



Plan Estratégico 2026-2030

ÍNDICE

Preámbulo: *Desde dónde partimos y quiénes somos*

Misión

Visión

Valores

Antecedentes: *Valorando el Plan Estratégico 2020–2024*

Contexto externo

Marco normativo vasco y estatal

Reconfiguración del sistema internacional de cooperación

Desigualdad estructural y modelo económico

Discursos negacionistas y auge de extremismos

Crisis climática

Salud global

Principios rectores

Desarrollo basado en procesos y capacidades

Derechos humanos para garantizar vidas dignas

Empoderamiento y participación

Feminismos para la igualdad y la transformación social

Justicia climática y salud planetaria

Coherencia ética y política

Sostenibilidad organizativa y del impacto

Líneas estratégicas

Derecho a la salud

Feminismos y diversidades

Transformación social y construcción de ciudadanía

Desarrollo asociativo y respaldo social

Áreas de trabajo

Organizativa

Cooperación y Ayuda Humanitaria

Educación para la Transformación Social (EpTS)

Consumo responsable y Comercio Justo

Matriz estratégica de medicusmundi Araba (objetivos y logros)

Seguimiento, operativización y evaluación del Plan

Preámbulo: Desde dónde partimos y quiénes somos

Este Plan Estratégico nace del recorrido compartido por medicusmundi Araba en los últimos años y de los aprendizajes que nos deja el ciclo anterior. No partimos de cero, sino de una organización que ha reflexionado sobre su práctica, ha identificado avances y límites, y quiere seguir profundizando en una acción coherente y transformadora. Desde ese punto de partida, el Plan da continuidad a nuestra trayectoria y orienta las decisiones estratégicas del nuevo periodo, manteniendo como eje nuestro compromiso con el derecho a la salud, la igualdad y la justicia social.

El Plan Estratégico 2026–2030 toma como marco de **referencia el Plan Estratégico de la Federación de Asociaciones Medicus Mundi España (FAMME) 2025–2029**, al que medicusmundi Araba ha contribuido como asociación miembro. Refuerza y legitima apuestas presentes en nuestro trabajo, como la cooperación feminista, la centralidad del derecho a la salud, la incorporación de la acción humanitaria, la justicia climática y la transformación social, y permite avanzar con mayor coherencia política y organizativa dentro del conjunto del **medicusmundi**.

En esta coyuntura, el marco político y ético de referencia de **medicusmundi Araba** no varía y sigue siendo, si cabe, más importante fortalecerlo. Por ello, en este nuevo ciclo estratégico, **mantenemos y seguimos construyendo nuestra misión, visión y valores**. Estos elementos siguen expresando el sentido último de nuestra acción y orientan de manera transversal las decisiones estratégicas y las prácticas cotidianas del Plan.

- **Misión:** medicusmundi Araba trabaja para contribuir a generar cambios en la sociedad, fomentando una cultura de la solidaridad y compromiso ciudadano, que sienten las bases de un mundo justo y equitativo, hagan posible la erradicación de la pobreza y permitan que la salud sea un derecho al alcance de todas las personas, en el marco del respeto a los Derechos Humanos, la equidad de género y la dignidad de la persona.
- **Visión:** Quienes forman medicusmundi Araba reclaman el derecho a la salud para todas las personas y expresan su compromiso de contribuir al esfuerzo que realizan las comunidades y los pueblos más empobrecidos del planeta para promover su desarrollo, dedicando especial atención a la dimensión universal y equitativa de la salud.
- **Valores:** Los valores que tradicionalmente figuran en nuestros planes se articulan como dicotomías o tensiones entre dos comportamientos. Estas tensiones pueden ser organizadas en una pirámide característica de cada organización. La de medicusmundi Araba se expresa en:
 - **Solidaridad – Pluralidad:** mmA se define como una Asociación para la solidaridad con personas y asociaciones diversas, de cerca y de lejos, de distintas formas de pensar, o creer, sabiendo que la diversidad del género humano supone su mayor riqueza, y que todas las personas podemos ser protagonistas de la mejora de nuestra vida. Construye relaciones basadas en la confianza, el reconocimiento y el respeto mutuo. Asegurar la independencia de todo partido político o agencia de desarrollo es vital para asegurar la pluralidad de las personas de la asociación y las colaboraciones establecidas.
 - **Profesionalidad y Participación:** Profesionalidad, entendida como seriedad y rigor en los compromisos y acciones que permiten, desde una especialización profesional y geográfica, dar una respuesta a las necesidades de las poblaciones más desfavorecidas

con eficacia, eficiencia y calidad. Pero las personas profesionales deben estar volcadas a la participación del voluntariado y de las personas que integran la base social. Se entiende que ninguna persona debe ser utilizada como medio, sino como fin en sí misma y como protagonista de su propio desarrollo personal. Trabajar de manera coordinada con otros actores no significa exclusivamente desarrollar acciones conjuntas, sino que exige dedicar esfuerzo, tiempo y recursos a la identificación de afinidades, a la negociación y a la búsqueda de consensos.

- **Integridad y transparencia:** Las relaciones no se pueden construir de cualquier manera; para ser coherentes, la honestidad y la transparencia en principios y métodos guían el trabajo de la asociación y configuran su credibilidad.

Antecedentes: valorando el Plan Estratégico 2020–2024

En el plan estratégico anterior nos propusimos tres retos: 1. mejorar la coherencia interna de la organización, 2. fortalecer el trabajo en red con nuestro entorno y con las socias locales, y 3. avanzar hacia un modelo de financiación más sostenible. Al finalizarlo y evaluándolo, hemos identificado qué hemos conseguido, qué ha quedado a medias y qué aprendizajes nos llevamos al nuevo ciclo estratégico.

Sobre **la coherencia interna y organizativa**, hemos avanzado mucho. Se ha renovado la Junta Directiva, con dos mujeres, reforzado el equipo técnico y consolidado una forma de trabajo más horizontal, feminista y basada en los cuidados. Hemos trabajado y contamos hoy con herramientas internas clave, Plan Pro-Equidad-GBA, Pacto Laboral y Plan de Voluntariado, que han ordenado y fortalecido nuestra manera de organizarnos. El voluntariado se ha mantenido estable y comprometido. Han aumentado los hombres voluntarios y han participado en algunos espacios estratégicos.

Pero tenemos límites. No hemos logrado aumentar el número de personas socias, la participación del voluntariado joven ha sido irregular y seguimos teniendo dificultades para compartir y sistematizar los aprendizajes que generamos. La comunicación interna y externa ha mejorado, pero continúa quedando en un segundo plano frente a otras prioridades.

Todo ello nos señala que la coherencia interna no se sostiene solo con herramientas, sino también con tiempos, cuidados y espacios reales de participación.

En cuanto a **promover y fortalecer el trabajo en red**, ha sido una de las principales fortalezas del Plan. Hemos participado activamente en redes y espacios de Cooperación, EpTS, comercio justo y economía social, y hemos incrementado el trabajo en consorcio tanto a nivel local como internacional. En Cooperación, se han fortalecido alianzas en África, se han abierto nuevas líneas como la entrada en República Democrática del Congo y se han generado conexiones multipaís y Sur–Sur, que permiten avanzar hacia enfoques como el triple nexo y la construcción de paz. En EpTS y derechos de las mujeres, el trabajo en red con organizaciones del Sur y de nuestro entorno se ha consolidado como una práctica habitual.

Pero no todas las alianzas funcionan del mismo modo ni requieren el mismo nivel de implicación, y los aprendizajes derivados del trabajo en red no siempre se traducen en cambios organizativos o estratégicos de forma sistemática.

Esto plantea profundizar en relaciones basadas en la confianza, el aprendizaje mutuo y la construcción conjunta con nuestras socias locales y aliadas aquí y de aprovechar mejor el conocimiento colectivo que se genera.

Sobre **la sostenibilidad económica**, se han realizado numerosos intentos por diversificar las fuentes de financiación: explorar convocatorias fuera de Euskadi, presentarnos en consorcio con otras medicus y ONGD, abrir líneas estatales y europeas y probar vías de financiación privada. En algunos casos se han logrado apoyos que han permitido sostener la actividad de la organización, pero que no se han instalado de manera estable.

La dependencia de la financiación pública, principalmente la vasca y local (Vitoria- Gasteiz y Álava) sigue siendo alta, el acceso a fondos europeos y estatales no se ha consolidado y Dendamundi no ha alcanzado la autosuficiencia esperada. Además, el esfuerzo invertido en diversificación no siempre se ha correspondido con los resultados obtenidos.

Por ello, se nos plantea ajustar expectativas y estrategias a la realidad del contexto y de las fuerzas de la organización.

En conjunto, valorando el Plan 2020–2024 nos queda una lectura compartida: somos una organización más cohesionada, más feminista y más en red, con una identidad política clara y alianzas sólidas. También con desafíos estructurales que no pueden abordarse desde marcos rígidos ni desde la acumulación de objetivos. La experiencia de estos años confirma la importancia de sostener la coherencia interna, de trabajar desde la flexibilidad estratégica y de situar la sostenibilidad organizativa (económica, relacional y humana) en el centro de la reflexión.

Desde este punto de partida, el nuevo Plan Estratégico se apoya en el camino recorrido para seguir profundizando en una acción transformadora, feminista y políticamente coherente, capaz de adaptarse a contextos cambiantes y de sostenerse en el tiempo.

Contexto Externo:

El mundo actual enfrenta desafíos interdependientes que afectan directamente la salud, la equidad y la sostenibilidad de las vidas. Hablamos de la globalización, la geoestrategia, los conflictos, la Agenda 2030, la crisis climática, la digitalización o la expansión de discursos disruptivos.

En este escenario, medicusmundi Araba actúa tanto en los países del Sur, mediante procesos de cooperación con sus socias locales, como en su entorno cercano, impulsando una ciudadanía crítica y comprometida con la justicia global. Ambas dimensiones se retroalimentan, conectando lo local y lo global desde una perspectiva transformadora.

Marco normativo vasco y estatal

- a) La Ley Vasca 3/2024 de Cooperación y Solidaridad constituye el principal referente para nuestra acción, situando la sostenibilidad de las vidas, la justicia global y la equidad de género como ejes de la cooperación descentralizada. medicusmundi Araba se alinea con sus enfoques —feminista, ecosocial, local–global y de derechos humanos—fortaleciendo comunidades, estructuras públicas y relaciones horizontales.
- b) A nivel estatal, la Ley de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global (2023) marca un punto de inflexión al proponer una revisión integral del sistema español de cooperación bajo principios de coherencia y transformación.

Reconfiguración del sistema internacional de cooperación, recortes y crisis estructurales y fragilidad del multilateralismo

- c) A cinco años de 2030, solo el 20 % de las metas de los ODS presenta avances suficientes. Los efectos de la pandemia, los conflictos (Gaza, Ucrania, Sudán, Sahel) y la crisis climática frenan el progreso global. La Cumbre del Futuro (2024) reafirmó la necesidad de revitalizar el sistema multilateral, aunque sin medidas concretas para revertir las tendencias
- d) La IV Cumbre sobre Financiación para el Desarrollo (FpD4), culminó con el [Compromiso de Sevilla](#) y aunque refuerza el multilateralismo, no responde a los cambios urgentes que el mundo necesita. Persisten los déficits en movilización de recursos, reforma financiera y respuesta climática, lo que evidencia una brecha entre los discursos y las acciones reales.
- e) En 2025, grandes donantes han reducido drásticamente sus presupuestos de ayuda, anticipando un desplome de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD). El cierre de USAID en EE. UU. y los recortes de Alemania, Francia, Reino Unido, Países Bajos, Bélgica o Suiza afectan la estabilidad del sistema multilateral y limitan la cooperación descentralizada.
- f) El continente africano es uno de los más golpeados por esta contracción. Los altos niveles de pobreza, la inseguridad alimentaria, la crisis climática y los conflictos prolongados agravan las desigualdades y provocan desplazamientos masivos. La reducción de la ayuda limita la capacidad de respuesta humanitaria y frena avances en salud, igualdad y gobernanza democrática.
- g) En Perú, la reforma de la Ley N.º 27692, que regula la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), impone autorizaciones y sanciones a las ONGD que ejecutan proyectos de cooperación, restringiendo su autonomía y debilitando la defensa de derechos.

Desigualdad estructural y modelo económico

- h) El modelo económico dominante, basado en el crecimiento ilimitado, el extractivismo y la concentración de la riqueza, genera desigualdades persistentes y deterioro ambiental. Afecta de forma desproporcionada a las mujeres, jóvenes y comunidades racializadas, reproduciendo precariedad y crisis de los cuidados. Superar estas dinámicas exige avanzar hacia modelos económicos más justos, redistributivos y sostenibles.
- i) El incremento de conflictos armados, la militarización de las fronteras y la competencia por recursos naturales intensifican la violencia y los desplazamientos. Las personas migrantes siguen siendo criminalizadas y se restringe el derecho al asilo, mientras los países enriquecidos mantienen políticas de cierre y externalización de fronteras.
- j) El conflicto entre la República Democrática del Congo y Ruanda refleja la complejidad de estas dinámicas. Los enfrentamientos en la región de los Kivu, protagonizados por grupos armados como el M23, han desplazado a más de dos millones de personas. La disputa por recursos naturales estratégicos y la debilidad institucional perpetúan la violencia y muestran la falta de compromiso internacional para abordar sus causas estructurales.

Discursos negacionistas, auge de extremismos

- k) La expansión de narrativas negacionistas y antimultilateralistas refuerza un clima político adverso, erosionando los principios de solidaridad y equidad. En Europa y América, la consolidación de fuerzas de extrema derecha impulsa discursos que niegan la violencia de género, rechazan la diversidad y cuestionan la cooperación internacional, restringiendo los espacios de actuación de las organizaciones sociales
- l) El feminismo, eje transversal de la cooperación, enfrenta una ofensiva conservadora que busca restringir derechos. En el proceso Beijing+30, la [CSW69](#) (2025) evidenció estos retrocesos: EE. UU. y gobiernos aliados promovieron sustituir género por sexo y eliminar referencias a la diversidad y a los [derechos sexuales y reproductivos](#).
- m) El Comité de la CEDAW ha advertido sobre la falta de cumplimiento de sus recomendaciones y el aumento de las violencias políticas e institucionales contra las mujeres y colectivos LGBTI.
- n) En países como Perú, estos retrocesos se traducen en un aumento de feminicidios, intentos legislativos que penalizan denuncias de violencia y campañas contra la educación sexual integral y los derechos de las personas LGTBIQ+, reflejando la expansión de discursos excluyentes.

Crisis Climática

- o) El cambio climático es también objeto de negacionismo, impulsado por intereses económicos y discursos que desacreditan la evidencia científica. Sus efectos se manifiestan en la [crisis mundial del agua y el saneamiento](#): la escasez, la contaminación de fuentes y la destrucción de infraestructuras afectan a miles de millones de personas¹, incrementando enfermedades y desigualdades en salud.

¹ Algunos ejemplos: **2.200 millones** de personas aún carecen de acceso a servicios de agua potable gestionados de forma segura ([Banco Mundial](#)). **3.500 millones** viven sin acceso a saneamiento gestionado de forma segura ([UNESCO](#)). **4.000 millones** experimentan escasez severa de agua al menos un mes al año. ([UNICEF](#))

- p) La emergencia climática sigue siendo uno de los mayores retos globales. Los fenómenos extremos —olas de calor, inundaciones o sequías— y otras situaciones agravadas a consecuencia de la crisis climática afectan a la salud, la seguridad alimentaria y la estabilidad social.
- a) La COP30 (noviembre 2025) acordó triplicar la financiación para los países en desarrollo que se enfrentan a fenómenos meteorológicos extremos, pero no contempla una hoja de ruta para abandonar los combustibles fósiles, como pedían más de 80 Estados, con la Unión Europea entre ellos.

Salud global

- b) La salud global adquiere una relevancia creciente. Aunque se han logrado avances en esperanza de vida y control de enfermedades transmisibles, surgen nuevas amenazas: resistencias antimicrobianas, pandemias, crisis climática y deterioro de la salud mental.
- c) Las desigualdades en el acceso a sistemas públicos de calidad muestran que la salud sigue siendo un derecho en disputa. El “Tratado Pandémico” de la OMS (2024) supone un paso adelante, pero requiere voluntad política para garantizar una cooperación sanitaria equitativa.

Todas estas cuestiones se dan en un contexto de creciente digitalización; un fenómeno que redefine las formas de comunicación y movilización social, y también potencia la desinformación, el discurso de odio y la concentración del poder tecnológico. Promover un uso crítico y ético de la tecnología es clave para fortalecer la democracia y la justicia social.

Ante este panorama, **medicusmundi** Araba reafirma la vigencia de la cooperación como herramienta de transformación. Su acción, alineada con la cooperación vasca, prioriza la salud, la igualdad y la justicia social desde una lógica de corresponsabilidad local–global, fortaleciendo actores comunitarios, redes de mujeres y estructuras públicas que promueven sociedades más equitativas y sostenibles.

Principios Rectores:

Los principios que guían la acción de medicusmundi Araba se fundamentan en su misión de contribuir al derecho universal a la salud y al desarrollo humano sostenible, desde la solidaridad, la justicia social y la equidad de género. Estos principios inspiran tanto nuestra acción externa como nuestro funcionamiento interno, garantizando coherencia, compromiso y transformación social.

1. Desarrollo basado en procesos y capacidades de las personas

Entendemos el desarrollo como un proceso integral y transformador que pone en el centro a las personas y sus comunidades. Buscamos fortalecer sus capacidades para que sean protagonistas de su propio desarrollo, incrementando su autonomía, su poder de decisión y su participación en las estrategias que afectan a su vida. Evitamos cualquier forma de dependencia o subordinación, y apostamos por procesos horizontales, de acompañamiento y aprendizaje mutuo.

2. Derechos Humanos para garantizar vidas dignas

Todas nuestras acciones se orientan a la garantía y realización efectiva de los derechos humanos. Este enfoque reconoce a las personas como titulares de derechos y a las instituciones públicas como garantes de obligaciones. Promovemos el conocimiento, la protección y la exigibilidad de los derechos, especialmente entre los grupos en situación de mayor vulnerabilidad o exclusión, asegurando la participación social, la rendición de cuentas y la equidad.

3. Empoderamiento y participación para la autonomía/soberanía colectiva

El desarrollo pertenece a los pueblos. Son ellos quienes deben definir su modelo de desarrollo, desde sus recursos, cosmovisiones y capacidades. Desde medicusmundi Araba apoyamos procesos de empoderamiento colectivo, fortalecimiento organizativo y participación democrática, promoviendo alianzas horizontales, cooperación sur-sur y una relación basada en la reciprocidad y la descolonización de la cooperación.

4. Feminismos para la igualdad y la transformación social, local- global

Defendemos una práctica feminista orientada a la igualdad y la transformación de las relaciones de poder. Situamos los cuidados y la sostenibilidad de la vida en el centro, promoviendo vínculos horizontales, justos y descolonizadores. Aprendemos junto a nuestras aliadas feministas, integrando la diversidad sexual y de género desde una mirada interseccional. Nuestra práctica feminista se desarrolla de manera interdependiente, conectando luchas feministas locales con procesos globales, desde la reciprocidad y transformación compartida. Nuestro compromiso es avanzar hacia una igualdad real que reconozca todas las diferencias y garantice dignidad, justicia y bienestar colectivo.

5. Justicia climática y salud planetaria

Reconocemos que la crisis climática es también una crisis de salud y de derechos humanos. Promovemos una justicia climática que aborde las causas estructurales de la desigualdad ambiental, situando a las comunidades más afectadas en el centro de las soluciones. Integramos el enfoque de salud planetaria y 'Una sola salud' (One Health) en nuestras estrategias,

impulsando la mitigación y adaptación al cambio climático como parte inseparable de la defensa del derecho a la salud.

6. Coherencia ética y política para el cambio

Creemos que los cambios globales comienzan con las prácticas cotidianas. Por ello, aspiramos a la coherencia entre lo que defendemos y lo que hacemos, entre nuestro discurso y nuestras decisiones, tanto en la gestión interna como en nuestras relaciones externas. Nuestra actuación busca ser reflejo de los valores que promovemos: justicia social, consumo responsable, transparencia y sostenibilidad

7. Sostenibilidad organizativa y del impacto

Trabajamos por procesos sostenibles en el tiempo, que consoliden cambios estructurales y fortalezcan las capacidades locales. La sostenibilidad implica equilibrio social, económico y ambiental, así como responsabilidad intergeneracional. Todas nuestras acciones se diseñan para que los resultados perduren más allá de los proyectos, desde el respeto a los límites del planeta y la corresponsabilidad global.

Líneas Estratégicas:

Las Líneas Estratégicas expresan las principales apuestas políticas de **medicusmundi** Araba para el periodo 2026–2030. Definen los ámbitos desde los que orientamos nuestra acción y posicionamiento, en coherencia con la misión, visión, valores y principios rectores. Son ámbitos interrelacionados que se abordan de manera transversal en el conjunto del Plan.

1. Derecho a la Salud

A nivel internacional se sigue incrementando la brecha de salud entre los países más enriquecidos y los más empobrecidos. Esta situación no se debe exclusivamente a la situación de fragilidad de muchos sistemas sanitarios que deben ser fortalecidos sino, fundamentalmente, a otros factores (agua, saneamiento, vivienda, educación, medio ambiente, etc.) que tienen igual o más importancia de dichos servicios.

En el complejo contexto actual, la inequidad en salud que nos mueve a trabajar en los países más vulnerables también se da en nuestros entornos cercanos. Además, actualmente existen unas amenazas globales para la salud mundial, como potenciales pandemias, la crisis climática o la resistencia antimicrobiana, que exigen respuesta para alcanzar el derecho universal a la salud.

Con el propósito de contribuir al ejercicio efectivo del derecho a la salud, **medicusmundi** Araba aborda las causas estructurales que limitan el derecho a la salud; al mismo tiempo, impulsa que los agentes sociales realicen incidencia política como una estrategia en defensa de la universalidad del derecho a la salud tanto en nuestro entorno como en países empobrecidos.

Para ello, actúa:

- Atendiendo a los determinantes sociales de salud
- Reforzando y defendiendo los sistemas públicos de salud, la atención primaria y la cobertura sanitaria universal.
- Promoviendo la construcción de una ciudadanía crítica que se implique en la defensa de este derecho.
- Fortaleciendo las capacidades de organizaciones de la sociedad civil para su participación en el diseño de las políticas de salud.
- Impulsando los derechos sexuales y los derechos reproductivos
- Reconociendo la interconexión global y la relación de la salud de las personas con la del medio ambiente y la biodiversidad. Prestando especial atención a la justicia climática y la salud planetaria.
- Apoyando la conexión de procesos sur – sur, norte/sur y sur/norte, según la lógica de que los problemas globales tienen causas y soluciones también globales, que deben incorporarse a las agendas internacionales.

2. Feminismos y Diversidades

La igualdad efectiva continúa siendo más un objetivo que una realidad en todo el mundo. Vivimos en un mundo desigual e injusto, en el que hay relaciones asimétricas de poder generadoras de desigualdad y vulneración de derechos económicos, sociales y políticos. Persisten discriminaciones que van desde las formas más extremas –como las que padecen las mujeres y personas del colectivo LGTBIQ+ víctimas de violencia-, a las menos perceptibles que se dan día a día en todos los ámbitos.

Por todo ello, la lucha por la equidad de género sigue siendo un objetivo central para medicusmundi Araba. Esa lucha debe definirse en cada contexto, buscando, en diálogo siempre con las mujeres, movimientos feministas y otros colectivos de diversidad, el enfoque que dé mejor respuesta a los problemas globales y específicos de cada lugar.

Se trabaja en este ámbito:

- Impulsando iniciativas de empoderamiento de las mujeres, el asociacionismo y el trabajo en red.
- Impulsando su participación directa en el diseño de políticas que contribuyan a dicha igualdad.
- Promoviendo acciones de denuncia, incidencia frente a las violencias machistas y en favor de los derechos sexuales y los derechos reproductivos e incluyendo este enfoque en cada una de las intervenciones.
- Facilitando la ejecución de los derechos económicos, políticos y sociales de todas las personas mediante programas de generación de recursos económicos.
- Incorporando la perspectiva feminista en todas sus intervenciones. Para ello, la participación de los feminismos de los sures globales (movimientos feministas locales, asociaciones de mujeres, organizaciones y defensoras de derechos humanos, movimientos LGTBIQ+ y sociedad civil organizada) es fundamental para determinar prioridades.
- Buscando y priorizando la incorporación de mujeres organizadas y organizaciones feministas, como aliadas estratégicas de nuestro trabajo.
- Impulsando en nuestra sociedad procesos de formación y transformación que pongan la vida y los cuidados en el centro y persigan el cambio de roles, desde un enfoque que una las luchas locales con las globales.

3. Transformación Social y Construcción de Ciudadanía

medicusmundi Araba busca avanzar hacia un mundo más justo y solidario a nivel global, a través de la participación decidida de las personas en nuestro entorno. Para ello promueve una ciudadanía activa y solidaria, que entienda la relación entre lo local y lo global, que reflexione sobre su papel en la sociedad y que se comprometa en la lucha por la justicia social.

Ello exige de procesos de generación y socialización de conocimiento; iniciativas de sensibilización social y educación en los valores de justicia social, solidaridad,

responsabilidad; denuncia y cuestionamiento del modelo de desarrollo patriarcal y neoliberal y defensa de alternativas (comercio justo, consumo responsable, banca ética) que permitan avanzar hacia un desarrollo humano.

Siguiendo las premisas de la descolonización de la cooperación, esta transformación social y construcción de ciudadanía debe ser bidireccional, por lo que los actores del Sur dejan de ser elementos pasivos para volverse activos, siendo también protagonistas en las decisiones globales.

Para ello se busca:

- Vincular las acciones de transformación social a las del resto de líneas de acción.
- Es necesario generar y fortalecer espacios de encuentro, debate y reflexión que permitan consensuar posicionamientos y criterios comunes y tejer alianzas con otros movimientos sociales.
- Impulsar la incidencia política y el trabajo en red con diferentes actores políticos, económicos y sociales para favorecer el empoderamiento de la sociedad civil y su participación democrática.
- Trabajar con la ciudadanía global, abriendo espacios de participación activa a las voces de las sociedades en las que trabaja, incluyendo el territorio español, fomentando el respeto y la valoración de la diversidad, el respeto por el medio ambiente, el consumo responsable, el respeto de los derechos humanos.

4. Desarrollo Asociativo y Respaldo Social

Medicushmani Araba quiere impulsar una base social plural diversa, heterogénea e identifica con su misión y valores. Este **respaldo social** que da legitimidad a su causa debe impulsarse a través de la **confianza** y la **participación activa** de todas las personas con las que interactúa; es decir, personas asociadas a la organización, voluntarias y participantes en sus iniciativas y proyectos, tanto en el norte como en el sur.

La organización también quiere avanzar en su **coherencia interna** en todos los ámbitos (ambiental, laboral, etc.), algo esencial para preservar su credibilidad y el respaldo social. Al mismo tiempo, busca asegurar su sostenibilidad económica dentro de un marco ético de relaciones con financiadores privados y públicos.

Para ello actúa:

- Con una **comunicación transparente** de sus objetivos, actividades y del impacto de su trabajo.
- Promoviendo la **inclusión** y la **representatividad** de las poblaciones atendidas en la toma de decisiones, garantizando que sus acciones respondan a las necesidades reales y no solo a la agenda interna de la organización.
- Asegurando la rendición de cuentas y la asunción de responsabilidades frente a todas las personas socias y destinatarias de las acciones, tanto en el Norte como en el Sur.

- Promoviendo medidas concretas de conciliación y medioambientales.

Áreas de Trabajo

Para organizar y operativizar las prioridades del Plan, medicusmundi Araba estructura su trabajo en cuatro áreas: organizativa, cooperación, educación para la transformación social (EpTS) y consumo responsable-CJ. Las Líneas Estratégicas, atraviesan transversalmente estas Áreas de trabajo, en coherencia con los principios del Plan y con la forma real de trabajo de la organización.

1. ORGANIZATIVA: Espacio de fortalecimiento institucional y participación, que impulsa una organización cohesionada, feminista, sostenible y coherente con sus valores, capaz de sostener su misión y de adaptarse a los nuevos desafíos globales.

2. COOPERACIÓN: Conjunto de acciones de solidaridad internacional orientadas a garantizar el derecho universal a la salud y a reducir las desigualdades, mediante el apoyo a procesos locales, feministas y sostenibles, centrados en el fortalecimiento de sistemas públicos y el trabajo en red con socias del Sur.

Además, de forma específica, ligada al área de Cooperación, la **Ayuda Humanitaria**² ocupa un lugar específico en el trabajo de mmA, activándose únicamente en contextos de emergencia en los países donde ya intervenimos y siempre de forma complementaria a los procesos de desarrollo en curso. Por ello, se presenta en un bloque diferenciado dentro de esta matriz, reflejando su carácter puntual y su articulación con el triple nexo —humanitario, desarrollo y, cuando procede, resiliencia y procesos de paz— desde el refuerzo de capacidades locales y la reducción de vulnerabilidades.

3. EDUCACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL (EpTS): Área que promueve una ciudadanía crítica, solidaria y activa frente a las desigualdades globales, fomentando el pensamiento feminista, la justicia climática y la defensa del derecho a la salud a través de la sensibilización, la comunicación y la incidencia política.

4. CONSUMO RESPONSABLE Y CJ: Espacio de acción y sensibilización que promueve modelos de producción y consumo sostenibles y solidarios, impulsando el consumo responsable y la economía social como herramientas de transformación local y global coherentes con la misión de medicusmundi Araba.

² Conforme al marco establecido en el Plan Estratégico de FAMME 2025-2030, donde la Acción Humanitaria se integra dentro del Triple Nexo

Matriz Estratégica de mmA (Objetivos y Logros)

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	¿Qué esperamos lograr?	¿Cómo comprobamos que lo hemos logrado?
1. DERECHO A LA SALUD	Asegurar la incorporación del enfoque de salud y los determinantes sociales en todas las áreas de trabajo de mmA, contribuyendo al ejercicio efectivo del derecho a la salud.	Organizativamente , ponemos la vida en el centro incorporando los cuidados y convirtiendo el bienestar físico y emocional de las personas que integramos mmA en una parte central de nuestra estrategia y cultura	- Mejorada la vigilancia de la salud laboral promoviendo y manteniendo el máximo bienestar físico, mental y social de las personas trabajadoras previniendo daños derivados de las condiciones de trabajo - Desarrolladas estrategias para comunicación abierta, la gestión constructiva de conflictos, los espacios de apoyo emocional y la corresponsabilidad en las tareas al interior de mmA.
		En Cooperación , incorporamos de manera sistemática el enfoque de salud y los determinantes sociales de salud en todos los proyectos.	- Incluidos elementos de salud en los diagnósticos y diseños de todos los proyectos de cooperación - Integrados indicadores de salud en los proyectos de agua - Publicadas en nuestras RRSS las investigaciones de nuestras socias locales sobre salud, derivadas de los proyectos - Realizada al menos una investigación/sistematización que vincule VBG y salud mental en el marco de los proyectos
		En EpTS , integramos en las intervenciones los determinantes sociales de salud y/o el enfoque de salud pública.	- Integrados indicadores relacionados con los determinantes de salud en todas las intervenciones de EPTS - Mantenida la línea de investigación e incidencia sobre sistemas públicos de salud, (con al menos una publicación sobre el sistema público vasco) - Las actividades y materiales EpTS reflejan mensajes vinculados a determinantes de salud
		En Consumo Responsable , incorporamos el enfoque de salud en nuestras	- Integrados indicadores relacionados con los determinantes de la salud en todos los proyectos de Consumo Responsable - Incorporada la relación entre medio ambiente y salud en las intervenciones de Consumo Responsable

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	¿Qué esperamos lograr?	¿Cómo comprobamos que lo hemos logrado?
		acciones y proyectos, integrando los determinantes sociales y ambientales	
2. FEMINISMOS Y DIVERSIDADES	Avanzar hacia una práctica organizativa y programática feminista, diversa e interseccional en las áreas de mmA, contribuyendo a relaciones más justas y a la reducción de las desigualdades de género.	Organizativamente , fortalecemos un funcionamiento interno basado en los cuidados, horizontal, participativo	• Mantenido las reuniones de ST semanales con participación de al menos una persona de la Junta, para fortalecer la horizontalidad recogida en el GBA • Voluntariado implicado en el quehacer cotidiano de la organización y en la definición de sus líneas estratégicas y de trabajo • Desarrolladas con el voluntariado las temáticas formativas priorizadas en el GBA, incluyendo intercambios de aprendizajes con nuestras aliadas feministas N/S (Mundileku como espacio formativo) • Incorporadas nuevas herramientas de comunicación no violenta en el funcionamiento interno de mmA
		En Cooperación , integramos de manera sistemática el enfoque feminista e interseccional desde una mirada global-local de aprendizajes y vivencias compartidas	• Promovidas articulaciones y aprendizajes mutuos feministas, entre y con nuestras socias del Sur y nuestras aliadas aquí, (Sur/Sur y Sur/Norte) en los proyectos de cooperación • Incluida en diagnóstico y diseño de proyectos de cooperación, la Interseccionalidad en diversidad sexual y de género y/o cultural/étnica
		En EpTS , integramos el enfoque feminista en nuestras intervenciones, reforzando el trabajo en red y la visibilización del enfoque en todas las actividades	• Incorporados indicadores con enfoque feminista en todos los proyectos de EpTS (miden transformaciones en conciencia crítica, participación y dinámicas sociales desde los cuidados y orientadas a la igualdad) • Reforzado el trabajo en red con organizaciones feministas y LGTBIQ+ de nuestro entorno • Mejorada la visibilización del enfoque feminista en la comunicación, los materiales y actividades de EpTS

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	¿Qué esperamos lograr?	¿Cómo comprobamos que lo hemos logrado?
		En Consumo Responsable , incorporamos en iniciativas de consumo responsable aprendizajes de otras organizaciones aliadas en relación a los enfoques feministas en dicho ámbito	Implementada anualmente, al menos una actividad formativa en torno a esta temática Consumo Responsable- enfoque feminista (Mundileku como espacio formativo)
3. TRANSFORMACIÓN SOCIAL	Fortalecer el papel de mmA como agente de transformación social, promoviendo la incidencia y la participación crítica desde un enfoque local-global que conecte realidades del Sur y del Norte en todas nuestras áreas de trabajo.	Organizativamente , fortalecemos la participación, la conciencia crítica y el papel del voluntariado y la base social como agentes de transformación social dentro de mmA.	- Reforzado el papel de la base social y del voluntariado con su participación activa en diferentes áreas de trabajo - Mantenido el número de personas socias. - Renovada la Junta con la incorporación de al menos dos personas nuevas, manteniendo como mínimo la paridad. - En todas las Asambleas ordinarias anuales se trabaja un tema de debate y reflexión de actualidad que se vincule con el trabajo de MMA
		En Cooperación , fortalecemos los componentes de incidencia política, concienciación social y enfoque local-global en los proyectos y acercando este trabajo al voluntariado.	- Fortalecidas las vinculaciones entre organizaciones sur/sur y sur/norte en el marco de los proyectos, en las que participa el voluntariado - Mejorada la comunicación del trabajo de cooperación al voluntariado para favorecer su comprensión e implicación.
		En EpTS , fortalecemos los componentes de incidencia política,	- Fortalecida la presencia del Sur en las iniciativas de EpTS. - Fortalecida la implicación del voluntariado en las actividades de EpTS.

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	¿Qué esperamos lograr?	¿Cómo comprobamos que lo hemos logrado?
		concienciación social y enfoque local-global en las intervenciones, con protagonismo del voluntariado y nuevas formas de comunicación hacia el exterior.	• Generadas nuevas formas de comunicación hacia el exterior, con protagonismo del voluntariado (p. ej., Bizan). • Incorporado en todos los proyectos el componente de encuentro o intercambio Sur/Norte. • Socializado el trabajo de mmA en espacios políticos
		En Consumo Responsable , impulsamos el consumo crítico como herramienta de transformación social, fortaleciendo prácticas y espacios que sensibilizan e implican a la ciudadanía.	• Fortalecido el trabajo en red en favor del consumo responsable a través del convenio Zentzuz con el Ayuntamiento o/y otros • Impulsada Dendamundi como espacio de difusión y visibilización del trabajo de mmA. • Desarrolladas con el voluntariado las temáticas formativas vinculadas al Consumo Responsable como herramienta de transformación social, en el marco de Mundileku como espacio formativo
4. DESARROLLO ASOCIATIVO Y RESPALDO SOCIAL	Fortalecer la sostenibilidad institucional, social y económica de mmA, consolidando una organización coherente, participativa y reconocida, con capacidad de incidencia, alianzas sólidas y respaldo social.	Organizativamente 1 , consolidamos un mmA reconocida como una ONGD coherente con sus principios, responsable con su entorno, implicada, participativa y que cuida	• Planificada anualmente comunicación, que visibiliza el trabajo de mmA como referente de las ONGD en nuestras líneas de trabajo • Diseñado y ejecutado el plan de formación anual con el voluntariado en Mundileku, consolidado como el espacio formativo institucionalizado que vertebra las acciones formativas de mmA y fortalece sus capacidades internas • Participación activa en el 95% de las reuniones de los espacios de representación (Coordinadora de ONGD, Coordinadora Estatal de CJ, FAMME, grupo proÁfrica, Elkargunes y Grupo de trabajo cambio climático y agua)
		Organizativamente 2 , consolidamos un modelo económico sostenible y transparente	• Tener una vida asociativa estable y segura (en números) que responda a criterios de TRANSPARENCIA y BUEN GOBIERNO • Incorporadas al menos 1 institución pública y 3 empresas como clientela habitual de la tienda • Difundida campaña para la obtención de testamento solidario • Asegurada la sostenibilidad de la tienda. • Mantenemos al menos el 20% de financiación privada

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO	¿Qué esperamos lograr?	¿Cómo comprobamos que lo hemos logrado?
		En Cooperación mantenemos las existentes y exploramos nuevas fuentes de financiación que fortalezcan la sostenibilidad y el alcance de los proyectos.	• Exploradas nuevas fuentes de financiación en cooperación: UE, ONU • Mantenidas las fuentes privadas (RASA, Apodaka, parroquias) y exploradas nuevas • Trabajamos las alianzas con otras medicusmundi para acceder a financiadoras públicas no vascas (AECID, zona Norte)
		En EpTS , ampliamos y diversificamos las fuentes de financiación, fortaleciendo capacidades para acceder a convocatorias y explorar nuevas alianzas.	• Ejecutado el programa de asesoramiento con Neo Sapiens. • Presentado un proyecto a una convocatoria de la UE. • Analizadas posibles alianzas con otras medicusmundi para financiaciones en el Estado (AECID).
		En Consumo Responsable , afianzamos la coherencia en los discursos y prácticas del área, integrándolos en la sostenibilidad global de mmA.	• Afianzada la coherencia en los discursos y prácticas de consumo responsable en el 'quehacer' de mmA: servicios, oficina, materiales, compras...

	OBJETIVO	¿Qué esperamos lograr?	¿Cómo comprobamos que lo hemos logrado?
AYUDA HUMANITARIA	Contribuir a la protección y el alivio del sufrimiento en situaciones de crisis humanitaria en los países donde	Respuestas humanitarias pertinentes y coordinadas, en colaboración con nuestras socias locales, que reduzcan	• Las respuestas humanitarias implementadas son coordinadas con nuestras socias locales en base a la necesidad y pertinencia y alineadas con el triple nexo (humanitario–desarrollo–resiliencia). • Fortalecidas las capacidades de mmA y de nuestras socias locales para preparar, gestionar y/o acompañar intervenciones humanitarias cuando se den las condiciones • Recogidos los aprendizajes generados, integrándolos en nuestra práctica para mejorar futuras respuestas y su conexión con procesos de desarrollo y resiliencia comunitaria

	OBJETIVO	¿Qué esperamos lograr?	¿Cómo comprobamos que lo hemos logrado?
	trabajamos, articulando la respuesta con los procesos de desarrollo y con las dinámicas de resiliencia y/o paz en curso.	vulnerabilidades y se conecten con procesos de desarrollo y resiliencia comunitaria.	

Seguimiento, operativización y evaluación del Plan

El seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico forman parte del **quehacer estratégico** de medicusmundi Araba y se entienden como un **proceso continuo de aprendizaje colectivo**. Su finalidad no es solo comprobar lo realizado, sino favorecer una lectura compartida de los avances, las dificultades y las decisiones que se van tomando a lo largo del periodo, **reforzando la coherencia** entre lo que queremos hacer y lo que efectivamente hacemos.

Este proceso se articula de manera sencilla a través del **Plan Operativo Anual (POA)**, que se elabora al inicio de cada año y se revisa a partir de la experiencia acumulada. El POA permite concretar las líneas estratégicas en acciones asumibles, revisar prioridades y ajustar decisiones. De forma progresiva, los aprendizajes y logros anuales se recogen en la Matriz Estratégica, lo que posibilita una evaluación final del Plan basada en el recorrido realizado y en las decisiones tomadas a lo largo de todo el ciclo.