



# PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020



Este es el Plan Estratégico 2016-2020  
de **Mumbai Smiles International**,  
entidad global que unifica criterios entre  
Fundación Sonrisas de Bombay  
y Mumbai Smiles Foundation, a la vez que  
proporciona y coordina líneas de trabajo comunes y  
acordes con una misma Misión, Visión y Valores.

## PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2020

Ya cumplidos los diez años desde la creación de Sonrisas de Bombay y una vez finalizada la implementación del primer Plan Estratégico 2011-2015, la organización se centra en planificar sus próximos 5 años de ejecución de proyectos de cooperación al desarrollo en las comunidades de los slums de la ciudad de Bombay (India).

Éste es el segundo plan estratégico de la organización desde su nacimiento y arranca de la ilusión renovada y las ganas de seguir innovando para alcanzar la excelencia en la consecución de la misión con la que fue creada.

Sonrisas de Bombay sigue centrando su acción en la lucha pacífica contra la pobreza y por los Derechos Humanos en los barrios de chabolas (*slums*) de Bombay. La educación, la salud y el desarrollo socioeconómico han sido y siguen siendo el marco principal de actuación para los proyectos, además de impulsar campañas y acciones de sensibilización y educación para el desarrollo en otros lugares del mundo (principalmente en España), denunciando la exclusión que millones de personas sufren en la capital económica de la India.

Sonrisas de Bombay sigue siendo una organización joven, que en estos últimos diez años ha vivido una etapa de mucho crecimiento, y que actualmente vive una fase de mayor consolidación.

Por otro lado, estamos viviendo actualmente un cambio general en la cooperación al desarrollo, donde los dictados marcados por el contexto general del sector llevan a plantearse fórmulas menos asistenciales que deriven en mecanismos de auto sostenibilidad financiera.

Para guiar este proceso nos hemos dotado de este Plan Estratégico 2016-2020, implementado diferentes fases de trabajo y desarrollando un proceso participativo para el conjunto de la organización que ha tenido como resultado este documento.

En primer lugar se llevó a cabo un análisis del estado actual de la organización desde diferentes perspectivas, así como un análisis del contexto actual y de nuestro entorno. Las principales conclusiones de esta fase ponen de manifiesto que, poco a poco, hemos evolucionado a un proyecto que,



desde diferentes líneas de acción, quiere dar respuesta a varias problemáticas sociales, promoviendo una transformación hacia una sociedad más justa. Para ello hemos introducido cambios conceptuales y objetivos integrales en nuestros proyectos.

# ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

## ● ANTECEDENTES

El presente documento arranca del plan estratégico anterior (2011-2015), en el que Sonrisas de Bombay era una organización todavía más joven que estaba en pleno proceso de crecimiento y consolidación.

En 2010 se llevó a cabo un análisis del estado de la organización desde diferentes perspectivas, así como un análisis del contexto actual de aquel momento. La organización había crecido a un ritmo muy rápido y necesitaba sentar unas bases sólidas, fruto de un proceso reflexivo y auto-crítico, para la optimización de su trabajo y objetivos. Para ello introducimos, en el Plan Estratégico 2010-15, cambios conceptuales y objetivos integrales en los proyectos implementados en Bombay.

Una segunda fase tuvo como resultado la definición de nuestra misión, visión, valores y principios. A partir de aquel marco desarrollamos una serie de objetivos, que decidimos agrupar en objetivos operacionales, para permitirnos una gestión más eficiente, y objetivos de misión.

Fruto del establecimiento de determinados

objetivos en el Plan Estratégico 2011-15, hemos logrado en estos últimos años:

- Contribuir a la transformación social hacia una sociedad más justa.
- Un trabajo orientado a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Romper con las barreras que implica la división norte-sur en materia de desarrollo.
- Definir aspectos de trabajo internos como la identidad institucional y el desarrollo de políticas internas.

Las áreas de actividad de estos últimos años han sido: la educación (promover una educación pública, de calidad y universal), la salud (prevención y atención), el desarrollo socioeconómico (la creación de empleo y el trabajo con las mujeres), y la sensibilización y la denuncia (ambas a nivel local e internacional), para conseguir el respeto a los Derechos Humanos a partir de casos concretos de los slums de Bombay.

Sonrisas de Bombay realizará, durante los próximos dos años, un proceso de trabajo continuado para elaborar una detallada Evaluación de Impacto en la que se plasmen los resultados totales logrados con el Plan Estratégico 2011-15.



## ● MARCO CONTEXTUAL

### 1. Contexto geográfico

Nuestro marco de actuación es la ciudad de Bombay, tan extensa y con tantas realidades, que nos obliga a definir un espacio de actuación cada vez más concreto. Bombay es la capital comercial y financiera de la India, lo que la hace responsable de todo el comercio

exterior de la India, y epicentro de la industria de Bollywood. Paradójicamente, un 60% de sus habitantes reside en condiciones de absoluta insalubridad y pobreza en los extensos y numerosos slums. Bombay cuenta con 20 millones de habitantes, en los que, según el Departamento de Educación del estado indio de Maharashtra, 2,4 millones son niños y niñas sin escolarizar y 1,1 millones son menores trabajadores.

Existen factores no económicos (estructura social, casta, religión, movilidad, origen, familiares a cargo, enfermedades, situación legal del slum, acceso a los servicios, recogida de residuos, etc.) que tienen mucho peso a la hora de condicionar y limitar las oportunidades de una familia. Si hay un denominador común para los más de 10 millones de personas que viven en los slums de Bombay es la falta de oportunidades.

Estos múltiples factores, sumados a nuestros recursos humanos y económicos, y a nuestra planificación estratégica, nos han llevado a definir varios proyectos que estamos desarrollando actualmente en la zona de Andheri East (Bombay).

## 2. Contexto legal

### INDIA

#### *Mumbai Smiles Foundation*

*Mumbai Smiles Foundation* está registrada en India como entidad sin ánimo de lucro con la forma legal de *Company under Section 25*.

Durante estos últimos años, la entidad en India ha logrado obtener los certificados 80G y 12A para la desgravación fiscal de sus donantes indios, que han ido creciendo exponencialmente durante los últimos años.

### ESPAÑA

#### *Fundación Sonrisas de Bombay*

La entidad está registrada en España como Fundación en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

La organización también está federada en LaFede.cat, Organitzacions per a la justícia global (Red de organizaciones para la justicia global), y es miembro de la Fundación Lealtad y de otras redes nacionales e internacionales.

## GLOBAL

### *Mumbai Smiles International*

El órgano Mumbai Smiles International (registrado como entidad sin ánimo de lucro en el Registre d'Entitats Jurídiques de la Generalitat de Catalunya con el número 20.266) permite unificar criterios entre Fundación Sonrisas de Bombay y Mumbai Smiles Foundation, a la vez que proporcionar y autorizar formal y legalmente líneas de trabajo comunes para ir siempre en la misma dirección.

## 3. Contexto socioeconómico

### INDIA

Un informe de 2007 de Goldman Sachs prevé que “desde el 2007 hasta 2020, el PIB per cápita de la India se cuadruplicará,” y que el PIB de la India superará el de los Estados Unidos antes de 2050, pero que la India “seguirá siendo un país de bajos ingresos durante varias décadas”.

A pesar de que en los últimos dos decenios la economía india ha aumentado constantemente, este crecimiento se ha dado de manera desigual, en especial si se



compara la calidad de vida en los diferentes grupos sociales y económicos, en diversas regiones geográficas.

El Banco Mundial afirma que las prioridades más importantes para el gobierno indio deben ser la reforma del sector público, la construcción de infraestructuras, el desarrollo agrícola y rural, la eliminación de las normas de trabajo, las reformas en los estados más rezagados y la lucha contra el VIH/SIDA, la tuberculosis, y otras enfermedades infecciosas.

La creciente aparición de una clase media, y el crecimiento económico de las empresas indias, hace que India sea para nuestra organización un lugar para potenciar la captación de fondos y las alianzas estratégicas beneficiosas para el avance y continuidad de los proyectos implementados.

#### ESPAÑA

La grave crisis económica que ha vivido y sigue viviendo el país ha llevado a numerosas organizaciones dedicadas a la cooperación al desarrollo a replantearse sus formas de captación de fondos.

Existe una tendencia decreciente en cuanto a la captación y permanencia de los socios colaboradores regulares, siendo las donaciones puntuales cada vez más habituales. Atribuimos esta tendencia a la incertidumbre financiera provocada por la crisis económica, que repercute en una menor seguridad por parte de los ciudadanos para comprometerse con una donación regular.

#### 4. Contexto de acción

Para que nuestro trabajo sea sistemático y eficaz, hemos adoptado un método de trabajo al que llamamos ciclo del proyecto: una secuencia de acciones para desarrollar, implementar y evaluar los proyectos. El objetivo de esta metodología es mejorar la gestión de los programas ejecutados, asegurando que todos los temas relevantes y condiciones se tomen en cuenta durante su diseño e implementación.

Al aplicarlo, el ciclo del proyecto consiste en un conjunto de conceptos de diseño y gestión, técnicas y tareas que se utilizan para apoyar la toma de decisiones.

## ● GRUPOS DE INTERÉS



### **PERSONAS BENEFICIARIAS**

Participación y autosuficiencia económica



### **ÓRGANOS DE GOBIERNO**

Implicación e interacción



### **DIRECCIÓN**

Liderazgo y estrategia



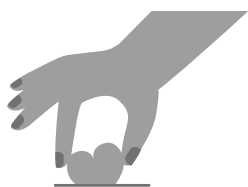
### **EQUIPO**

Autonomía, comunicación y operatividad



### **VOLUNTARIOS**

Fortaleza, compromiso y proyección



### **SOCIOS COLABORADORES Y DONANTES INDIVIDUALES**

Fidelización y expansión geográfica



### **EMPRESAS E INSTITUCIONES**

Potencial y coherencia



### **MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Presencia y diversificación



### **ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Transparencia e incidencia

## ● CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

La evolución de Sonrisas de Bombay en los últimos cinco años ha sido coherente con el plan estratégico marcado. Durante este tiempo ha sabido afrontar posibles amenazas financieras marcadas por la crisis económica en España, ha trabajado de forma constante con unos criterios de transparencia, ha evolucionado profesionalmente en una constante mejora y ha legitimado su trabajo, cada día más, a través de la monitorización, evaluación y sintonía con los beneficiarios en sus distintos proyectos.

Ahora es tiempo de dar nuevos pasos hacia adelante para seguir innovando y cómo respuesta lógica a la madurez y evolución vivida por la organización en estos últimos años.





# MARCO CONCEPTUAL

Sonrisas de Bombay se mantiene firme en el respeto y seguimiento de la Misión, Visión, Valores y Principios de Actuación definidos en el anterior plan estratégico de la entidad:

## MISIÓN

Transformar la realidad social de Bombay para garantizar el respeto a los Derechos Humanos y el acceso a una vida digna de las comunidades más desfavorecidas de Bombay.

## VISIÓN

Aspiramos a un Bombay libre de pobreza e injusticia social, donde todos sus ciudadanos y ciudadanas disfruten por igual de los Derechos Humanos.

## VALORES

**Justicia:** Nuestro trabajo de desarrollo está orientado a favorecer el justo acceso a oportunidades y el pleno ejercicio de las libertades humanas de forma universal.

**No discriminación:** Respetamos la diversidad humana en todas sus vertientes, sin distinción de origen, nacionalidad, casta, edad, orientación política o sexual, religión o género.

**Transparencia:** Gestionamos nuestros recursos de forma rigurosa, apostando por la transparencia y rindiendo cuentas ante nuestros socios/as-colaboradores/as, donantes, beneficiarios/as y ante la sociedad en general.

**Coherencia:** Nuestro trabajo se sustenta en hacer lo que creemos y decimos, siendo fieles al cumplimiento de nuestra misión y visión.

## PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

**Compromiso:** Comprometidos/as con nuestra misión asumimos la responsabilidad de trabajar para cumplirla.

**Unidad:** Nos proponemos aunar esfuerzos impulsando el trabajo en equipo y la colaboración con otras organizaciones e instituciones para potenciar sinergias y mejorar el rendimiento de nuestro trabajo.

**Participación:** Para inducir una transformación social verdadera, promovemos mecanismos participativos, integrando en la implementación de los proyectos a todos los agentes implicados.

**Entusiasmo:** Motivados/as por los resultados del trabajo, desempeñamos nuestra labor con ilusión, pasión e interés.

# LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## ● OBJETIVOS DE MISIÓN

Para implementar este plan estratégico, Sonrisas de Bombay alinea su trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos en el marco de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015 con la finalidad de “Erradicar la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia; y solucionar el cambio climático”.

Sonrisas de Bombay cree que está en la misma línea y que a través de distintos de los proyectos implementados en las comunidades de los slums de Bombay persigue cumplir sus objetivos.

La organización vela por el impacto cualitativo en la implementación de los proyectos por encima del incremento en el número de beneficiarios.

**Educación.** Herramientas básicas para que los ciudadanos de las zonas menos aventajadas de los slums de Bombay puedan romper definitivamente el círculo de la pobreza.

**Salud.** Intervención más holística en la


comunidad, derivación de casos a las instituciones más especializadas. Educación para la salud: tratamiento, sensibilización y prevención.

**Desarrollo socio económico.** La falta de una educación formal, la desigualdad de género y el difícil acceso a los recursos son la nota dominante para la gran mayoría de los habitantes de los slums. Queremos identificar capital humano entre nuestros beneficiarios y sus familias para fomentar una sostenibilidad que permita a las comunidades ser agentes activos de su propia salida definitiva de la pobreza y una verdadera transformación social.

**Incidencia política.** Entendemos que una ONG debe tener entre sus objetivos el poder influir sobre determinadas políticas públicas o/y decisiones de asignación de recursos dentro de los sistemas existentes (económicos, sociales e institucionales) que protejan a las comunidades menos aventajadas de la ciudad de Bombay que fomenten la protección de los Derechos Humanos.



● OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS



CREAR UNA EMPRESA  
SOCIAL PARA EL DESARROLLO  
SOCIO ECONÓMICO DE LAS  
COMUNIDADES.

PONER ACENTO EN LA  
INCIDENCIA POLÍTICA DESDE EL  
EMPODERAMIENTO DE LA  
CIUDADANÍA.

## CONCLUSIONES

Este plan estratégico marca la voluntad y decisión de avanzar de manera firme e innovadora en la lucha contra la pobreza y en defensa de los Derechos Humanos.

### **Destacamos especialmente dos ideas:**

- Sonrisas de Bombay pone el acento en el trabajo conjunto con las comunidades de los slums, con la ciudadanía, para impulsar sus proyectos y acciones. Esta idea obedece a la voluntad de romper con el binomio norte-sur y situarnos en un conjunto global que lucha por unos derechos universales. Así pues, el documento continua asentando las bases de un trabajo común entre la Fundación Sonrisas de Bombay y Mumbai Smiles Foundation, que se enmarca en la idea “We are one”.

En este sentido y con la mirada puesta en el futuro, el nuevo plan estratégico plantea la necesidad de dar un paso más y focalizar parte de los esfuerzos de la organización en la identificación de capital humano para lograr una verdadera transformación social en los slums de Bombay en los que trabajamos.

Las acciones que impulsen el desarrollo socioeconómico pasaran en buena medida por la creación de una empresa social que proporcione instrumentos a las personas beneficiarias de la entidad para que éstos puedan actuar como verdadero motor económico de sus comunidades, permitiéndoles, a medio y largo plazo, su autosostenibilidad financiera y paralelamente también para el resto de proyectos.

Este paso adelante lleva inherente la consolidación de la participación de las comunidades en la evaluación e implementación de proyectos, como contempla el “ciclo de proyecto” que marca la línea de trabajo de Sonrisas de Bombay.

- Al mismo tiempo, y como fruto de la maduración de este proyecto de lucha contra la pobreza y las desigualdades, Sonrisas de Bombay ve la necesidad de profundizar en el concepto de ciudadanía e incluye entre sus objetivos el influir sobre determinadas políticas públicas o/y decisiones de asignación de recursos dentro de los sistemas existentes (económicos,

sociales e institucionales) que garanticen la igualdad de derechos y oportunidades de las comunidades menos aventajadas de la ciudad de Bombay.

De esta necesidad nace el proyecto con el que queremos impulsar la incidencia política. Este cuenta con un triple objetivo: la formación en derechos a las comunidades; la creación de una red que permita acceder a las personas con las que trabajamos a la justicia; y la denuncia pública de las vulneraciones sistemáticas que sufren. Avanzando en estas tres líneas se fomentará la incidencia política en las administraciones implicadas.

Voluntariado, colaboradores y donantes son imprescindibles para Sonrisas de Bombay. Por ellos varios aspectos de este plan se centran en estas figuras para aumentar su participación y la calidad de las relaciones con las mismas, siempre obedeciendo a criterios claros de transparencia.

En un plano más operativo, el plan prevé que la organización se dote de diferentes elementos necesarios en este proceso:

protocolos internos, planes de negocio y herramientas de comunicación que han de contribuir a un mejor desarrollo e implementación de nuestras actividades.

En definitiva, la innovación y la mejora son objetivos claramente perseguidos por Sonrisas de Bombay, que han de contribuir a la sostenibilidad económica de la organización y, en especial, de las comunidades con las que trabaja.

Todo ello para sumar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, definidos en el marco de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015 con la finalidad de “Erradicar la pobreza extrema, combatir la desigualdad y la injusticia; y solucionar el cambio climático”. Un plan estratégico que quiere avanzar en la transformación hacia un futuro más justo.



GRACIAS

