARTICIPACIÓN PARA EL
PROTAGONISMO**
- 6. ANÁLISIS EJE 4: GESTIÓN ÉTICA Y CALIDAD**
- 7. ANÁLISIS EJE 5: GOBERNANZA Y DESARROLLO DE LA
ASOCIACIÓN**



1- INTRODUCCIÓN

El objetivo de este informe es mostrar el nivel de implementación del Plan Estratégico 2016-2022 y proporcionar recomendaciones clave según nuestra contribución a cada objetivo estratégico en base a los indicadores propuestos en el Plan en sus primeros años de ejecución 2016-2018

OBJETIVOS DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Establecer una línea de base de indicadores (medición/valoración al inicio del Plan, en el año 0, considerado 2017, para su posterior seguimiento y evaluación de mejora).
- Proponer Valores Meta a los indicadores en función de la medición de la línea de base
- Valorar el grado actual de cumplimiento de cada indicador.
- Proporcionar una imagen del nivel de ejecución de cada eje del plan estratégico según el nivel de contribución a la consecución de los objetivos en el periodo comprendido entre 2016 y 2018, a través de la medición/valoración del grado de cumplimiento de los indicadores propuestos para su evaluación.
- Proporcionar recomendaciones de cara a la mejora respecto a la consecución de los objetivos y de los propios procesos o metodología del plan, incluido el diseño de indicadores y herramientas de medición utilizadas
- Servir de base para la priorización de cara a las Planificaciones anuales de los años 2020,2021,2022

METODOLOGÍA

En este informe se ha valorado cada eje y cada objetivo estratégico en base a los indicadores propuestos en el Plan Estratégico con diferentes herramientas. Este informe constituye una línea de base, establece valores meta y valora el grado actual de cumplimiento de cada indicador. Además, proporciona una visión global del nivel de ejecución de cada eje y de cada objetivo y formula recomendaciones sobre factores críticos de cara a la contribución a los objetivos propuestos, herramientas de seguimiento y evaluación, etc.

La información sobre cada indicador se ha obtenido a través de diferentes herramientas, gracias a la colaboración de las sedes autonómicas, los países, y todos los departamentos de sede central:



- Cuestionario sobre indicadores referidos a **proyectos**, a sede central sedes autonómicas y países

En este vínculo se pueden consultar todos los resultados de la encuesta, aunque en cada indicador en este informe se valora el resultado de la pregunta/preguntas correspondientes.

<https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?id=m7tLEPL98Eaf97jpAaEexZSEQmTEWvRDuQ6VIs06G1BURVI3UUUIWE9JVzVKOFowWIdFTIpYWFhOTC4u&AnalyzerToken=FkgEOBonNN5xPqsPGxINt8k0DauOpjY>

- Diagnósticos realizados
 - Gestión del conocimiento 2018
 - Comunicación Interna 2017
 - Gobernanza 2018
- Encuestas de satisfacción
 - Encuesta de clima laboral 2017
 - Encuesta de satisfacción a personas voluntarias 2018/2019
 - Encuesta a órganos de gobierno 2018
- Cuadro de mando (Excel) de indicadores según objetivos, evaluación cuantitativa y/o cualitativa de cada indicador
- Análisis / Gráficos en PBI que procesan la información de la herramienta de seguimiento en Excel
- Reuniones con informantes clave (todos los departamentos, direcciones y unidades)
- Solicitud de información directa a responsables (seguimiento de indicadores)

Este informe ejecutivo, se complementa con el informe completo y la Excel de seguimiento que recoge y sistematiza la información sobre cada indicador, además de mostrar otras variables, desde programación hasta nivel de prioridad. Además, con la colaboración de la unidad de Innovación, nos ha permitido tratar los datos con la herramienta PBI de manera cuantitativa para obtener la visión global sobre el grado de cumplimiento por Ejes, Objetivos, prioridad y seguimiento de cada indicador. Los gráficos que se muestran en las próximas páginas se han obtenido a partir de ese trabajo.



En relación con la planificación anual, este informe nos permite establecer las prioridades de cara a la planificación anual para impulsar el avance del Plan cada año.

FORMATOS DISPONIBLES

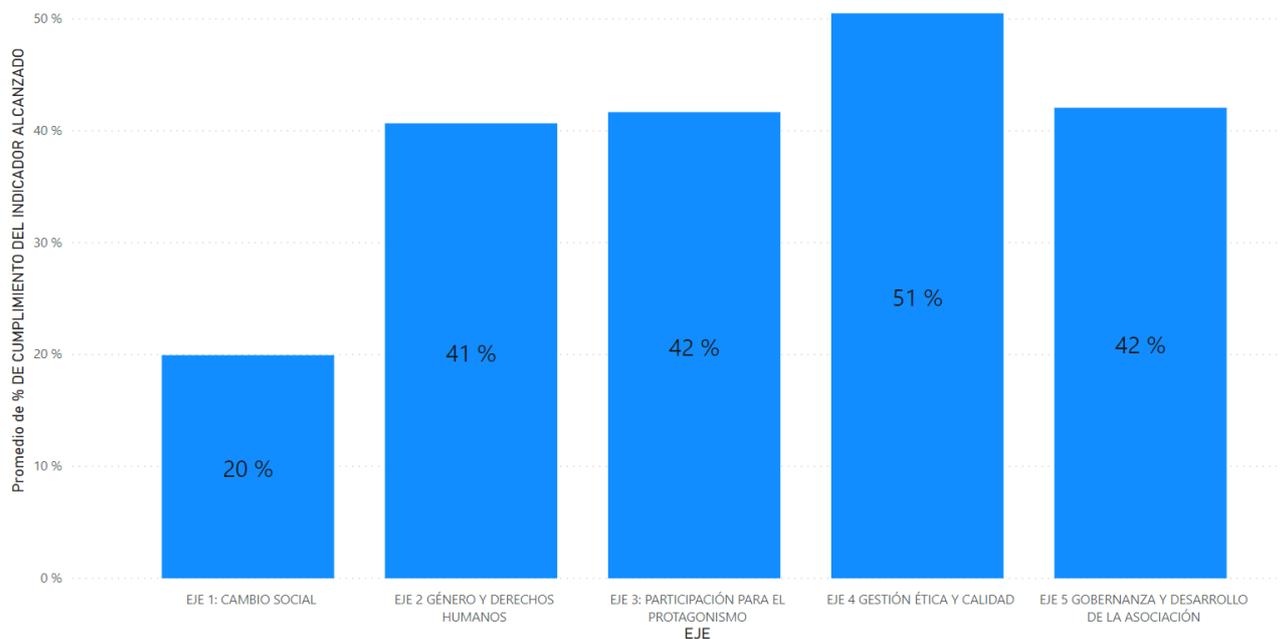
- I Informe de seguimiento intermedio del Plan Estratégico 2016-2018
- I Informe Ejecutivo
- Excel análisis
- Power Point para presentaciones

2- DATOS GENERALES

PROMEDIO DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES POR EJE

En primer lugar, según la valoración del cumplimiento medio de los indicadores de cada Eje del Plan Estratégico obtenemos una **visión global del grado de cumplimiento de cada eje** tal como muestra el gráfico a continuación:

Promedio de % DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR ALCANZADO por EJE



En el Eje 1 observamos el menor porcentaje de cumplimiento. Esto se debe a que la mayor parte de los indicadores dependen de la Estrategia de Cambio Social.

Tras la finalización del proceso de elaboración de la estrategia de cambio social, será necesario obtener la valoración de línea de base y posterior monitoreo y seguimiento de sus indicadores. Por último será recomendable la revisión de los indicadores del eje 1 en función de los resultados e indicadores que nos marque la estrategia.

Es prioritario finalizar el proceso de definición de la Estrategia de Cambio Social y establecer resultados e indicadores para poder comenzar con su plan de desarrollo por áreas misionales.

El resto de Ejes, se encuentran en un nivel de ejecución por encima de lo esperado según la programación temporal del Plan. Eso no significa que todos los indicadores



estén por encima de ese nivel esperado, ya que es un promedio, pero nos ofrece una perspectiva global de cumplimiento positiva.

Más adelante, veremos con más detalle cada Eje y veremos el grado de cumplimiento por objetivos generales y específicos lo cual nos aportará mayor información

PROMEDIO DE GRADO DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES SEGÚN NIVEL DE PRIORIDAD

A cada indicador se le ha asignado un nivel de prioridad relacionado con la propia programación que establece el Plan Estratégico.

Prioridad 1:

Con prioridad 1 existen 2 tipos de indicadores:

1-Indicadores que se han de cumplir en un primer plazo previsto en el Plan (primer año o dos primeros años) Estos indicadores son sobre todo de proceso y además son necesarios o influyen en el cumplimiento de otros indicadores (que tendrán prioridad 2 o 3)

2-Indicadores de resultado y/o impacto a los que hay que contribuir desde el año 1 hasta el año 6 del Plan Estratégico. No condicionan el cumplimiento de otros indicadores, pero se han de trabajar y monitorizar desde el principio para alcanzar el nivel de cumplimiento a final del Plan Estratégico

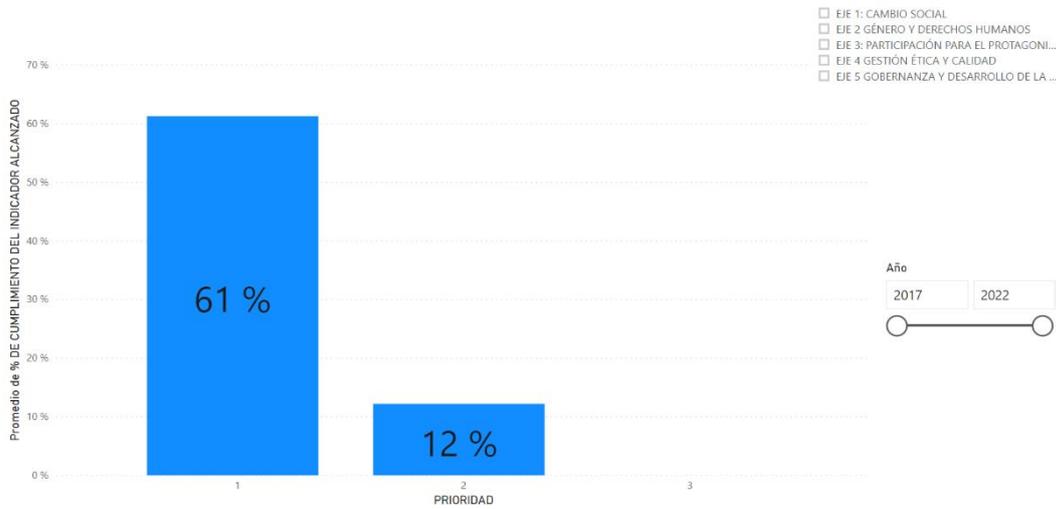
Prioridad 2 y 3:

Son aquellos indicadores de resultado de proceso, actividad o impacto que dependen de otros indicadores.

El promedio de cumplimiento (teniendo en cuenta los dos primeros años del plan **2017-2018**) de los indicadores con **prioridad 1** es del **79%**. Es un dato muy positivo, teniendo en cuenta que estamos valorando tan sólo el primer tercio de la programación del Plan Estratégico

Si ampliamos el periodo a todo el Plan (2017-2022) obtenemos el siguiente gráfico:

Porcentaje de cumplimiento según prioridad de indicadores

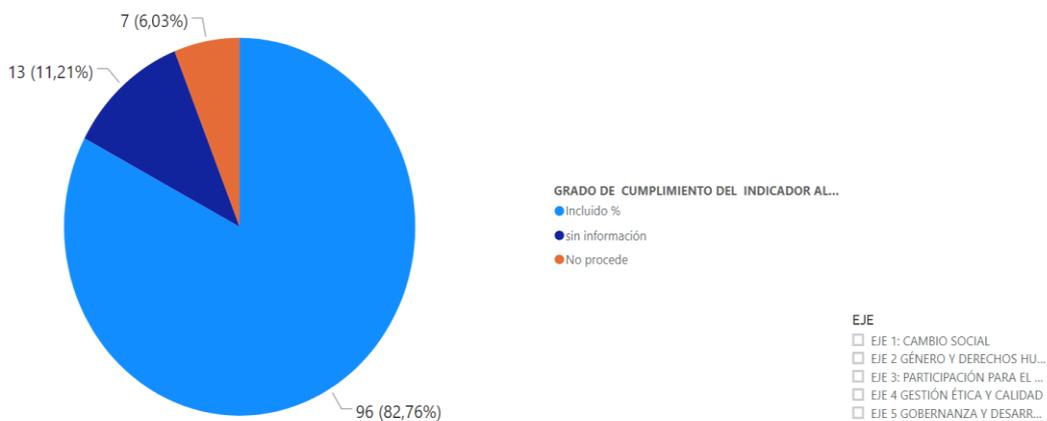


En este caso, lógicamente, desciende el promedio en los indicadores con prioridad 1 y aparece un nivel de ejecución del 12% en indicadores de prioridad 2, ya que algunos de ellos ya han podido iniciarse, por consecución finalizada de otros indicadores de nivel 1

TIPOS DE INFORMACIÓN EN LOS INDICADORES

En el siguiente gráfico podemos observar el nivel de información obtenido para la “valoración” de los indicadores:

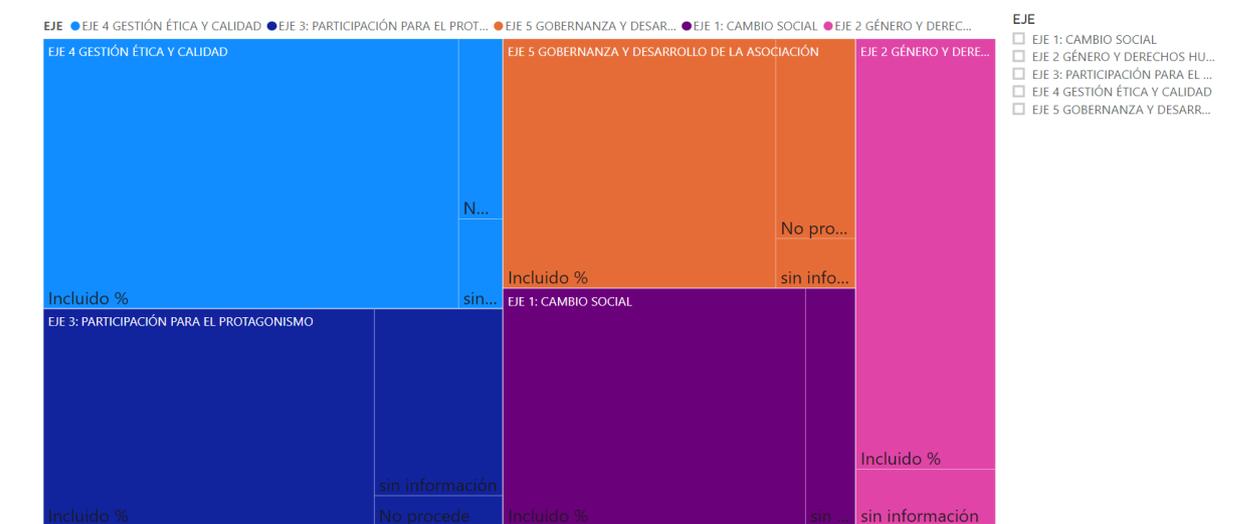
Tipos de información en los indicadores



Se puede ver que tan solo para un 11,21 % de los indicadores no se ha obtenido información, o bien por no haber desarrollado herramienta de medición, o bien porque no se ha dado respuesta al requerimiento de información. Un 6 % de los indicadores no tienen información asociada porque no procede, es decir, no se puede todavía dar un nivel de ejecución del indicador (porque por ejemplo, no se ha producido todavía posibilidad de evolución)

A continuación vemos en detalle para cada eje el tipo de información recogida:

Tipos de información en los indicadores



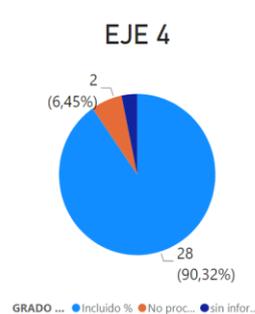
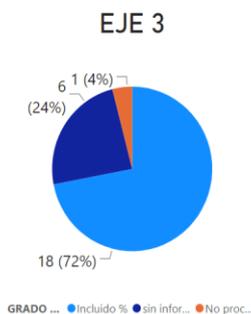
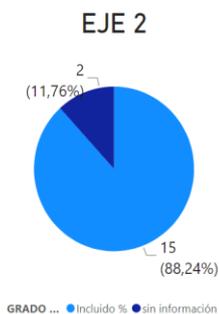
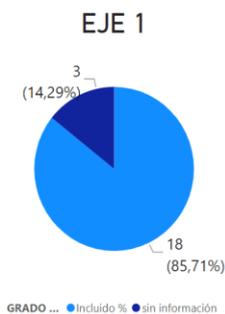
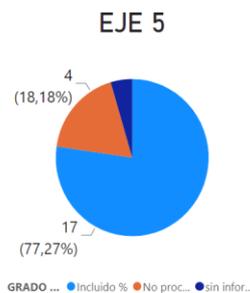
Indicadores sin información disponible

EJE	Includido %	No procede	sin información	Total
EJE 5 GOBERNANZA Y DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN	17	4	1	22
EJE 4 GESTIÓN ÉTICA Y CALIDAD	28	2	1	31
EJE 3 PARTICIPACIÓN PARA EL PROTAGONISMO	18	1	6	25
EJE 2 GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS	15		2	17
EJE 1 CAMBIO SOCIAL	18		3	21
Total	96	7	13	116

Año

2017

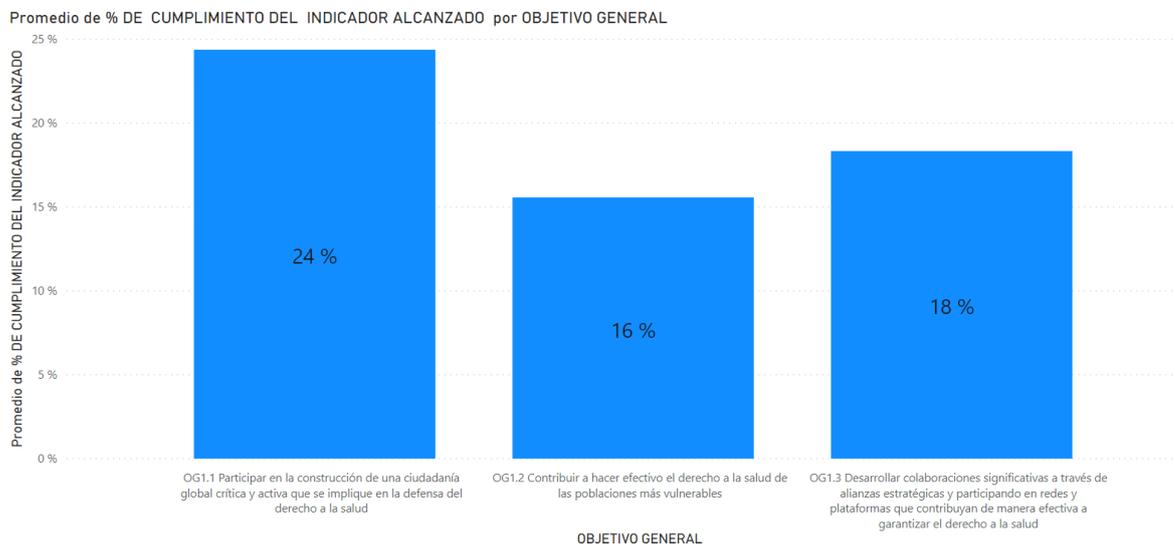
2022



3- ANÁLISIS EJE 1: CAMBIO SOCIAL

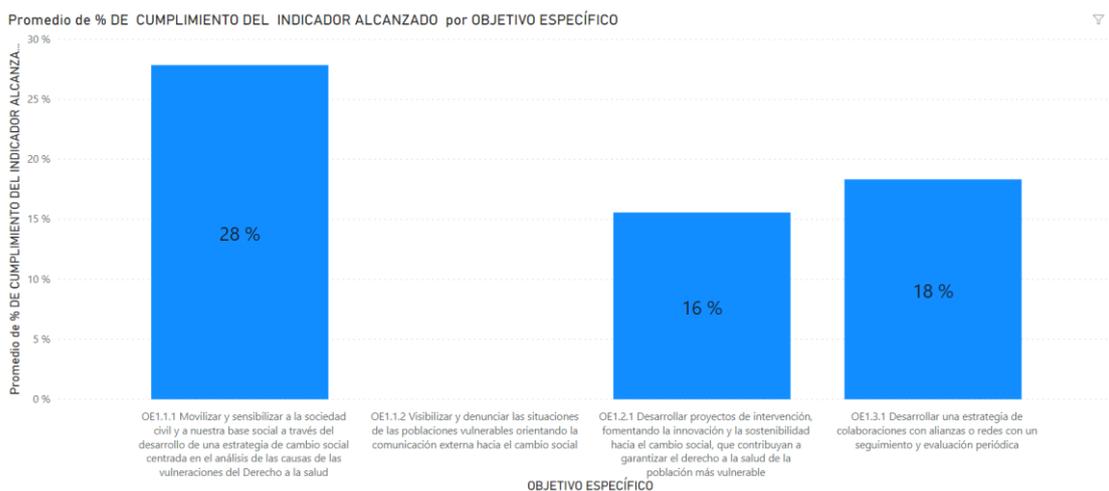
En el siguiente gráfico podemos ver el grado de consecución de cada objetivo general.

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS GENERALES EJE 1



En este segundo gráfico observamos el nivel de consecución de los objetivos específicos:

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESPECÍFICOS - EJE 1



El Objetivo General OG1.1 es el más avanzado de los 3 que componen el Eje. Este Objetivo General tiene dos objetivos específicos. Tal como se aprecia en el segundo gráfico, el primer objetivo tiene un nivel de consecución adecuado (28%) . Este objetivo



OE1.1.1 contiene el indicador relacionado con la **elaboración de la estrategia de cambio social**, que se encuentra en situación de borrador pendiente de validación y aprobación. Además contiene otros indicadores que dependen de la finalización de la estrategia. La recomendación en relación a este objetivo es que una vez se valide el borrador de estrategia, se realice a nivel técnico el despliegue de resultados e indicadores, y se revisen los indicadores del Eje 1 una vez que esté definida la estrategia de cambio social. Es necesario converger hacia la evaluación de impacto.

El Objetivo Específico **OE1.1.2**, sin embargo, aparece con un nivel de consecución del 0% debido, por un lado, a que el primer indicador de este objetivo determina **definir o revisar el Plan de comunicación en relación a la Estrategia de Cambio social** y por lo tanto no se ha podido avanzar todavía. Por otro lado, existen 3 indicadores de los que no tenemos información disponible. Por lo tanto, como recomendación se desprende que se desarrollen las herramientas necesarias en el departamento de comunicación e incidencia política para poder valorarlos, tal como se ve con mayor detalle en el informe de análisis de indicadores.

El Objetivo General OG1.2 plantea nuestra contribución a hacer efectivo el derecho a la salud para las personas más vulnerables, mediante el desarrollo de proyectos sostenibles e innovadores (OE 1.2.1). En relación a este objetivo, cabe destacar que el nivel de ejecución del 16% es muy bajo, porque en primer lugar hay que definir los criterios de sostenibilidad e innovación para los proyectos. En relación a esto, además de los criterios técnicos de sostenibilidad e innovación, existe la necesidad de validar la estrategia de cambio social para establecer esa relación de los proyectos con la misma, tal como el Objetivo específico propone.

Por otro lado, respecto a las poblaciones vulnerables, tal como se puede ver en el Informe detalladamente, la mayoría de los proyectos se orientan a población en situación de gran vulnerabilidad, pero no existe una reflexión o diagnóstico sobre la necesidad de alcanzar a personas en situaciones de vulnerabilidad a las que no estamos llegando.

El objetivo general OG1.3 establece el desarrollo de colaboraciones significativas con alianzas estratégicas y plataformas y redes. En su objetivo específico se plantea desarrollar una estrategia de participación en redes y alianzas. El nivel de contribución a este objetivo ha sido en estos 2 primeros años de un 18%. En el grupo del eje 1, que tenía el mandato de su impulso, se decidió unir este proceso al de la Estrategia de cambio social, debido a que las colaboraciones, alianzas y redes son una “herramienta” para aumentar nuestro impacto. Es por ello, que en la estrategia de cambio social se



establecen prioridades hacia las que se deberán orientar las colaboraciones y alianzas estratégicas y la recomendación es que se deberían plantear indicadores de impacto para las mismas. Por otro lado se ha elaborado un protocolo de participación en redes y alianzas para asegurar que se orienten a los fines estratégicos, misionales y operativos y que nos permitirá realizar monitoreo y seguimiento de las mismas.

Recomendaciones sobre factores críticos

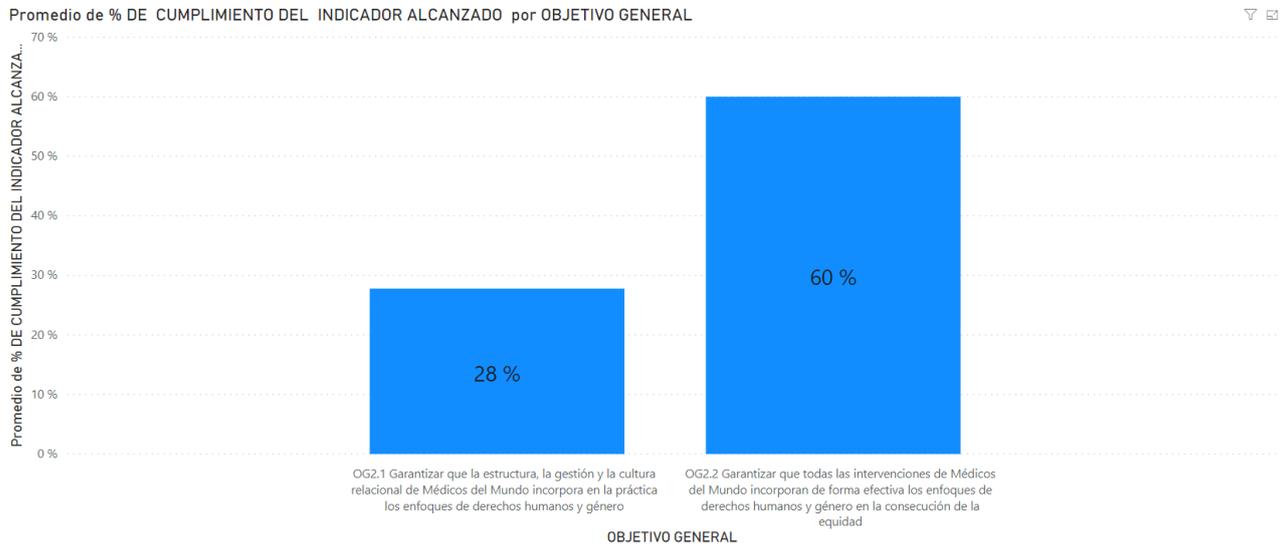
- Aprobación de la Estrategia de cambio social en el primer cuatrimestre del 2020
- Desarrollo técnico de la Estrategia de cambio social con planificación, resultados e indicadores de impacto, incluyendo alianzas, plataformas y redes.
- Revisión de los indicadores del Eje 1 del Plan Estratégico en función de lo anterior para asegurar el monitoreo de la estrategia definida.
- Asegurar el desarrollo de la estrategia en las áreas misionales, programas autonómicos, estatales e internacionales, comunicación e incidencia política mediante la coordinación con sus procesos de planificación estratégica u operativa.
- Desarrollar las herramientas necesarias para seguimiento de indicadores en cada área misional.
- Definir criterios de sostenibilidad e innovación de nuestros proyectos.
- Revisar los modelos de intervención o marcos de programas según los criterios definidos y desarrollar las herramientas para su seguimiento.

4- ANÁLISIS EJE 2: DERECHOS HUMANOS Y GÉNERO

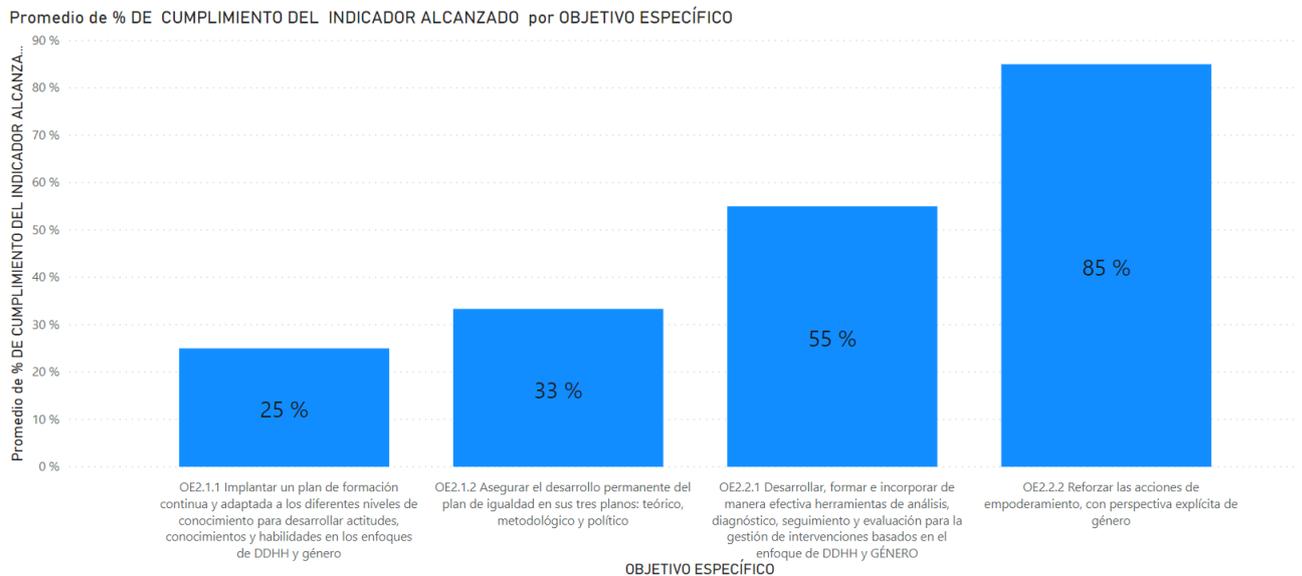
En el primer gráfico podemos ver el grado de contribución en los dos primeros años del Plan a cada objetivo general, y en el segundo, la contribución a los objetivos específicos:

En este segundo gráfico observamos el nivel de consecución de los objetivos específicos

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS GENERALES EJE 2



% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESPECÍFICOS - EJE 2



El Objetivo General OG2.1 orienta a que la estructura, la gestión y la cultura incorpore en la práctica el enfoque de género y derechos humanos. Para ello se establecen dos objetivos específicos: el primero implantar un plan de formación continua adaptado a



diferentes niveles de conocimiento para desarrollar actitudes, conocimientos y habilidades y el segundo el desarrollo permanente del Plan de Igualdad.

El Objetivo Específico OE2.1.1 tiene un nivel de consecución apropiado del 25%, se ha reflexionado sobre marcos conceptuales, se ha elaborado un Plan de formación y está prevista su inmediata implementación.

El Objetivo Específico OE 2.1.2 se encuentra en un 33% de ejecución lo que representa la aprobación del II Plan de Igualdad para personas voluntarias y para personas trabajadoras. Se recomienda planificar y presupuestar anualmente las acciones previstas y que se realice un seguimiento cercano tanto técnico como político.

El Objetivo General OG2.2 “Garantizar que todas las intervenciones de Médicos del Mundo incorporan de forma efectiva los enfoques de derechos humanos y género en la consecución de la equidad” destaca con un 60% de grado de cumplimiento.

El Objetivo Específico OE2.2.1 se encuentra en un 55 % de ejecución. Por un lado, se han puesto en práctica herramientas como la guía “Aprender haciendo” y por otro, en los programas autonómicos, estatales e internacionales, según la información aportada por sus coordinadores, una media del 50% de los proyectos cumplen los criterios definidos en dicha herramienta para la incorporación del enfoque. Sin embargo, sería necesario desarrollar una herramienta de indicadores que aúne también los criterios del enfoque antropológico, muy relacionados, así como criterios de enfoque medioambiental. Y para poder realizar un seguimiento adecuado sería necesaria una herramienta de seguimiento de proyectos como fuente de verificación mejor que la encuesta.

El Objetivo Específico OE2.2.2 propone reforzar las acciones de empoderamiento, con perspectiva explícita de género. Este objetivo específico destaca con el mayor porcentaje de ejecución, un 85 %. Según los resultados del cuestionario realizado a sedes y países, un 53% de los proyectos (media de criterios) incorpora acciones de empoderamiento con perspectiva de género dirigidas al empoderamiento cognitivo, psicológico, y capacitación sobre factores que afectan a su salud. Y al menos un 39% de los proyectos (media de criterios) incorpora acciones de empoderamiento con perspectiva de género dirigidas a empoderamiento económico y político, fortalecimiento de organizaciones de tdd e interlocución con tdo. Para más detalle, ver en el informe la valoración de cada indicador. Sin embargo, como recomendación habría que mejorar el seguimiento tratando de incorporar indicadores de impacto en las intervenciones que podamos medir y monitorizar. Para comenzar por algo relativamente sencillo, medición



de impacto (cambios en las personas) en las capacitaciones, o a lo largo del proceso tras nuestra intervención.

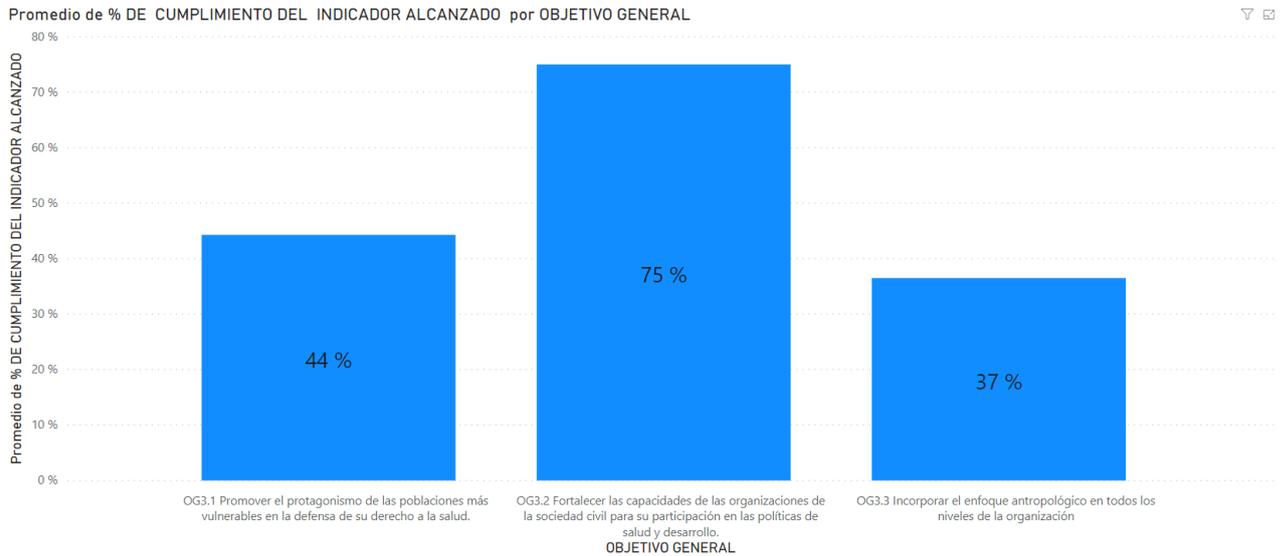
Recomendaciones sobre factores críticos

- **Implementar el Plan de Formación** continua sobre DDHH y Género a toda la organización con liderazgo de Unidad de Género y DDHH, Desarrollo de Personas y Voluntariado en coordinación con las áreas misionales (PEA, PI, Comunicación e Incidencia Política) para su implementación. Aprovechar las herramientas y plataformas de formación disponibles. Planificar y presupuestar anualmente las acciones formativas previstas, y los resultados previstos para después evaluar y orientar a la mejora. Establecer contenidos, prioridades y metas por perfiles y por canales.
- Incorporar en el Plan de Formación un **módulo práctico de aplicación**: facilitar formaciones específicas para operativizar e incluir en los proyectos, intervenciones, campañas y acciones el enfoque de derechos humanos y género.
- **Medir el impacto** de las formaciones en las personas que las realizan, no sólo cambio en actitudes, conocimiento y habilidades personales sino también de la utilidad para su incorporación en el ámbito de actuación de cada persona: en su proyecto, en el voluntariado de su sede, etc....
- **Planificar y presupuestar anualmente las acciones previstas del II Plan de Igualdad** para personas voluntarias y para personas trabajadoras. y que se realice un seguimiento cercano tanto técnico como político de la ejecución de las mismas.
- Desarrollar una **herramienta de indicadores** que aúne también los criterios del enfoque antropológico, muy relacionados, así como criterios de enfoque medioambiental y modificar, si es necesario algunos de los indicadores del Plan para este eje.
- Para poder realizar un seguimiento adecuado de la incorporación de los enfoques a los proyectos es necesario valorar el posible desarrollo o adaptación de **una herramienta de seguimiento de proyectos/intervenciones** como fuente de verificación que mejore la encuesta.

5- ANÁLISIS EJE 3: PARTICIPACIÓN PARA EL PROTAGONISMO

En el primer gráfico podemos ver el grado de contribución en los dos primeros años del Plan a cada objetivo general.

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS GENERALES EJE 3



En el segundo gráfico podemos observar el detalle de los objetivos específicos

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESPECÍFICOS - EJE 3





El Objetivo General OG3.1 Promover el protagonismo de las poblaciones más vulnerables en la defensa de su derecho a la salud. El grado de cumplimiento de este objetivo general es de un 44%.

En relación al **Objetivo Específico OE3.1.1 “Facilitar que las personas Titulares de Derechos sean protagonistas de los procesos de identificación, elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las intervenciones de Médicos del Mundo”** se sitúa en un grado de ejecución del **83%**. Se ha creado un grupo temático con personas voluntarias, asociadas y personal técnico, sobre Participación y Metodologías Participativas. Se ha elaborado un documento marco que define la participación en la organización, no tanto las metodologías participativas ya que se definen metodologías participativas como herramientas para conseguir la participación.

Por otro lado, acerca del porcentaje de los proyectos/programas estatales y autonómicos nuevos y de los proyectos/programas nuevos en el ámbito internacional que incorporan a TdD en las fases de identificación y elaboración, ejecución y evaluación no tenemos información de calidad. La información recogida no aporta gran valor, se recomienda planificar anualmente diagnósticos y evaluaciones participativas en diferentes proyectos o territorios para este fin y dar seguimiento a los mismos, fomentando y apoyando desde el departamento de PEA y PI con herramientas, conocimiento, e incluso diagnósticos coordinados en cada país de manera sistemática (incluyendo España).

El porcentaje de **proyectos y/o acciones de Sensibilización** que se **basan en los testimonios de Tdd** según el cuestionario es del **42 %** de los proyectos / acciones de sensibilización. Se basan en los testimonios de TDD recogidos en fichas de vulneración, entrevistas, metodologías participativas y/o informes de otras organizaciones

Respecto al **Objetivo Específico OE3.1.2 “Asegurar el conocimiento y la utilización de metodologías participativas en todas las fases de las intervenciones”**, se observa que en 2017-2018 no ha avanzado, se sitúa por tanto en un **0 %** de ejecución, pero en la actualidad ya se encuentra en desarrollo. Se prevé su impulso a partir de 2020. Para ello se requiere de un Plan de formación elaborado, con desarrollo de materiales formativos y diseño de implementación. Se recomienda coordinar con el resto de formaciones en concreto las de enfoque de gº y ddhh y enfoque antropológico, ya que estos enfoques se construyen sobre una base de metodologías participativas. Se recomienda contar con un registro de formaciones, y cuestionarios de evaluación de impacto de las formaciones de manera que se pueda evaluar la aplicabilidad de las



metodologías en los proyectos para aumentar y mejorar la participación de TDD en todas las fases del proyecto.

El Objetivo Específico OE3.1.3 “Contribuir a mejorar las capacidades (motivación, habilidades y conocimientos en Derecho a la Salud) de los titulares de derechos para participar eficazmente en la sociedad civil” se encuentra en un 60% de ejecución.

Destaca que el 72,53% de nuestras acciones/formaciones con TDD incluyen contenidos sobre Derecho a la Salud para impulsar el empoderamiento de TDD.

Sin embargo, no tenemos información por no disponer de fuentes apropiadas de medición, acerca del porcentaje de TdD que participa en las acciones de IP. (LdB desagregada por contexto/tipo proyecto). En la encuesta se pidió una valoración aproximada que se puede consultar en el detalle del informe por indicadores.

Por último, para poder evaluar el impacto, el plan estratégico plantea que en al menos 1 proyecto (piloto) en contexto estatal e internacional, aumenta el porcentaje de TdD, que tras haber requerido la intervención de MDM es capaz de ejercer con autonomía las acciones para reclamar su derecho salud. Se recomienda, siendo un indicador de impacto, revisarlo en coordinación con el proyecto de medición del impacto para su monitoreo.

Cabe destacar en relación a este objetivo que está relacionado con el enfoque de Derechos y que, por lo tanto, a la hora de su aplicación y evaluación se propone considerarlo en la herramienta para aplicación práctica de los enfoques.

El Objetivo General OG3.2 “Fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para su participación en las políticas de salud y desarrollo” se encuentra en un grado de cumplimiento de un 75%.

En relación al **objetivo específico OE3.2.1 “Promover el acercamiento y la incorporación de titulares de derechos a los espacios asociativos que defienden el derecho a la salud”**, según los datos recogidos principalmente de la encuesta a sedes y países, en 58 asociaciones /redes/espacios que defienden el derecho a la salud, participan TDD con los que hemos intervenido. A lo largo del Plan se realizará seguimiento sobre el incremento de este tipo de participación.

Respecto al **objetivo específico OE3.2.2 “Exigir, junto con asociaciones de titulares de responsabilidades, políticas públicas participativas, así como espacios efectivos de participación compartidos, que garanticen el derecho a la salud”**, según los datos



obtenidos, el 75% de los países y ssaa tienen como objetivo exigir políticas públicas participativas a través del trabajo en red bien en estrategias, proyectos concretos, campañas, redes o incidencia política.

El Objetivo general OG3.3 “Incorporar el enfoque antropológico en todos los niveles de la organización”, tiene un nivel de ejecución del 37%.

El **objetivo específico OE3.3.1** propone “favorecer el diálogo intercultural como medio para promover que las Comunidades y la sociedad civil pueda perfilar su propia salud”. Se encuentra en un 33 % de ejecución.

Para contribuir a este objetivo específico, es necesario realizar al menos una formación en comunicación intercultural en cada terreno y SSAA . Se recomienda incorporar esta formación al plan de formación del enfoque antropológico. Por otro lado, antes de finalizar el plan estratégico, se propone realizar al menos dos proyectos nuevos focalizados en Salud Intercultural en el ámbito del sistema sanitario (estatal, autonómico y/o en ámbito internacional) con objeto de integrar el enfoque cultural en los programas y servicios de salud que se ofertan a la población. Se tendría que incorporar en la planificación en 2021.

El **objetivo específico OE3.3.2** “Incluir el enfoque antropológico en los documentos políticos, estratégicos y operativos” se sitúa en un grado de cumplimiento del 30%.

Para poder llevar a cabo este objetivo en los dos primeros años del Plan se define un enfoque antropológico en MdM . Se ha elaborado el marco conceptual en el **grupo temático** multidisciplinar e interdepartamental con personas voluntarias, asociadas y personal técnico.

Además se ha elaborado la guía de aplicación y una propuesta de plan de formación en el proyecto TIS de Programas Estatales y Autonómicos y Programas Internacionales. Cabe destacar la importancia de este trabajo transversal y realizado en coordinación por ambos departamentos. Se ha incluido el inicio de la implementación del Plan de formación en la planificación 2020. Se insiste en la necesidad de programar las formaciones por perfiles y canales, y en la medición de impacto en relación a la aplicabilidad para incorporar el enfoque en diagnóstico, ejecución y evaluación de nuestras acciones.

Respecto a la incorporación del enfoque antropológico a los documentos políticos y estratégicos, es importante valorar en el ámbito político y de dirección cómo se va a producir el acompañamiento a la implementación del enfoque.



Elaborado al menos un protocolo para intervenciones culturalmente apropiadas y desarrollo de al menos un modelo de buenas prácticas interculturales de atención

El objetivo específico OE3.3.3 Incorporar el enfoque antropológico en el diagnóstico, ejecución y evaluación de nuestras acciones, se sitúa en el 48 % de ejecución.

Se ha elaborado en los dos primeros años del Plan una Guía de Aplicación del enfoque antropológico adaptada a los diferentes ámbitos de la asociación que va a orientar en el diseño de proyectos y acciones que reflejen la realidad social y cultural de TdD, a partir de diagnósticos participativos, e incorporando el enfoque en todas las fases del ciclo.

Recomendaciones sobre factores críticos:

- **Definir roles y responsabilidades** para la aplicación de los enfoques de este eje transversal
- **Planificar anualmente diagnósticos y evaluaciones participativas** en diferentes proyectos o territorios para este fin y dar seguimiento a los mismos, fomentando y apoyando desde el departamento de PEA y PI con herramientas, conocimiento, e incluso diagnósticos coordinados en cada país de manera sistemática (incluyendo España).
- **Sistematizar los testimonios**, materiales, entrevistas, informes, diagnósticos, para facilitar y mejorar la promoción del protagonismo de las poblaciones más vulnerables en proyectos y acciones de sensibilización basadas **en los testimonios de Tdd** recogidos en fichas de vulneración, entrevistas, metodologías participativas y/o informes de otras organizaciones.
- **Evaluar el impacto** en al menos 1 proyecto (piloto) en contexto estatal e internacional, sobre el ejercicio con autonomía de las acciones para reclamar el derecho a la salud. Se recomienda, coordinarlo con el proyecto de medición del impacto para su monitoreo.
- Coordinar **el plan de formación sobre metodologías participativas** con el resto de formaciones en concreto las de enfoque de gº y ddhh y enfoque antropológico, ya que estos enfoques se construyen sobre una base de metodologías participativas. Se recomienda desarrollar materiales formativos y diseñar la implementación por perfiles y canales, contar con un registro de formaciones, y realizar evaluación de impacto de las formaciones de manera que se pueda evaluar la aplicabilidad de las metodologías en los proyectos para aumentar y mejorar la participación de TDD en todas las fases del proyecto.
- **Disponer de fuentes apropiadas de medición, acerca de la implicación en TDD en acciones de IP.** Revisar este indicador en relación al eje 1 y estrategia



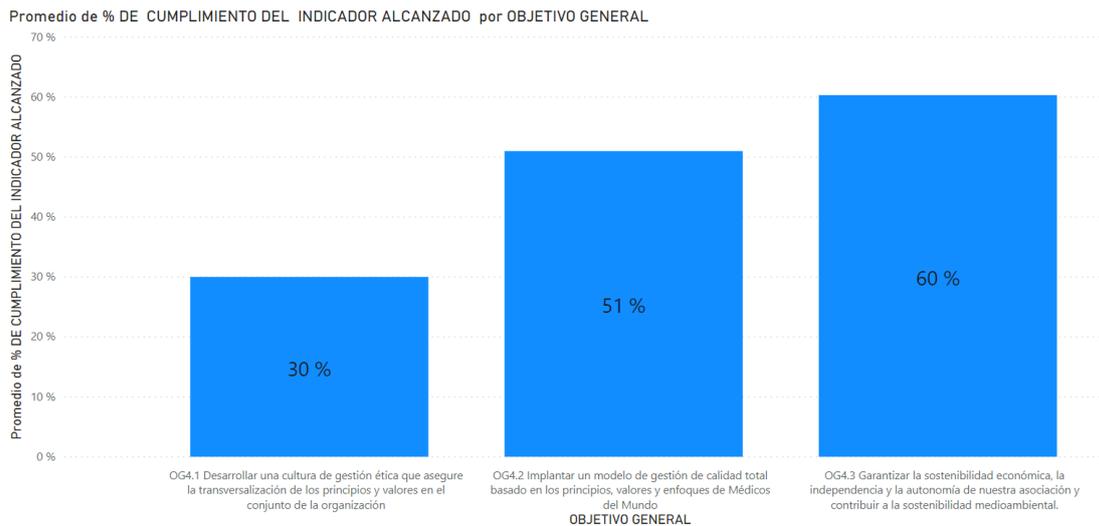
de cambio social y proyecto de medición de impacto, (porcentaje de TdD que participa en las acciones de IP. (LdB desagregada por contexto/tipo proyecto)).

- Implementar el **Plan de formación para la aplicación del enfoque antropológico**. Programar las formaciones por perfiles y canales, y realizar evaluación de impacto en relación a la aplicabilidad para incorporar el enfoque en diagnóstico, ejecución y evaluación de nuestras acciones. Es fundamental la difusión de la guía de aplicación y la formación a las personas técnicas y voluntarias para asegurar la implementación en las acciones. Desarrollar un registro de formaciones, cuestionarios de evaluación de impacto de las formaciones, etc...
- Realizar al menos una **formación en comunicación intercultural** en cada terreno y SSAA . Se recomienda incorporar esta formación al plan de formación del enfoque antropológico
- **Medir el impacto** de las formaciones en las personas que las realizan, no sólo cambio en actitudes, conocimiento y habilidades personales sino también de la utilidad para su incorporación en el ámbito de actuación de cada persona: en su proyecto, en el voluntariado de su sede, etc..
- Realizar al menos **dos proyectos nuevos focalizados en Salud Intercultural** en el ámbito del sistema sanitario (estatal, autonómico y/o en ámbito internacional) con objeto de integrar el enfoque cultural en los programas y servicios de salud que se ofertan a la población. Definirlos con las herramientas y guías elaboradas, como aplicación de las mismas y en relación a la estrategia de cambio social. Incorporar en la planificación anual en 2021.
- **Sistematizar las buenas prácticas interculturales de atención.**
- Valorar en el ámbito político y de dirección cómo se va a producir el **acompañamiento a la implementación del enfoque** en los documentos políticos estratégicos y operativos. Dotar de recursos, planificar y calendarizar las actividades para la incorporación del enfoque antropológico desarrollado por el grupo, para que el marco conceptual y sus propuestas prácticas se incorporen paulatinamente en todas las políticas, programas, proyectos estatales, autonómicos e internacionales
- Este eje está estrechamente relacionado con el enfoque de G^o y Derechos Humanos y por lo tanto, a la hora de su aplicación y evaluación se propone considerarlo en la herramienta para aplicación práctica de los enfoques y evitar duplicidad en algunos indicadores similares en el eje 2 y 3, revisando y eliminando si es preciso

6- ANÁLISIS EJE 4: GESTIÓN ÉTICA Y CALIDAD

En el primer gráfico podemos ver el grado de contribución en los dos primeros años del Plan a cada objetivo general

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS GENERALES EJE 4



En el segundo gráfico podemos observar el detalle de los objetivos específicos

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESPECÍFICOS - EJE 4



El objetivo general **OG4.1** “Desarrollar una cultura de gestión ética que asegure la transversalización de los principios y valores en el conjunto de la organización” se encuentra en un **30%** de ejecución.



El objetivo específico OE4.1.1 “Desarrollar un modelo de gestión ética para el conjunto de la organización” se ha cumplido en un **40%**.

En los dos primeros años del plan, se constituyó un grupo de trabajo que revisó las políticas, protocolos y procedimientos relacionados, y ha elaborado una guía de conducta ética que recoge los pilares del modelo de gestión ética e incorpora los principios y valores de la organización. Esta guía de cumplimiento obligado facilita la divulgación y compromiso de todas las personas de la organización. Para ello se recomienda realizar amplia difusión e incluir en los breafing , formaciones iniciales y formaciones periódicas del personal contratado y en los itinerarios formativos de personas voluntarias y asociadas de la plataforma de formación del voluntariado.

El objetivo específico OE4.1.2 “Garantizar la adecuación de las fuentes de financiación con nuestros p^o éticos y valores identificando elementos que entren en contradicción con los mismos” se sitúa en el 33% de cumplimiento. En este momento, es el comité de recursos quien analiza cada posible financiador público ad hoc y el 100 % de los nuevos financiadores públicos han de ser aprobados por este comité. Sin embargo, está pendiente valorar el establecimiento de un marco de financiación pública que recoja los criterios éticos para la financiación pública

El objetivo específico OE4.1.3 “Médicos del Mundo es reconocida externamente a nivel nacional e internacional por su cultura de gestión ética” se encuentra en un 0% de ejecución. Está pendiente la valoración política y de dirección acerca de conseguir la acreditación externa en gestión ética.

El objetivo general OG4.2 “ Implantar un modelo de gestión de calidad total basado en los principios, valores y enfoques de Médicos del Mundo” se encuentra en un nivel de consecución del **51%**.

El primer objetivo específico OE4.2.1 “Médicos del Mundo es reconocida externamente a nivel nacional e internacional como una organización de excelencia” se ha ejecutado en un 100% con la realización de la autoevaluación y la obtención del certificado de EFQM con nivel 200+. De hecho, se va a ir más allá en el indicador, ya que se está realizando el proceso para alcanzar un nivel de certificación externa EFQM mayor 300/400+

En relación al objetivo específico OE4.2.2 Establecer unos estándares básicos de calidad en todos los ámbitos, basados en la evidencia, nos encontramos en un 10% de ejecución. Se ha comenzado con el área de acción humanitaria, habiéndose aprobado la aplicación de la Norma Humanitaria Esencial por medio de la autoevaluación.



Se recomienda realizar la reflexión en el resto de ámbitos para avanzar en determinados estándares de calidad que se definan.

El objetivo específico OE4.2.3 “Desarrollar modelo de gestión del conocimiento que asegure el aprendizaje de la asociación, mejorando su capacidad de resolución de problemas y contribuyendo a su sostenibilidad” se sitúa en una media de ejecución del 67%. Se ha definido un proceso para impulsar la gestión del conocimiento con criterios responsabilidades y herramientas. Tras el diagnóstico y el desarrollo de la propuesta, a través de metodologías participativas, se ha priorizado comenzar con el diseño e implementación de un **sistema de gestión documental** y la **creación de un grupo motor de gestión del conocimiento basado en metodología de comunidades de práctica**.

El objetivo específico OE4.2.4 “Desarrollar un **modelo de gestión de personas** basado en la formación, el crecimiento humano, intelectual y profesional” se encuentra en un 0% de consecución en los dos primeros años del plan.

El objetivo general OG4.3 Garantizar la sostenibilidad económica, la independencia y la autonomía de nuestra asociación y contribuir a la sostenibilidad medioambiental se encuentra en un **60%** de ejecución

El objetivo específico OE4.3.1 Aumentar la autonomía e independencia de la asociación, incrementando los ingresos y diversificando las fuentes de financiación (incluyendo públicas y privadas), se encuentra en un **86%** de ejecución, destacando tal como se puede ver en el detalle del informe por indicadores, que en la mayoría de los indicadores se mantiene un nivel holgado de cumplimiento. Por otro lado, aunque la tendencia observada en algunos es de descenso, debido al ciclo de vida del sector, se prevé el cumplimiento de los valores metas previstos durante todo el Plan.

El objetivo específico OE4.3.2 Contribuir a la sostenibilidad (defensa) del medio ambiente, garantizando la reducción del impacto (“huella cero”) de nuestras actuaciones a través de la aplicación de la política medioambiental de MDM y del manual de buenas prácticas de MDM, se sitúa en un nivel de cumplimiento del **62%**. Se ha implantado un sistema de medición periódico de la huella de carbono en el ámbito estatal (incluyendo los desplazamientos internacionales). Además se ha producido una reducción del 7.5% en la huella de carbono (emisiones de tCO₂).

El objetivo específico OE4.3.3 Incorporar el enfoque medioambiental en nuestra misión (proyectos) a través de la sensibilización, la formación y la aplicación de herramientas reconocidas en el sector (dirigida tanto a personal de MDM como TdD) se



sitúa en el **0%** en los dos primeros años, aunque en la actualidad se acaba de comenzar a realizar un ciclo de formaciones.

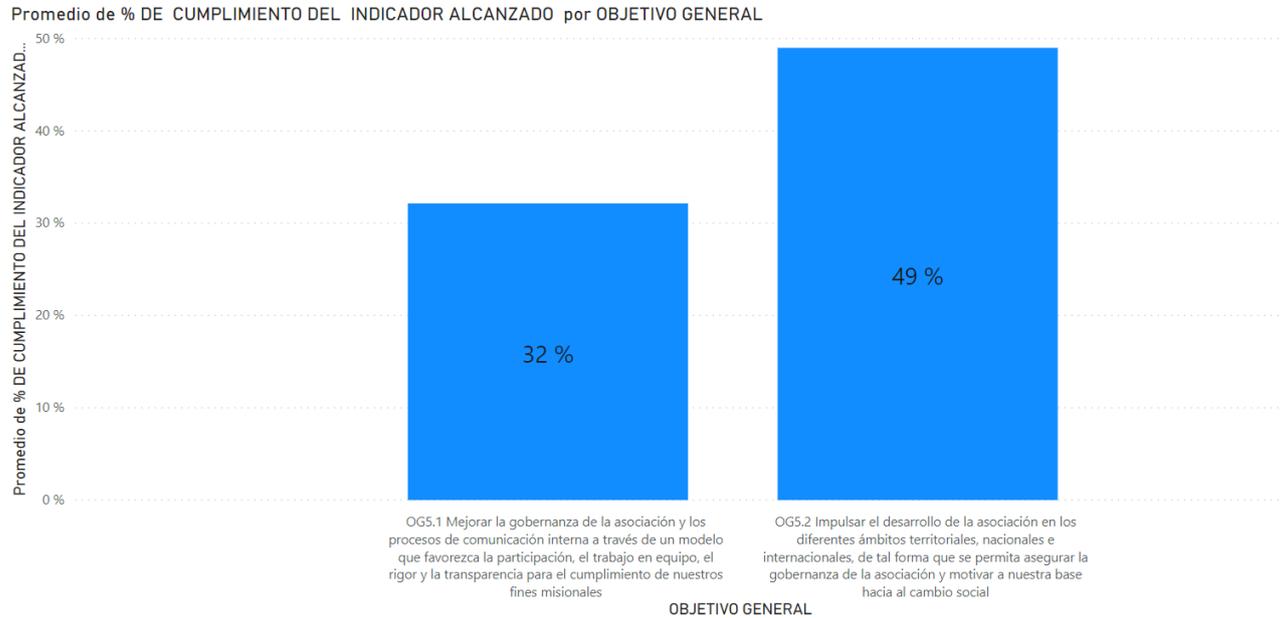
Recomendaciones sobre factores críticos

- Diseñar el **plan de difusión** de la guía de gestión ética para todas las personas de la organización. Incluirla en los breafing , formaciones iniciales y formaciones periódicas del personal contratado y en los itinerarios formativos de personas voluntarias y asociadas en la plataforma de formación del voluntariado.
- Valorar el **establecimiento de un marco de financiación pública** que recoja los criterios éticos para la financiación pública
- Valoración política y de dirección, con el aporte de la unidad de calidad y evaluación, acerca de la obtención de la **acreditación externa en gestión ética**.
- Llevar a cabo una **reflexión técnica y propuesta acerca del establecimiento de estándares básicos de calidad aplicados a proyectos y áreas de intervención**. Se ha comenzado con el área de acción humanitaria, habiéndose aprobado la aplicación de la Norma Humanitaria Esencial por medio de la autoevaluación. Se recomienda realizar la reflexión en el resto de ámbitos para avanzar en determinados estándares de calidad que se definan.
- Facilitar y apoyar (con recursos y liderazgo en la gestión del cambio) la implementación del **sistema de gestión documental** y la **creación de un grupo motor de gestión del conocimiento basado en metodología de comunidades de práctica**, ya en marcha.
- Desarrollar el **modelo de gestión de personas** basado en la formación, el crecimiento humano, intelectual y profesional de Médicos del Mundo
- Impulsar la **Incorporación del enfoque medioambiental** en nuestra misión (proyectos) a través de la sensibilización, la formación y la aplicación de herramientas reconocidas en el sector. Facilitar el diseño de proyectos considerando el enfoque medioambiental. Coordinar con el resto de enfoques estratégicos para los proyectos para su incorporación y evaluación.

7- ANÁLISIS EJE 5: GOBERNANZA Y DESARROLLO DE LA ASOCIACIÓN

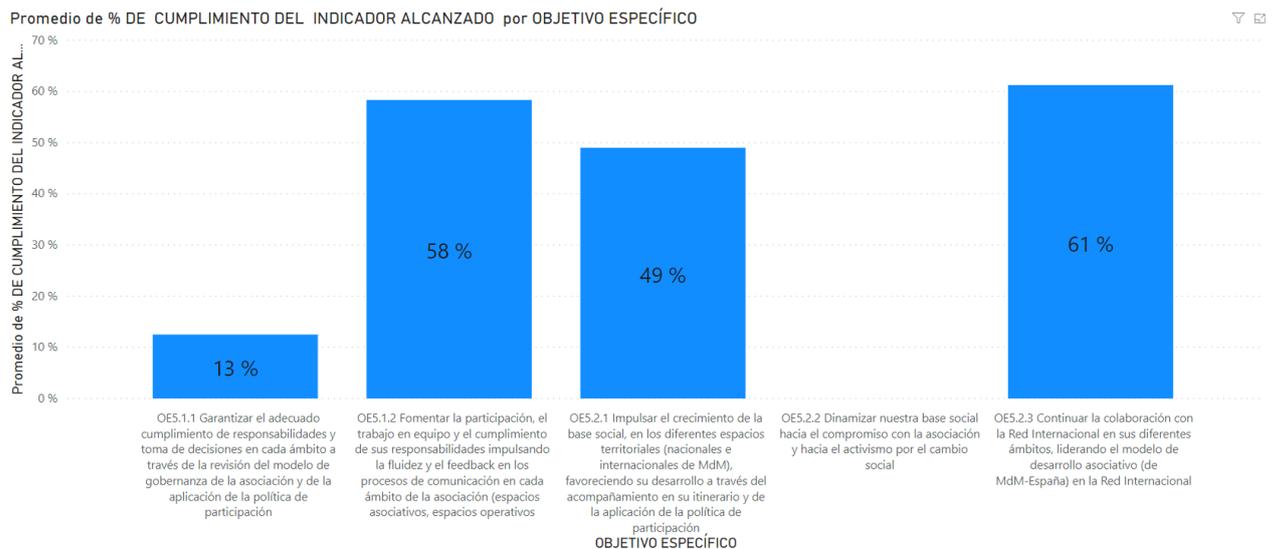
En el primer gráfico podemos ver el grado de contribución en los dos primeros años del Plan a cada objetivo general

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS GENERALES EJE 5



En el segundo gráfico podemos observar el detalle de los objetivos específicos

% CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESPECÍFICOS - EJE 5



El objetivo general **OG5.1** Mejorar la gobernanza de la asociación y los procesos de comunicación interna a través de un modelo que favorezca la participación, el trabajo en equipo, el rigor y la transparencia para el cumplimiento de nuestros fines misionales se encuentra en un nivel de ejecución del **32%**.



El objetivo específico OE5.1.1 Garantizar el adecuado cumplimiento de responsabilidades y toma de decisiones en cada ámbito a través de la revisión del modelo de gobernanza de la asociación y de la aplicación de la política de participación se encuentra en un **13%** de ejecución.

Se ha llevado a cabo un proceso de diagnóstico para la revisión del modelo, no se ha seguido avanzando por las dificultades que se han dado en el ámbito político.

Según la encuesta de satisfacción a miembros de órganos de gobierno, la percepción acerca del cumplimiento y toma de decisiones, se sitúa en un 3.34 de media sobre 5. Respecto a la percepción de actitudes y comportamientos de trabajo en equipo con las personas de su equipo se sitúa en 4 sobre 5, la media con otras áreas de la organización es de 3 sobre 5 y respecto a la resolución de conflictos internos desciende a un 2,6 sobre 5. En relación al voluntariado, según la encuesta a personas voluntarias, la satisfacción media sobre su participación se sitúa en un 4.03 sobre 5. Por último, según la encuesta de satisfacción de personas contratadas, la percepción media respecto al funcionamiento de la organización en relación a su modelo de liderazgo, funciones y responsabilidades claras y trabajo en equipo se sitúa en 3 sobre 5.

Respecto al **objetivo específico OE5.1.2** “Fomentar la participación, el trabajo en equipo y el cumplimiento de sus responsabilidades impulsando la fluidez y el feedback en los procesos de comunicación en cada ámbito de la asociación” (espacios asociativos, espacios operativos), el nivel de cumplimiento es del **58%**.

En los dos primeros años se ha llevado a cabo un diagnóstico sobre procesos y comportamientos relacionados con la comunicación interna. Queda pendiente la revisión global y/o el diseño de herramientas de comunicación interna acorde a las necesidades detectadas y el impulso de una cultura comunicativa de intercambio. Se han desarrollado herramientas para facilitar el trabajo colaborativo en el entorno Microsoft 365 (SharePoint, Teams, etc.).

Según las encuestas anteriores, la percepción de las personas en órganos de gobierno acerca de la fluidez, transparencia de la comunicación interna de los procesos y decisiones en los que están implicados se sitúan en una media de 3 sobre 5, mientras que las personas contratadas en un 2.59 sobre 5.

El objetivo general OG5.2 “Impulsar el desarrollo de la asociación en los diferentes ámbitos territoriales, nacionales e internacionales, de tal forma que se permita asegurar la gobernanza de la asociación y motivar a nuestra base hacia el cambio social” se encuentra en un nivel de consecución del **49%**



El objetivo específico OE5.2.1 Impulsar el crecimiento de la base social, en los diferentes espacios territoriales (nacionales e internacionales de MdM), favoreciendo su desarrollo a través del acompañamiento en su itinerario y de la aplicación de la política de participación se encuentra en un grado de cumplimiento de un **49%**.

Se ha avanzado en la mejora de los procesos de gestión y dinamización del ciclo de voluntariado: procesos participativos de evaluación como grupos de discusión, recuperación de participación en grupos de voluntariado estatal (VIH SIDA, África) creación del grupo sobre SINHOGARISMO. Se han implementado nuevos procesos vinculados a la incorporación de personas voluntarias a programas internacionales y se ha desarrollado la Plataforma on-line de formación del voluntariado y asociativo “Espacio de aprendizaje colaborativo”

Por otro lado, para facilitar el cumplimiento de la política de participación sobre crecimiento y desarrollo de la base social se ha elaborado, difundido y compartido el “check List” de líneas de acción para facilitar la inclusión en el desarrollo asociativo en las sedes autonómicas y en los proyectos de desarrollo asociativo.

Cabe destacar que se cumple el nivel crecimiento anual de personas socias por encima del 2% anual, situándonos a 31 de Diciembre de 2018 en 886 personas socias políticas.

En relación a las personas voluntarias se consolida el nivel de personas voluntarias anual en torno a 1400 personas. Se plantea un valor meta de crecimiento del 1% anual.

El 24,76% de las personas voluntarias son socias. Existe un margen de mejora en esta ratio y por ello se plantea un valor meta de 30% al finalizar el plan. Para ello, se recomienda planificar campañas y/o acciones de información, fidelización y compromiso asociativo hacia el voluntariado para mejorar el % de personas voluntarias que son socias. Para ello es necesario el compromiso político y de las sedes autonómicas.

Respecto al crecimiento del número de espacios territoriales nuevos con crecimiento asociativo que se plantea como indicador de este objetivo, es necesario definir la estrategia de crecimiento de la organización según las capacidades de la asociación y la previsión de los escenarios y contexto futuro.

El objetivo específico OE5.2.2 Dinamizar nuestra base social hacia el compromiso con la asociación y hacia el activismo por el cambio social se encuentra en **un 0 %**. Este dato es resultado, de que no tenemos información acerca del número de participaciones de voluntariado en acciones de activismo. El dato que hemos analizado es el número de personas que participan en las áreas de movilización social, comunicación y desarrollo asociativo, que no ha variado significativamente en porcentaje en los últimos



años situándose en torno al 21% desde 2016 a 2018. Se recomienda revisar los indicadores asociados a este objetivo y las fuentes de verificación.

El objetivo específico OE5.2.3 Continuar la colaboración con la Red Internacional en sus diferentes ámbitos, liderando el modelo de desarrollo asociativo (de MdM-España) en la Red Internacional se sitúa en un **61 %** de grado de consecución.

Médicos del Mundo ha acompañado e impulsado el proceso de elaboración de un modelo de gobernanza para la red internacional. El siguiente paso es el proceso de implementación de ese modelo. Además ha elaborado un documento de mejores prácticas y estándares mínimos de los consejos de administración.

Del 2016 al 2018 se estableció una Hoja de Ruta de la Red Internacional. MDM F y MDM España han co- liderado dicho proceso. Para impulsarlo, ha sido necesario establecer un plan de trabajo común de la Red con unos objetivos de trabajo para las 16 delegaciones. Se ha formado un equipo que ha coordinado y apoyado este proceso a través de la formación y dinamización de todas las personas de las diferentes delegaciones trabajando en la Hoja de Ruta. La hoja de Ruta ha finalizado, es necesario redefinir el papel de co-liderazgo de MDM España, de MDM Francia y del Equipo de Apoyo a la R.I. en el período post- hoja de ruta 2019-2025.

Durante este periodo (2016-2018) se ha incrementado el número de las colaboraciones de MdM España con la red internacional (proyectos, encuentros, procesos conjuntos)

En relación al indicador de incremento de nuevas organizaciones que se impulsan para ser Médicos del Mundo o que comparten valores misionales: actualmente en la Red son 16 delegaciones (MDM Turquía se adhiere la red en octubre de 2018) Se propone como valor meta que se impulsen al menos 4 delegaciones/ONG´s más para formar parte de la Red dotándola de diversidad.

Recomendaciones sobre factores críticos

- Generación de un nuevo **modelo de gobernanza** acorde con las necesidades de la organización: Retomar el trabajo del Eje 5 en otoño de 2019 desde las conclusiones derivadas de la reunión del Pleno de febrero de 2019 y el trabajo interno que se haya podido producir a nivel político.
- Definir **responsable/s del/los proceso/s de comunicación interna**, y revisar sus indicadores según el plan de comunicación
- Impulsar el **cumplimiento de la política de participación sobre crecimiento y desarrollo de la base social** a través de la inclusión de las líneas de acción de la política de participación, recogidas en el check list para facilitar la inclusión en



el desarrollo asociativo en las sedes autonómicas y en los proyectos de desarrollo asociativo

- Mejorar la **ratio de personas voluntarias** que son socias hasta un valor meta de 30% al finalizar el plan. Para ello, se recomienda planificar campañas y/o acciones de información, fidelización y compromiso asociativo hacia el voluntariado para mejorar el % de personas voluntarias que son socias. Para ello es necesario el compromiso político y de las sedes autonómicas
- Definir la **estrategia de crecimiento de la organización** según las capacidades de la asociación y la previsión de los escenarios y contexto futuro.
- **Revisar los indicadores** asociados al objetivo específico OE5.2.2 “Dinamizar nuestra base social hacia el compromiso con la asociación y hacia el activismo por el cambio social” y sus fuentes de verificación, y orientarlos en lugar de hacia número de acciones, hacia impacto en las personas voluntarias (cómo el paso por médicos del mundo ha contribuido a su activismo).
- Definir e implementar la **Gobernanza de la Red Internacional y la diversificación de la Red** con delegaciones en América y en Africa