

PRIMER BORRADOR DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE VSF 2016-20

INDICE

- 1.- INTRODUCCIÓN
- 2.- ANALISIS DE CONTEXTO
 - 2.1- Contexto externo
 - 2.2- Contexto interno
- 3.- PROBLEMÁTICAS
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES
6. LISTADO DE ANEXOS

1. INTRODUCCIÓN

La evolución histórica de nuestra asociación es el reflejo del análisis del contexto en el que nos hemos enmarcado desde nuestra creación hasta el día de hoy. Las personas, las ideas, las maneras de organizarnos, pensar, debatir, proponer, incidir han marcado nuestra identidad, nuestra proyección y nuestro impacto como organización no gubernamental. Esta capacidad de adaptación a los desafíos sociales, manteniendo nuestro marco ideológico y nuestros valores y superando nuestros debates internos y nuestras dudas, ha sido clave para seguir siendo una propuesta pertinente para las sociedades en las cuales actuamos.

Las capacidades de escucha, análisis, recogida de aportaciones y fomento de alianzas para situarnos donde nuestro impacto pueda ser mayor han sido claves para poder elaborar el presente documento. Es el fruto de un trabajo conjunto de evaluación de las acciones en cada territorio, consolidado, articulado y analizado en un contexto global que marca las tendencias que identificamos.

Si bien el contexto económico, político y social del Estado Español ha implicado una reducción importante de los ingresos de la organización, éste no ha mermado nuestra presencia territorial ni tampoco nuestra capacidad de impacto. Nuestra pertinencia se puede medir por la audiencia que hemos conseguido a través de diferentes campañas globales, llegando hasta 14 millones de personas. A la limitación de nuestros ingresos se tiene que anteponer una mayor capacidad de aportar debates y propuestas, en una sociedad en la cual el sistema económico global en manos del capital genera cada vez más contradicciones y desigualdad.

El contexto global sigue siendo muy adverso para la propuesta de la Soberanía Alimentaria, las grandes multinacionales tienen un impacto cada vez mayor en los gobiernos y cuestionan las bases de la democracia, la agricultura campesina es cada vez más minoritaria, el poder de la gran distribución le deja pocas capacidades de acceso al mercado, las alternativas consiguen impactos limitados y no son suficientemente articuladas, las políticas públicas apoyan el modelo agroindustrial, dejan desprotegidos los derechos de la ciudadanía a la salud y a la alimentación y el derecho de cada sociedad a definir sus políticas públicas de manera informada y consciente.

Sin embargo las evoluciones políticas y las aspiraciones de las sociedades civiles hacia formas renovadas de práctica política abren nuevos horizontes de articulación y propuesta para las organizaciones. En este contexto será clave nuestra capacidad para leer las evoluciones y plantear propuestas pertinentes de carácter global y con práctica local. En varios momentos y contextos, el saber evidenciar los mecanismos ocultos y la falta de regulación del poder económico, que generan impactos trágicos en los medios de vida campesinos y en la salud de las personas, han permitido captar una audiencia que ha ido mucho más allá de nuestras capacidades objetivas.

Denunciar, proponer, articular sigue siendo el foco de nuestro accionar.

2. ANALISIS DE CONTEXTO

2.1 Contexto externo

a) Mala alimentación, problema global

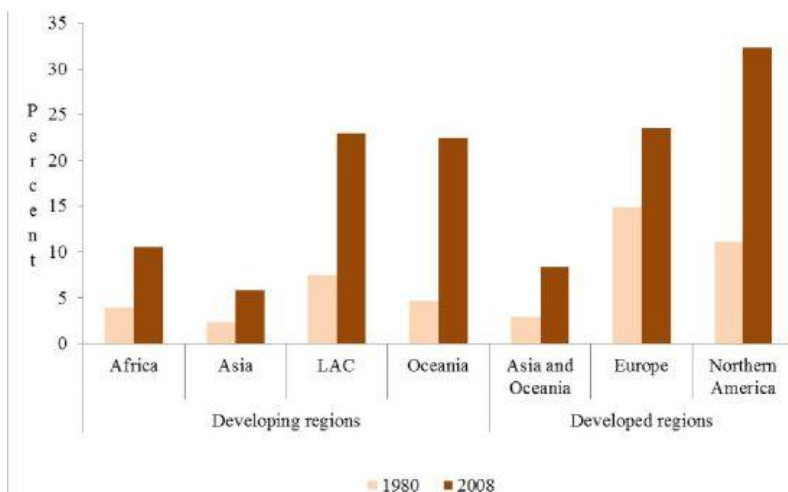
Por primera vez en la historia existen más personas afectadas de mala alimentación en el mundo, que de hambre y subnutrición. Actualmente 1.400 millones de personas en el mundo padecen obesidad o sobrepeso y este trastorno alimenticio se cobra la vida de 3,4 millones de personas por año, según la Organización Mundial de la Salud (OMS).

El problema es claramente global. Así, los datos en España indican que el sobrepeso afecta a casi el 50% de la población y la obesidad a cerca del 20%. El sobrepeso infantil en España es de los más altos del mundo. Pero la mala alimentación (de la que la obesidad y sobrepeso son unos de los indicadores más analizados) es un problema global, en palabras de la OMS y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), la pandemia más grave del siglo XXI.

Por poner unos ejemplos, el 65% de la población mundial vive ya en países donde hay más muertos por comer de más que por comer de menos, en Guatemala el sobrepeso afecta al 29% de la población infantil, y la obesidad al 8,4%, o sea, casi 4 de cada 10 niñas y niños. En República Dominicana la obesidad o el sobrepeso afectan casi al 40% de la población. En Bolivia la cifra es muy parecida, el 41%.

Un claro informe del Instituto de Desarrollo de Ultramar a principios de este año mostró que más de un tercio de las personas adultas del mundo tienen sobrepeso, encontrándose éstas en países de bajos y medianos ingresos. El número de personas obesas o con sobrepeso en los países empobrecidos ha aumentado de 250 millones a casi mil millones en menos de tres décadas, y estas tasas están aumentando mucho más rápido que en los países ricos.

En términos económicos se traduce en que los costes de la desnutrición y las carencias de micronutrientes representan entre el 2% y el 3% del PIB mundial, lo que equivale a entre 1,4 y 2,1 mil millones de dólares por año. Aunque no se dispone de estimaciones globales de los costes económicos del sobrepeso y la obesidad, se calcula que el coste acumulativo de todas las enfermedades no transmisibles —en relación con las cuales el sobrepeso y la obesidad están entre los principales factores de riesgo— ascendió a alrededor de 1,4 mil millones de dólares en 2010.



Prevalencia de la obesidad de los adultos por región, 1980 y 2008¹

Debido a este contexto internacional y en el marco de la II Conferencia Internacional de Nutrición organizada conjuntamente por la FAO y la OMS, realizada en Roma a finales de 2014, ambas organizaciones internacionales señalaron como la principal causa el fracaso del actual sistema agroalimentario, generador de pobreza, hambre, enfermedad, desigualdad, cambio climático²....

Así ambos organismos, conjuntamente con el Relator Internacional para el Derecho a la Alimentación de Naciones Unidas, hicieron un llamado a los estados y administraciones de todo el mundo para que reconozcan el papel clave de la agricultura familiar campesina y de los mercados alimentarios locales como pieza clave en la lucha contra el hambre y la mala nutrición. Estas peticiones vienen recogidas en las conclusiones de la II Conferencia Internacional de Nutrición y en los dos últimos informes sobre “el estado mundial de la agricultura y la alimentación” titulándose uno de ellos “Sistemas alimentarios para una mejor nutrición”, donde se muestra claramente la estrategia actual para conseguir mejorar el estado de este derecho humano básico.

La vinculación entre el desarrollo del sistema alimentario industrializado y la progresión de la mala alimentación, junto con el papel de los sistemas alimentarios locales como elementos centrales de la lucha contra la mala alimentación, es uno de los ejes de trabajo e investigación de diversos centros de referencia a nivel europeo y mundial.

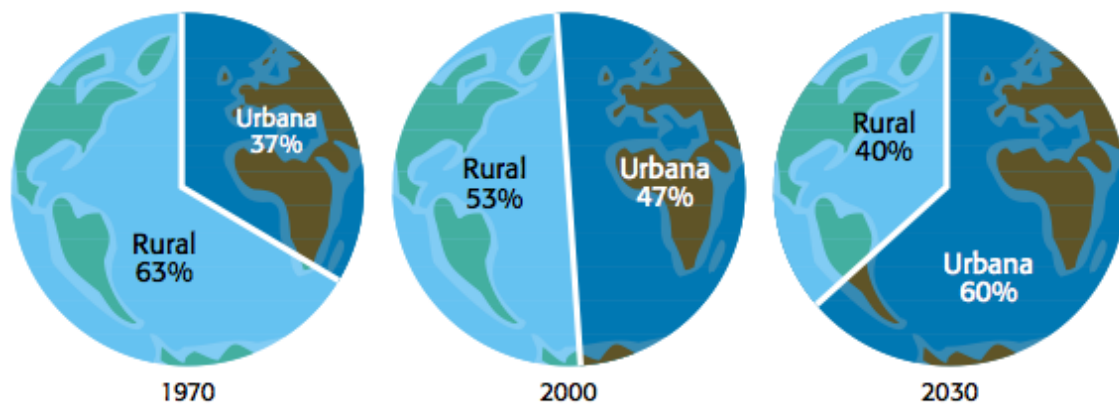
Las mayor parte de las estrategias puestas en marcha hasta ahora para luchar contra la vulneración del Derecho a una Alimentación Adecuada parten de una realidad socioeconómica y

¹ Fuente: http://www.fao.org/fileadmin/templates/esa/Papers_and_documents/WP_13-02_Gomez_et_al.pdf

² Según declaraciones realizadas en el marco de la conferencia “los modelos insostenibles de producción y consumo, las pérdidas y el desperdicio de alimentos y los desequilibrios en la distribución son en parte responsables de la pobreza, el hambre, la desigualdad y el cambio climático”.

cultural que existía en los años 80 y 90 pero que ha cambiado significativamente. Algunas diferencias clave son: la población es cada vez más urbana (en los 70 era el 37% y actualmente es del 51%, el año pasado por primera vez en la historia el mundo era más urbano que agrícola); además, la división entre las dos poblaciones (rural y urbana) es cada vez más difusa, entre otras cosas porque, y este es la segunda diferencia importante, cada vez hay menos población agrícola, en los 80 la población que producía alimentos era del 69% y actualmente es de menos de un 45%.

GRÁFICO 6 DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL MUNDIAL – URBANA Y RURAL (1970, 2000 Y 2030)



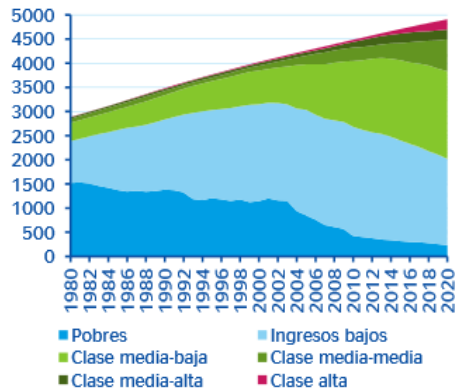
Fuente: UN-HABITAT.

Finalmente, el sistema de distribución y comercio de los alimentos también ha sufrido cambios trascendentales, entre los que destaca la reducción de los circuitos cortos y los mercados locales, extendiéndose de manera creciente los sistemas de distribución moderna (supermercados) y de comercio a larga distancia.

Así, en uno de los extremos de la cadena encontramos una creciente población urbana o semiurbana que demanda una alimentación sana, nutritiva, segura y culturalmente apropiada; en el otro extremo la población campesina con claras dificultades en todo el mundo para mantener su actividad de forma digna y conseguir unos precios remunerativos por su trabajo.

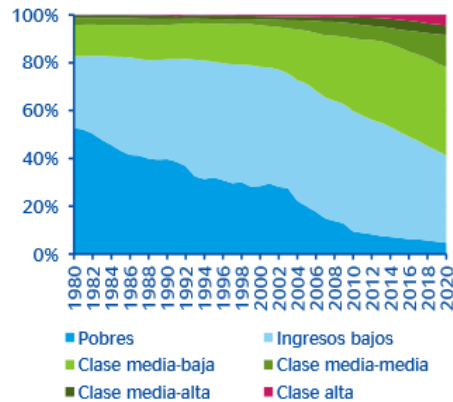
Otro de los cambios sociales y económicos a los que estamos asistiendo es el empobrecimiento de las clases medias en muchas de las economías del norte, y el ensanchamiento de la misma en diferentes países de América Latina y África, lo cual también se traduce en un cambio de hábitos alimentarios y compra que favorece la extensión del modelo agroalimentario industrial.

Gráfico 1
Población en economías emergentes por rango de PIB per cápita (millones de personas)



Fuente: BBVA Research

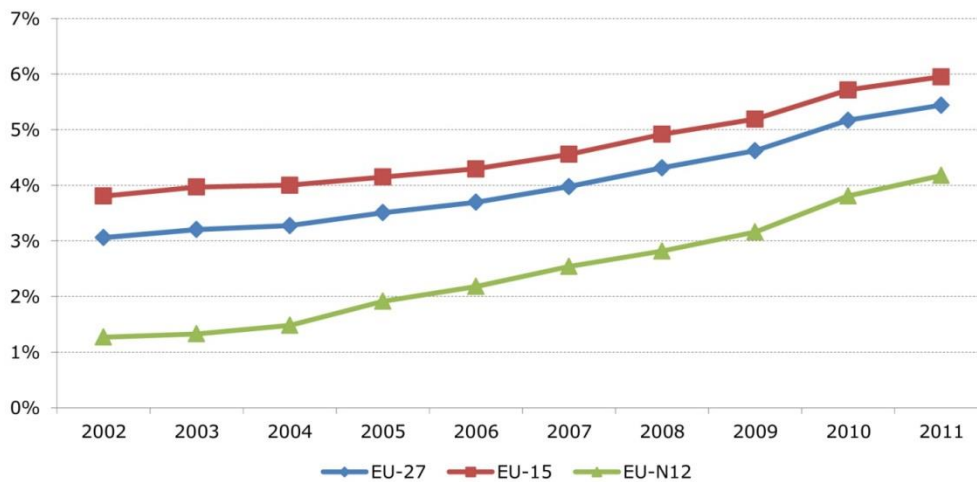
Gráfico 2
Distribución de la población en economías emergentes por rango de PIB per cápita (en %)



Fuente: BBVA Research

Debido al exceso de este tipo de alimentación también, y como respuesta, vivimos una expansión de un cambio de tendencia, sobre todo en las clases más pudientes, hacia una alimentación cuyo valor fundamental es la salud. Por ello vemos como día a día se está incrementando el consumo de productos ecológicos y locales. No obstante, esta tendencia también ha sido analizada por las propias multinacionales de la alimentación industrial y están de una manera clara desarrollando estrategias de marketing, productos, narrativas etc. para suplir esta demanda, de tal manera que supone una gran barrera para la expansión de los modelos alimentarios locales basados en la soberanía alimentaria, que aún no poseen sistemas adecuados de distribución que puedan llegar a amplias capas de la población.

Graph 3. Evolution of the share of the organic area in the UAA in the EU



Source: Eurostat data on the basis of Council Regulation (EC) No 834/2007 on organic production (online data code: [food_in_porg1](#)) and land use statistics (online data code: [apro_cpp_luse](#)). Estimated data for land use for BE, BG, IE, ES, IT and FI. Estimated data for organic production for BG, CZ, DK, EE, IE, CY, LV, LT, LU, MT, PL, RO, SI and SK for different years.

Ante esta coyuntura aparece la necesidad de poner en marcha estrategias para la reconexión de esas dos realidades. Formas de comercialización como los mercados municipales, la venta directa de alimentos por parte del campesinado y la innovación en mercados alimentarios son alternativas con un claro potencial de contribuir de manera eficaz a la reducción, no solamente del hambre y la subnutrición sino, también y especialmente, de la mala alimentación que está erosionando cada vez más el Derecho a una Alimentación Adecuada. De ahí nace el llamado de los organismos internacionales antes citados.

Utilizar el enfoque de la mala alimentación creciente y los problemas de salud asociados, para informar, formar, sensibilizar y actuar sobre la importancia crucial de los sistemas alimentarios locales, diversos, de temporada y cercanos al lugar de consumo, en la consecución del Derecho a la Alimentación, aparece como una gran oportunidad teniendo en cuenta las dinámicas sociales, culturales y económicas actuales. Ello además conecta con las múltiples iniciativas en todo el mundo vinculadas a la agricultura urbana y periurbana y diversos sistemas de mercados locales.

b) Agricultura rural, urbana y periurbana para una buena alimentación de futuro

Avanzan las posiciones que ponen de relieve que la comida, y por tanto la alimentación, está conectada con una amplia variedad de políticas, desde la planificación del uso del suelo para la producción, la infraestructura y el transporte, hasta la conservación del medio ambiente, la vivienda y el desarrollo económico; y la idea de que la alimentación puede ser un vehículo para integrar las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad, así como hacer frente a la justicia y a la salud en diferentes geografías y escalas, donde las ciudades y los ecosistemas urbanos tienen un papel fundamental.

Experiencias con gran capacidad de transformación se están dando en los territorios periurbanos a través de planes agrícolas de gestión del territorio y cadenas de valor de circuito corto.

En ese contexto donde el modelo de alimentación globalizada gana terreno, sobre todo incentivado por la demanda del consumo urbano, es necesario promocionar la reflexión en las redes acerca del fenómeno de la urbanización y abastecimiento urbano, la necesidad de establecer alianzas y la participación del movimiento campesino para generar propuestas de futuro vinculadas a la agricultura de proximidad y la buena alimentación en las ciudades.

c) Desplazamiento de la gobernanza alimentaria internacional

Los últimos años ya hemos conocido la irrupción de las grandes multinacionales en los espacios de gobernanza alimentaria, y cuya estrategia además no es sólo copar los espacios creados para tal, sino la creación de espacios paralelos y la masiva financiación de los mismos.

Los últimos movimientos han ido dirigidos al vaciamiento de la legitimidad y operatividad de la FAO, sobre todo a partir de la reforma del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) que abrió la puerta en 2011 a la participación de la sociedad civil. Las grandes transnacionales de la alimentación no quedaron conformes con el devenir de los acontecimientos, ni con la que en su opinión era una reforma muy radical de la FAO, como con la tibieza y falta de visión de negocio que representaba. Por este motivo, estas industrias han ido más allá, con la ayuda de los gobiernos, como es el caso de los Estados Unidos y Reino Unido. Así es como, de la mano de 48

empresas transnacionales (tales como Monsanto, Cargill, Syngenta) nace, en el año 2012, la Nueva Alianza para la Seguridad Alimentaria y Nutrición. La alianza tiene como objetivo movilizar capital privado dirigido a la inversión en la agricultura africana en el momento histórico donde menos recursos existen para la cooperación internacional, recibiendo compromisos de inversionistas privados por un total de más de 10.000 millones de dólares.

Esta Nueva Alianza, impulsada por el G-8 con la declaración de fomentar la agricultura y aliviar la pobreza, ha sido considerada como una nueva forma de colonialismo en África después de que gobiernos africanos hayan decidido cambiar políticas sobre semillas, tierras e impuestos a favor de los inversores privados y en detrimento del pequeño campesinado.

Diez países firmaron más de 200 compromisos políticos, incluyendo cambios en leyes y regulaciones, después de que a los gigantes del agro-negocio se les concediera un acceso sin precedentes a la toma de decisiones durante los últimos dos años. Una iniciativa para supuestamente paliar el hambre y la desnutrición a través de la producción de alimentos cuyo mecanismo ha favorecido planes de empresas para cosechas no alimentarias como el algodón, el biodiesel o el caucho para la exportación.

En la última reunión del Foro de Davos se dio un nuevo paso adelante en esta estrategia. Esta vez han conseguido que la propia ONU, que a través de su Programa Mundial de Alimentos llevaba diez años participando como “invitada”, por primera vez diera un paso más allá en su discurso y se atreviera a declarar públicamente que las grandes corporaciones son la clave para dirigir el mundo hacia el objetivo de hambre cero.

El propio secretario general de la ONU Ban Ki –Moon presentó en el foro su iniciativa global de “El Desafío de Hambre Cero”, anunciando como su gran logro la asociación a la misma de grandes corporaciones globales de la alimentación industrial como Unilever y DSM, que la financiarán. Una presentación donde el hambre se configura como un fenómeno despolitizado, como una enfermedad, una epidemia que afortunadamente no se contagia, como un infortunio contra el que se comprometen a luchar, y que no tiene nada que ver con el inmenso poder de las transnacionales en la alimentación mundial.

d) El Tratado Transatlántico de Comercio e Inversiones entre la Unión Europea y los Estados Unidos

El Tratado Transatlántico de Comercio e Inversiones entre la Unión Europea y los Estados Unidos (TTIP) está suscitando una creciente oposición a ambos lados del Atlántico. Grupos de la sociedad civil de la Unión Europea y de EEUU han expresado su preocupación por una posible eliminación de salvaguardas y la degradación de normas y regulaciones en materia social, laboral, alimentaria, medioambiental, sanitaria y energética. Se vislumbra un recorte generalizado de los derechos fundamentales de la población y un poder de influencia sin precedentes de las grandes corporaciones.

El TTIP permitiría a los inversores reclamar indemnizaciones como resultado de regulaciones, leyes, normativas u otras decisiones gubernamentales que tengan el efecto de reducir sus oportunidades de lucro. Debido a que casi todas las medidas de la administración pueden ajustarse a esa definición, las políticas públicas han sido objeto de demandas inversor-Estado en todo el mundo. Unos de los sectores más afectados serán sin duda la alimentación y la agricultura. Pero este proceso no es sólo importante en sí mismo, sino que está dentro de la estrategia global de revitalización de las propuestas de la OMC, siendo punta de lanza de la conformación de un nuevo avance de las políticas globalizadoras de la economía neoliberal.

e) Palancas de transformación: conexión, conocimiento y acción

En el trabajo para la construcción de una reflexión y análisis global, durante estos últimos años hemos constatado la importancia del trabajo en red, el apoyo a las redes, la facilitación de la articulación, la participación y apoyo a sistemas de influencia, y la promoción del intercambio de prácticas y experiencias. Este tipo de trabajo nos permite la integración del pensamiento sistémico global, así como contrastar nuestros análisis y recoger los análisis de los otros actores para enfocar nuestra acción. Los espacios de formación política y técnica son claves para este propósito.

Las experiencias locales que suponen una alternativa al sistema económico actual representan sistemas de cambio. Experiencias que deben ponerse en valor para generar intercambio de conocimiento y expandir innovaciones. Tanto las experiencias innovadoras, alternativas económicas, como las que representan una resistencia al sistema agro-industrial del agro-negocio son las evidencias para las nuevas narrativas que necesita la comunicación para aunar a la ciudadanía en la viabilidad de los cambios y de las nuevas propuestas de políticas públicas.

Así como la producción agro-ecológica está en la base del sistema alimentario que defiende la soberanía alimentaria, en el contexto actual la clave para conseguir acceso a ese tipo de producción reside en los sistemas de distribución, transformación, integración tecnológica y comercialización.

Los movimientos sociales, así como los movimientos campesinos, de defensa de los derechos laborales, de mujeres, indígenas, ecologistas, de defensa de los derechos de los/as migrantes, de consumidores y las comunidades afectadas, son los sujetos políticos soberanos que están sembrando paradigmas alternativos. Las resistencias a las transnacionales del agro-negocio articulan distintas experiencias y proyectos alternativos que se vinculan a nivel regional y global, complementándose y entrelazándose en las redes.

El capital ha “redescubierto” áreas rurales en una escala no vista desde la era de la conquista colonial, el acaparamiento de tierra a escala masiva ha llevado a los pueblos campesinos e indígenas, y a otros pueblos rurales, a una guerra verdadera por la tierra y el territorio con las transnacionales, el capital y los gobiernos, cuyas fuerzas represivas están desalojando y desplazando a las poblaciones rurales y criminalizando sus movimientos, mientras que los medios de comunicación dominantes, pertenecientes al capital, estigmatizan la protesta social.

Cuando los pueblos rurales pierden sus tierras y territorios, éstos caen en las manos del agronegocio y otros acaparadores de tierra. El agronegocio promueve el monocultivo industrial que destruye la vida social de las comunidades rurales, llevando a la migración masiva hacia las ciudades.

La dimensión de la problemática requiere que el movimiento campesino por la soberanía alimentaria, La Vía Campesina, necesite acumular fuerzas y generar sinergias en una articulación más amplia y con una proyección de futuro.

f) Evolución movimiento campesino internacional: articulaciones, agenda, logros y debilitamientos

De los últimos años es clave destacar la realización del VI Congreso de la Vía Campesina en Yakarta el año 2013. En este congreso se produjo el relevo del secretariado internacional, que pasaría a tierra africana. De los retos más importantes que para el siguiente período se fijó la Vía Campesina fueron:

- Mantener su cohesión ideológica, que permite llevar a cabo acciones en el escenario internacional.
- Mantener la visibilidad de sus luchas locales en todo el mundo y a la vez destacar los aspectos globales de las luchas locales. Esto resulta aún más importante en nuestros esfuerzos por construir alternativas a medida que creamos alternativas ecológicas y soberanía alimentaria que comienzan en las acciones locales pero que representan soluciones para problemas globales.
- Garantizar una plena participación igualitaria de las mujeres y los hombres, no solo en nuestras organizaciones sino también en la vida económica de nuestras comunidades. Integrar a las mujeres y las personas jóvenes en todas las actividades y en las estructuras de nuestras organizaciones con el fin de que decidan y dinamicen.
- Reafirmar la campaña en contra de la violencia hacia las mujeres.
- Reforzar la capacidad de solidaridad. Esto es muy importante dada la creciente criminalización de las luchas sociales y de dirigentes de La Vía Campesina en todos los continentes.
- Reforzar el movimiento mundial para la justicia social en todas sus formas apoyándonos sobre nuestras alianzas.
- África es una región muy importante para reforzar La Vía Campesina. La revolución verde africana crece con rapidez y supone una gran amenaza para la ecología y la población de África. La secretaría de La Vía Campesina se traslada allí, lo que supone un paso adelante en este proceso de refuerzo.
- Es necesario formar a más dirigentes para poder participar en la política internacional sin comprometer las luchas locales.
- Integrar a las mujeres y a las personas jóvenes en todas las actividades.
- Desarrollar más el trabajo sobre las semillas campesinas. Se trata de una parte central del trabajo de La Vía Campesina sobre alternativas, especialmente en agroecología. La Vía Campesina necesita trabajar en rescatar las semillas autóctonas a nivel mundial, no solo a través de campañas políticas sino también a través del trabajo práctico de compartir e intercambiar semillas.
- Derechos campesinos: es necesario trabajar con las organizaciones aliadas en los espacios de la ONU para presionar a los gobiernos a adoptar y apoyar la resolución de la ONU sobre derechos campesinos.
- Debemos contar con la capacidad para responder con acciones concretas de solidaridad destinadas a denunciar la criminalización de los movimientos en otros lugares.

Uno de los aspectos a destacar es el continuo proceso de criminalización de los movimientos campesinos, que podemos observar en los diferentes continentes, marcados por el actual proceso de contrarreforma agraria y el aumento del poder de las transnacionales. A estos procesos, que llevan años causando consecuencias dramáticas en diferentes países, ahora se les suma el actual

proceso de criminalización de campesinos/as derivado de la expansión de las “leyes de propiedad de semillas” fomentado por los grandes agronegocios. Bajo la presión de estas empresas, las leyes en muchos países pone cada vez más limitaciones en lo que las agricultoras y agricultores pueden hacer con sus semillas y con las semillas que compran, criminalizando prácticas milenarias, que constituyen la base de la agricultura.

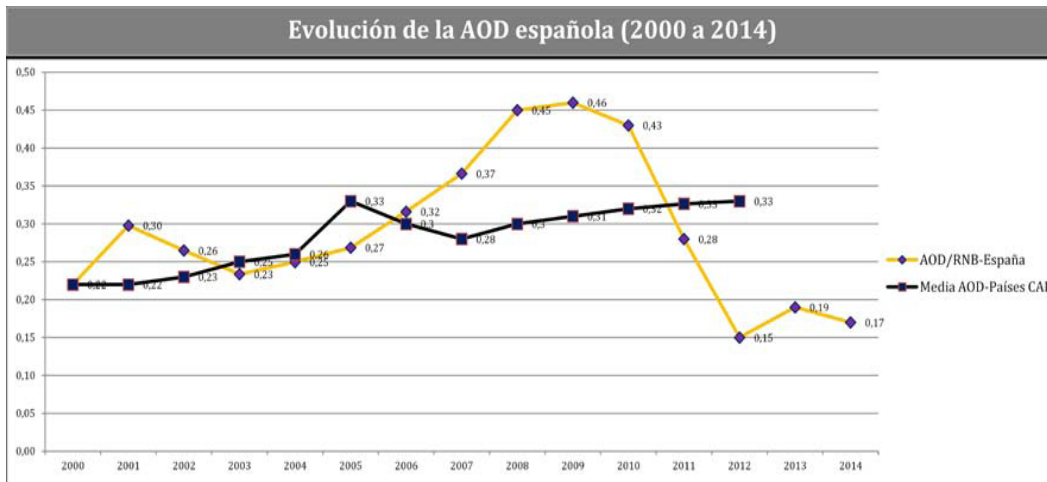
g) Feminismo y movimiento campesino.

Los últimos años se ha constatado un avance en los movimientos campesinos reconociendo que el feminismo ha hecho aportes importantes a la lucha por la liberación y dignidad de las mujeres y por la soberanía alimentaria. Existen múltiples corrientes de miradas feministas, pero la más hegemónica es la construcción política que se expresa desde un feminismo campesino y popular, que dé cabida a una gran diversidad. Los objetivos y compromisos son múltiples, pero uno de los más compartidos es la formación política de las militantes, así como la construcción colectiva de nuevas miradas y saberes. Esta formación permitirá generar nuevos liderazgos, así como reforzar y apoyar la participación de las mujeres en todas las instancias organizativas y de toma de decisiones de las propias organizaciones campesinas.

Si bien desde las diferentes Asambleas de Mujeres de la Vía Campesina se ha trabajado en los diferentes frentes actuales de lucha, se pone especial énfasis en la batalla contra la violencia doméstica, sexual, laboral, cultural e institucional. Desde hace más de seis años se ha impulsado un campaña mundial contra toda forma de violencia hacia las mujeres del campo y sigue siendo uno de los ejes vertebradores y más activos.

h) Cooperación Internacional

En cuanto al contexto de cooperación, la tendencia es la misma de los últimos años en cuanto a reducción de fondos públicos, los datos más significativos son la caída presupuestaria de los Convenios AECID un 64,5%. Mientras que para el período 2010-2013 se dotaron más de 450 millones de euros, en la última convocatoria tan solo 160 millones. Una cantidad que la AECID ha repartido entre 65 propuestas, de las 166 que se presentaron, de 36 organizaciones. Oxfam y Cesal son las organizaciones a las que se han concedido mayor cantidad de ayuda con 11,5 y 9,5 millones de euros, respectivamente, que recibirán en cuatro anualidades para cada uno de sus programas seleccionados (2,5 millones en total para cada uno de ellos, algunos en colaboración con otras organizaciones).



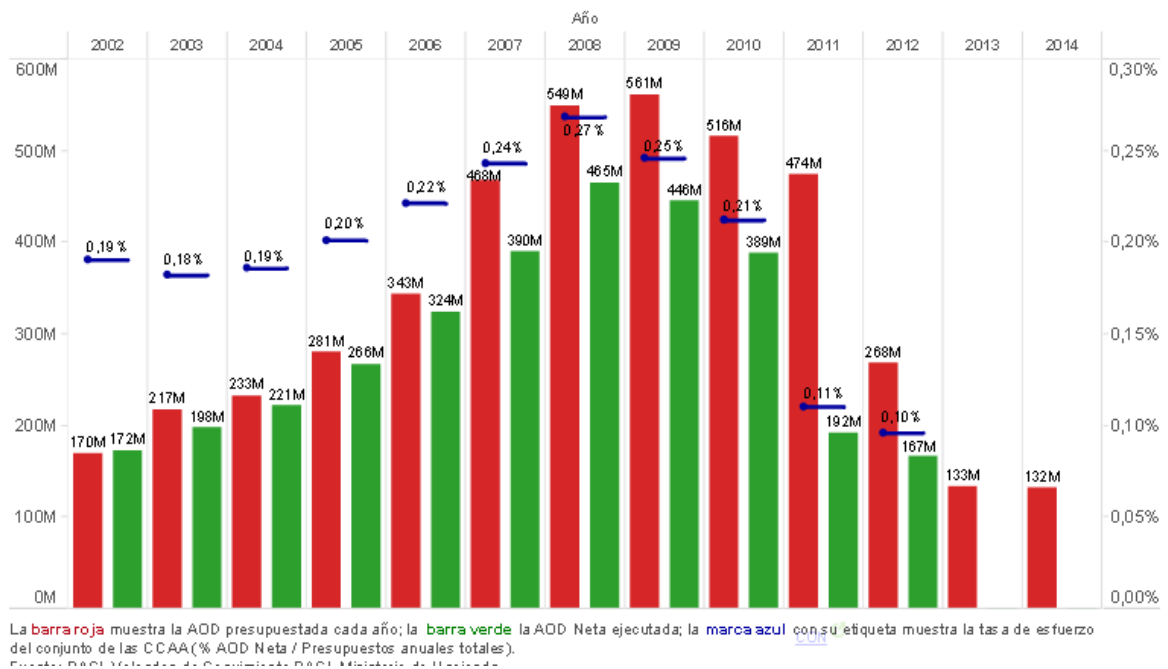
En cuanto al otro gran financiador que marcará la tendencia los próximos años en nuestro entorno, que no es otro que la Unión Europea, también está reduciendo sus fondos, por un lado aproximadamente la mitad en la última convocatoria de EPD, y tan solo ha comprometido 339 millones para el desarrollo de 21 países de África, Caribe y Pacífico hasta 2020.

Por último no hay que olvidar que en el nuevo plan director aparecen las empresas como actores fundamentales de la cooperación y cada vez más a nivel de instrumentos, influencia y financiación hay un desplazamiento de la agenda, en detrimento del sector social conformado por las ONGS y el enfoque de derechos, y una mayor importancia de la agenda del crecimiento económico y apertura de mercados internacionales para empresas españolas.

Desde los últimos años, la cooperación descentralizada ha sufrido un proceso intenso y acelerado de bajada de fondos y en algunos casos el desmantelamiento de las propias políticas de cooperación y de las estructuras administrativas encargadas de su ejecución. Junto a este proceso, es importante destacar además que, en varias de estas administraciones públicas, durante el anterior período estratégico ha habido grandes retrasos en el desembolso de las subvenciones otorgadas, en ocasiones sin fecha de previsión, lo que ha generado una situación no conocida de inseguridad jurídica entre las organizaciones y problemas enormes de liquidez y de endeudamiento en el sector.

La perspectiva de mejora de estos presupuestos no es buena, aunque se ha abierto una esperanza con los cambios políticos ocurridos tras las elecciones autonómicas y locales de mayo, no obstante la recuperación de fondos y políticas sería extremadamente lenta.

Cooperación Autónoma 2002-2014: AOD Presupuestada y Ejecutada



i) Evolución del modelo de cooperación Norte Sur y relaciones ONGs /movimientos sociales.

La actual crisis económica ha hecho aflorar en el ámbito de la cooperación internacional las propias debilidades, contradicciones, amenazas , así como elementos nuevos que se están convirtiendo en los vectores sobre los que se proyectan nuevos modelos de cooperación al desarrollo, como puede ser por ejemplo la irrupción de las empresas , simbiosis entre intereses comerciales y políticas públicas de cooperación , lejanía de los movimientos sociales, pérdida de interés social en la cooperación, etc..

Hay muchos autores que ya hablan de la existencia de una crisis civilizatoria, debido a que las crisis que estamos sufriendo son de amplia profundidad, múltiple, acumulada, multidimensional, sincronizada y sistémica. Por tanto todo anuncia que lejos de vivir un fin pacífico del capitalismo neoliberal viviremos una “radicalización del presente”.

No obstante y a pesar de este pesado manto, siguen existiendo conciencias latentes. Existen con cada vez mayor energía nuevos horizontes emancipadores, desde el feminismo, la ecología, la soberanía alimentaria, etc...

El contexto político, económico y social ha cambiado, se ha globalizado, modificando las expectativas de cambio basadas solamente en las ayudas. Una gran cantidad de ONGDs serán parte complementaria de las estrategias de desarrollo de gobiernos y empresas bajo el paradigma neoliberal.

Pero para las ONGDs dispuestas a transitar a este nuevo rol y hacer realidad estos horizontes es necesario tener en cuenta que los movimientos sociales están llamados a ser uno de los actores clave de cambio social y que es necesario tener en cuenta que éstos no encajan en la agenda actual de desarrollo, que en realidad en numerosas ocasiones luchan contra la misma y no aceptan un papel instrumental.

ANEXO 1. Documentación de referencia para lectura y reflexión

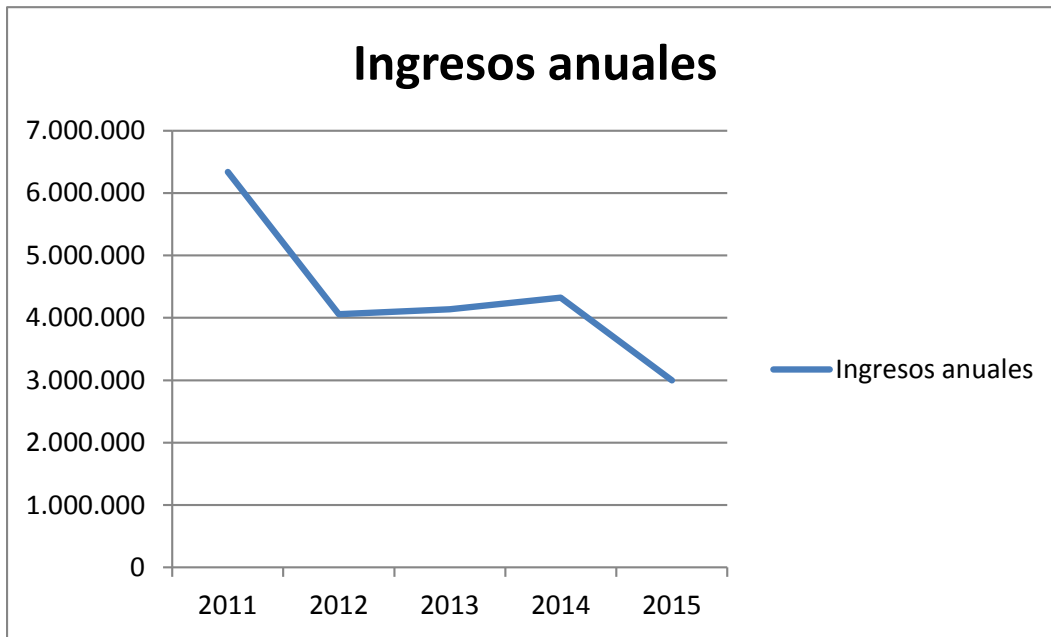
ANEXO 2. Presentación contexto externo

2.2 Contexto interno

a) Organización

Durante el periodo anterior, la organización se ha visto afectada por una caída importante de la financiación institucional, lo cual ha generado una reducción importante de sus ingresos:

	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos anuales en EUR	6.336.504	4.060.212	4.137.677	4.321.496	2.995.913
En %	100	64	65	68	47



Evolución de los ingresos anuales en EUR de 2011 a 2015

Esta reducción importante (47%) ha implicado un ajuste de la estructura que ha repercutido en la amortización de puestos de trabajo y en un ajuste de la estructura, siempre manteniendo su lógica estructural.

El descenso financiero se ha hecho en tres fases, reduciendo el coste de la estructura en función del análisis de los escenarios posibles. Este proceso ha permitido mantener la estabilidad financiera de la organización.

Los distintos procesos de reestructuración han sido realizados de manera transparente y participativa, lo cual ha supuesto un importante aprendizaje organizativo. Además, la clarificación de los criterios en el ajuste de la estructura ha sido un elemento positivo en la aceptación de su implementación.

Las implicaciones de este proceso en el equipo, las relaciones laborales, el trabajo de coordinación y la motivación de las trabajadoras y trabajadores han requerido un foco importante de atención en este ámbito.

Las difíciles decisiones tomadas han permitido asegurar la sostenibilidad de la organización, manteniendo nuestros objetivos estratégicos y compromisos institucionales a pesar de los diferentes reajustes de la estructura de VSF.

Hemos mantenido nuestra labor en todos los países donde teníamos presencia, aunque en algunos casos ha sido necesaria una reducción de las actividades y de la presencia territorial. Esto ha implicado un ejercicio de concentración estratégica de nuestras capacidades.

Por otra parte, es de destacar que a pesar de la bajada de fondos, nuestra incidencia política y social no ha sido mermada gracias a la capacidad de los equipos de mantener el foco y los esfuerzos en las actuaciones de mayor pertinencia estratégica. Podemos verlo por ejemplo en cuanto a la capacidad de propuestas legislativas y al impacto de nuestras propuestas en medios de comunicación, que en el anterior período estratégico era marginal no superando las 50.000 personas, un número bajo comparado con el año 2014 dónde llegamos a 14 millones de personas.

En el análisis del proceso de ajuste se ha valorado de manera positiva la permanencia de la estructura de la organización, la descentralización con centralidad en la gestión financiera y la capacidad de implementar procesos transversales, lo cual implica que tendremos que mantener y reforzar estos elementos en la planificación siguiente.

La estructura es eficiente, flexible, dotada de perfiles adecuados a la estrategia, y favorece los flujos de comunicación y la interrelación entre los diferentes ámbitos de la organización. La coordinación interna ha ido aumentando en estos años, lo que ha favorecido entre otros puntos una mejora en los análisis globales y locales, una cohesión de los equipos y avance en calidad y cantidad de los logros de nuestros objetivos y de propuestas de cambio.

El periodo anterior se ha centrado en diseñar e implementar nuestras primeras estrategias de captación de recursos propios, las cuales han tenido distintos efectos que se han analizado para centrar nuestra estrategia en las que nos puedan generar mayores logros. Se ha realizado un esfuerzo importante en conocer mejor nuestra base social, a través de una nueva herramienta de gestión de relación (CRM). Este conocimiento nos permite medir de manera objetiva los efectos de las acciones que llevamos a cabo y adecuar nuestras acciones de comunicación, fidelización y captación a los efectos que estamos midiendo. La apuesta institucional para aumentar nuestros fondos propios ha supuesto un gran esfuerzo por parte de la organización, lo

cual ha logrado estabilizar y no perder socios/as, en los años más complicados de la crisis económica, y definir e incluir nuevos perfiles de socios/as que ya no vienen determinados por su identificación técnica sino con la causa. Hemos logrado conjugar iniciativas de captación e implementación de sistemas de información que nos permiten una acción más eficaz y eficiente.

Como resultado de este periodo, se identifica como un elemento central de nuestra estrategia de relacionamiento con la base social el centrarnos en un público objetivo sensibilizado hacia la alimentación sostenible, los modelos productivos agroecológicos, la salud de los consumidores/as, crítico hacia las ONGs asistencialistas y sensible al enfoque de género. Ya hemos estado midiendo la receptividad de este público a nuestros mensajes y en la próxima planificación seguiremos evaluando la posibilidad de ir evolucionando en el perfil de nuestra base social.

Tanto el contexto externo como interno permean los elementos generados por los nuevos movimientos sociales que hacen eco a nuestros posicionamientos públicos y procesos internos. En el contexto del Estado Español donde se sitúa la base social y el equipo de coordinación, los movimientos sociales nacidos del 15M han reflexionado y argumentado sobre nuevas formas de organización interna y de liderazgo en los movimientos que cuestionan los mecanismos de toma de decisión, de rendición de cuentas, de control social, así como las distintas estructuras de dominación que siguen vigentes en nuestras sociedades (patriarcado, clases sociales, élites económicas y políticas, funcionamientos oligárquicos, razas, opresión Norte/Sur, ...). Tanto en Norte como en Sur, el papel de la sociedad civil, sus propuestas acerca de las formas de poder y su capacidad de conseguir audiencia al respecto han evolucionado y han hecho cambiar las relaciones entre sociedad civil y gobierno. Estos elementos forman parte de la tela de fondo de nuestras reflexiones acerca del modelo organizativo.

Como resultado de los distintos procesos internos que hemos llevado cabo en el periodo anterior, cabe destacar el tema del feminismo. VSF durante los últimos años ha realizado un proceso de transversalización de género, que ha partido de la realización de un diagnóstico interno y que culminará en el presente período estratégico con la aprobación por parte de la Asamblea General de un posicionamiento feminista de la organización y la puesta en marcha de un plan de transversalización de género. Todo este proceso supone a largo plazo modificaciones culturales, organizativas, de liderazgo y de funcionamiento, lo cual influirá en una mayor comprensión del contexto externo, profundizando en las relaciones de género cuando abordamos nuestras propuestas sociales, económicas y ecológicas.

Durante el período actual, VSF ha puesto en marcha y consolidado diferentes acciones de fortalecimiento institucional, dónde podemos destacar el impulso de procesos participativos. Durante este periodo hemos trabajado en base a procesos participativos liderados por la Junta Directiva (Género, Evaluación de la Planificación Estratégica, Fortalecimiento Asociativo...) en coherencia con nuestro ideario, apostando por la democracia activa y real como base de un sistema social más justo elaborado entre todas y todos. Para ello además estamos impulsando un proceso de fortalecimiento de la participación con un plan de acción inicial, hecho a partir de las propuestas recibidas en los espacios asociativos durante los años 2013-2014. Hemos avanzando en herramientas de transparencia para que se conozca tanto a nivel interno como externo cómo se toman las decisiones, cómo se definen y aplican las planificaciones y los procesos y cuáles son nuestros mecanismos de comunicación y difusión.

Hemos logrado mantener un número estable de personas voluntarias e iniciado un proceso de relevos en cargos institucionales.

Respecto a los mecanismos de planificación participativa, seguimiento, evaluación y aprendizaje institucional, hemos realizado un esfuerzo importante al seguir impulsando los procesos de

evaluación para ir potenciando los aprendizajes y, de esta forma, introducir elementos innovadores, abandonar estrategias ineficientes y ajustar nuestros objetivos a la realidad cambiante de la sociedad donde nos integramos. Hemos implementado una Planificación Operativa Bi-anual a nivel interno en todos los equipos, que permite alinear la planificación operativa con los objetivos estratégicos e institucionales, hacer un seguimiento cada 6 meses, así como una evaluación participativa anual. Hemos llevado a cabo una evaluación intermedia de nuestra Planificación Estratégica, así como una evaluación final participativa, que ha servido de base para la realización del presente documento. Subrayar que el nivel de participación de todos los estamentos de VSF, incluyendo por primera vez la implicación de socias y socios, ha sido muy alto y ha tenido un alto impacto en la apropiación colectiva de la estrategia de la organización.

b) Personas

La situación de crisis financiera y económica que afecta a Europa se ha usado como excusa desde los diferentes gobiernos para desmantelar las políticas de cohesión social, que en concreto en nuestro país amortiguan el impacto de un modelo que deja a un lado las necesidades de las personas para poner en el centro el enriquecimiento sin escrúpulos.

Nuestra asociación también ha sufrido este golpe con la reducción de las políticas de cooperación a nivel estatal, descentralizada y europea, lo cual ha provocado directamente una importante disminución de nuestro presupuesto.

Su efecto en nuestra estructura ha sido un golpe fuerte para VSF y eso implica mantener un foco importante en la planificación actual acerca del cuidado de las personas, de la sostenibilidad de la estructura y de los puestos de trabajo, de las relaciones laborales, de la motivación de los equipos y de la comunicación interna. La motivación y el cuidado de los equipos, unido al fomento del diálogo, han sido puntos esenciales para que VSF mantenga un ambiente confortable y cálido. Hemos avanzado en conseguir una comunicación ordenada y fluida que permita no sólo el intercambio de información, sino la escucha activa, la comprensión y por supuesto la toma de las decisiones más acertadas en cualquier ámbito de VSF. Estos aspectos seguirán siendo de especial seguimiento en el futuro.

Como consecuencia del ajuste, los perfiles de la estructura requieren mayor versatilidad, por lo que la formación interna, los mecanismos de coordinación y los procesos transversales tienen que adecuarse.

Durante el periodo se han provocado varios desajustes en la aplicación de la Política Laboral debido a las capacidades financieras de la organización, su capacidad en la gestión de RRHH y los cambios legales que nos han afectado. Por lo tanto, se requiere de un proceso de análisis, reflexión y actualización de la Política Laboral.

VSF cuenta con un mecanismo de dialogo para las trabajadoras y trabajadores que ha generado una interlocución real y efectiva sobre las cuestiones laborales y que facilita el tratamiento de las preocupaciones y el cuidado del personal contratado.

El nivel de participación del personal voluntario sigue siendo esencial para la presencia territorial de VSF en el Estado Español y el funcionamiento institucional. Contamos con voluntarias y voluntarios que mantienen un nivel de participación muy importante en los procesos institucionales y siguen aportando en la evolución de la organización. Para potenciarlo hemos puesto en marcha un plan de voluntariado que incide en ordenar la colaboración de las personas voluntarias y que va más allá al atender, acompañar y fomentar su compromiso solidario. Este

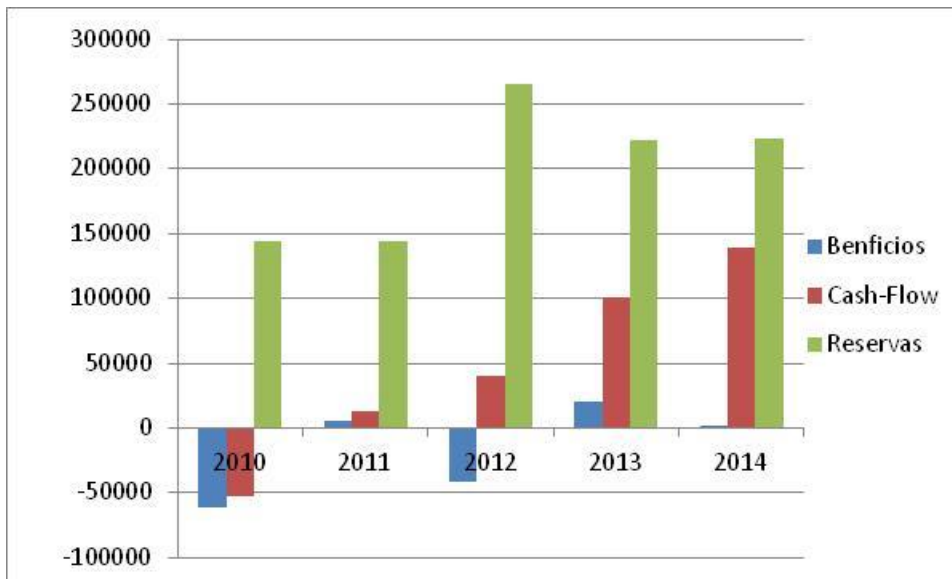
plan, junto con otras herramientas, incidirá también en garantizar los relevos políticos institucionales tanto de la Junta Directiva como de las figuras claves de Delegados y Delegadas territoriales.

Finalmente cabe destacar que el perfil institucional de VSF, el perfil de sus aliados y sus posicionamientos implican una mayor atención a la seguridad de los equipos y de la organización, por lo que este tema tendrá que reforzarse en la PE 2016-2020.

c) Aspectos financieros

Entre 2010 y 2014, hemos tenido que afrontar un descenso del 47% de fondos totales y con una situación altamente peligrosa de impago producida en el año 2012 por la Agencia Catalana de Cooperación Internacional. Este descenso abrupto, no obstante, no ha puesto en peligro la sostenibilidad de la organización, no ha supuesto una descapitalización de la misma, ni la necesidad de recurrir hasta la fecha a préstamos externos por falta de liquidez. En este aspecto, es importante destacar el hecho de haber tomado decisiones a tiempo, adaptando el nivel de gasto a la realidad de los ingresos previstos y posibilidades de captación.

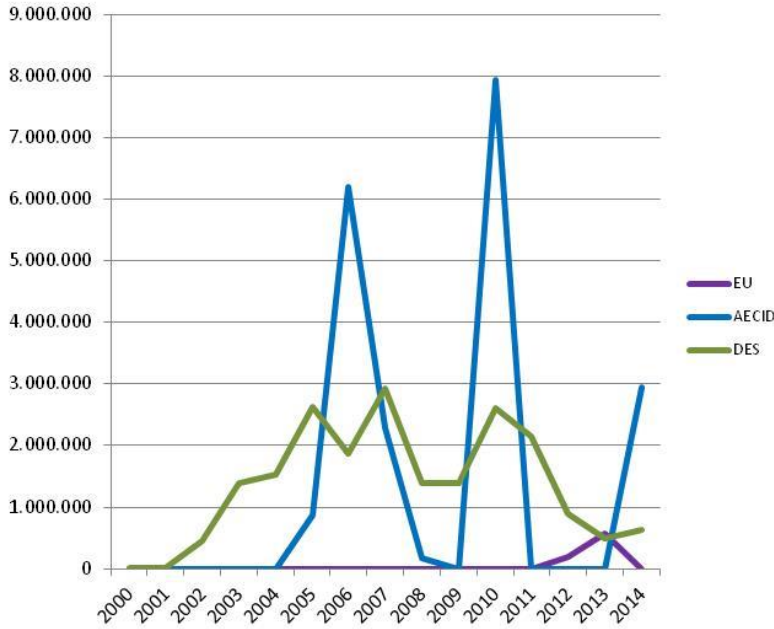
	2010	2011	2012	2013	2014
Beneficios	-62.008	5.204	-42.065	20.053	1.667
Cash-Flow³	-53.351	13.416	40.635	100.377	139.367
Reservas	144.385	144.385	266.144	221.821	223.119



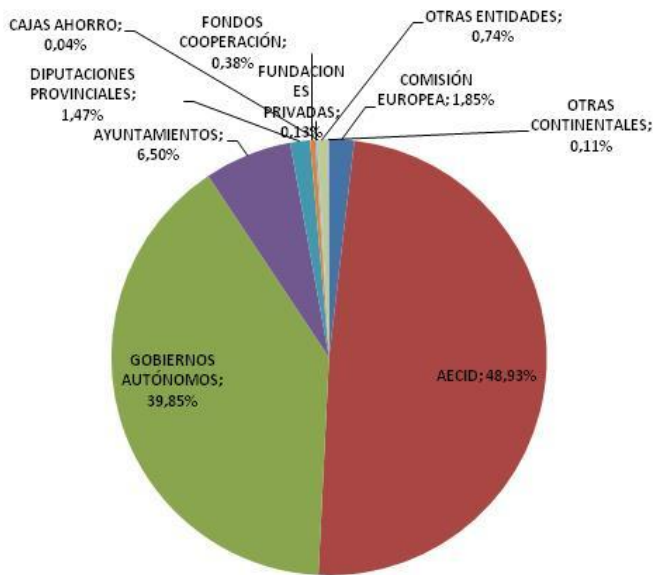
Evolución de beneficios, cash-flow y reservas en EUR de 2010 a 2014

³ El cash flow es la capacidad de la organización para generar recursos. Cash flow= excedentes + provisiones + amortizaciones

En cuanto a la captación de fondos públicos y teniendo en cuenta los datos de captación en sur que supone el grueso de nuestra financiación, podemos observar como estos últimos años hemos ido adaptándonos a la bajada general de fondos y volatilidad de los mismos, no obstante manteniendo una cuota de bajada mejor que la del mercado en general.



Evolución de captación AECID, cooperación descentralizada, Unión Europea de 2000 a 2014



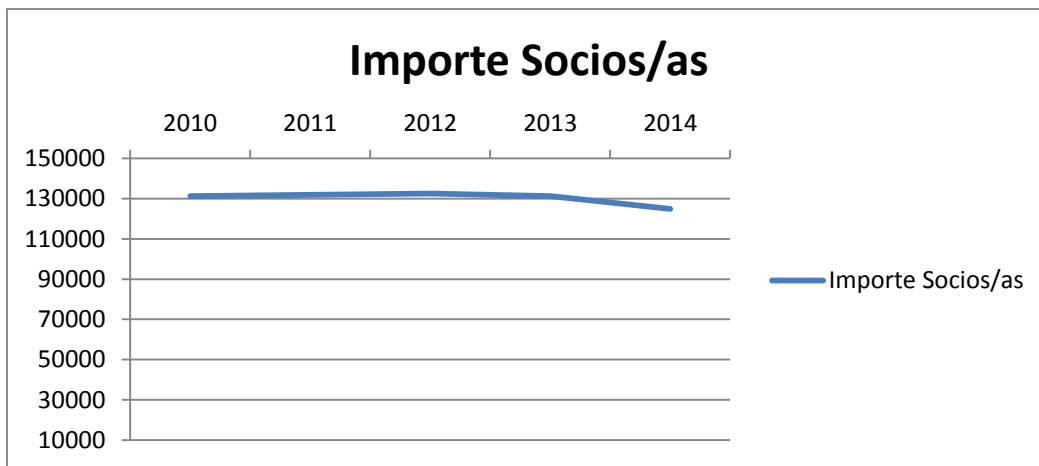
Distribución origen fondos Cooperación Sur 2014

En cuanto a los fondos privados y número de socios/as, éstos han permanecido estables (el año 2014 hay una leve bajada debido a que la mayor parte de la captación se realizó a fin de año y no se pudieron contabilizar las cuotas). Esto en sí mismo es una buena noticia teniendo en

cuenta la magnitud de la crisis económica y que la filiación a asociaciones es uno de los primeros gastos de ajuste en las familias.

Por otro lado, se ha realizado un esfuerzo e inversión en captación, generando dos resultados positivos, por un lado el contar con un sistema de información propio e integrado que nos permite hacer captación más eficiente y aprovechar las campañas y acciones propias de VSF y por otro lado, encontrar un perfil de socios y socias potenciales, interesados en VSF, y en la nueva estrategia de VSF y que además está en crecimiento, y por último hemos encontrado maneras eficientes y sostenibles de llegar a estas personas.

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Importe Socios/as (en EUR)	131.253	131.927	132.548	131.241	124.877



Evolución del importe de las socias y los socios entre 2010 y 2014

ANEXO 3. Evaluación PE 2011-2015

ANEXO 4. DAFO institucional

3. PROBLEMATICAS

Del análisis de contexto se desprenden varias problemáticas, entre ellas:

- El problema de la mala alimentación y sus efectos negativos en toda la cadena alimentaria, desde la producción hasta el consumo.
- La falta de alimentación y su efecto en la desnutrición y el hambre.
- La falta de credibilidad respecto a la viabilidad del sistema alimentario campesino / local y su capacidad de acabar con los desafíos del hambre y de la mala alimentación.
- La falta de políticas públicas favorables a los sistemas alimentarios locales y a la alimentación saludable.
- La falta de un sistema de distribución y comercialización en circuitos cortos.
- La falta de acceso a la buena alimentación por razón de precio (la mala alimentación y sus efectos en la salud afectan de manera más aguda a las capas empobrecidas de la población)
- La potencia del lobby agroalimentario y financiero relacionado con la alimentación y el apoyo de los gobiernos a través de las políticas públicas.
- La utilización por la agroindustria de la marca ecológica y local.
- La despolitización de las personas consumidoras: la alimentación no está vista como un problema político sino principalmente técnico y la mala alimentación como un problema de praxis individuales (no hacer suficiente ejercicio, ser demasiado sedentario, no tener una dieta equilibrada).
- Los efectos de los Tratados de Libre Comercio y sus impactos en la alimentación.
- La debilidad del movimiento campesino (falta de articulación con otros movimientos, relevo generacional, formación política, etc).
- La criminalización del movimiento campesino.

Para ordenar estas problemáticas y ordenarlas según su prioridad para la planificación estratégica de VSF, hemos utilizado los siguientes criterios:

- a) Capacidad transformadora (ponderación 3) ¿El problema tiene un impacto significativo? ¿Mejorarán las condiciones de vida del campesinado si solventamos el problema?
- b) Factibilidad de los cambios (ponderación 3) ¿Está a nuestro alcance?
- c) Sustituibilidad/Complementariedad (ponderación 3) ¿Alguien más lo hace? ¿Es complementario con las acciones de otra entidad aliada?
- d) Conectividad con los movimientos sociales (ponderación 2) ¿implica oportunidades de articulación con otros movimientos sociales? ¿En general le preocupa a la gente?
- e) Oportunidad (ponderación 2) ¿Es el momento y el sitio para atacar este problema?
- f) Influencia de VSF (ponderación 2) ¿Podemos incidir en este problema?
- g) Capacidad de VSF (ponderación 2) ¿Qué cantidad de recursos implica atacarlo?
- h) Problemática global (ponderación 3) ¿Puede generar una conectividad territorial en VSF?

La puntuación resultante de la valoración de cada persona participante del taller es la siguiente:

Priorización	Problemáticas	Puntuación Total
1	Mala Alimentación (agricultura-salud/malnutrición) --> efectos negativos salud/consumo / producción	962
2	Falta de políticas públicas favorables sistemas alimentarios locales y alimentación saludable	930
3	Falta sistema distribución y comercialización circuito corto / falta acceso por precio	918
4	Potencia de lobby agroalimentario y financiero relacionado con la alimentación y el apoyo de los gobiernos a través de las políticas públicas	868
5	Despolitización de las personas consumidoras	853
6	Efecto de los TLCs (impactos alimentación)	838
7	Debilidad del MMCC (articulación otros movimientos, relevo generacional, formación política, etc)	751
8	Utilización por la agroindustria de la marca ecológica y local	711
9	Falta de credibilidad respecto a la viabilidad sistema alimentario campesino / local	656
10	Criminalización MMCC	554
11	Falta Alimentación (agricultura-hambre/desnutrición)	471

Para resumir y estructura estas problemáticas, las hemos resumido en el siguiente árbol de problemas:



4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Por lo tanto la propuesta de Planificación Estratégica para 2016-2020 quedaría de la siguiente manera

OE1 *Prácticas*

Problemática: el sistema alimentario campesino está en retroceso y sufre descrédito

Objetivo Estratégico 1: El sistema agroalimentario campesino con enfoque SbA y feminista se expande y populariza

¿Cómo?

- ✓ Demostramos la viabilidad del sistema agroalimentario campesino con enfoque SbA y feminismo.
- ✓ Apoyamos propuestas económicas campesinas organizadas, articuladas, politizadas, con enfoque feminista y sistemas alimentarios locales que tengan capacidad de expansión, efecto multiplicador o que signifiquen una resistencia al modelo hegemónico.

- ✓ Favorecemos sistemas de distribución y comercialización en circuitos cortos en manos campesinas.

OE2 Políticas

Problemática: las políticas públicas están a favor del sistema agroindustrial y no apoyan el modelo campesino con enfoque SbA

Objetivo Estratégico 2: Las políticas públicas favorecen el modelo de producción, transformación, comercialización y de consumo alimentario de la Soberanía Alimentaria

¿Cómo?

- ✓ Favorecemos la articulación de actores relevantes alrededor de la producción, alimentación y el consumo, integrando la visión feminista para definir propuestas y presionar a las personas decisoras.
- ✓ Fortaleceremos la capacidad de propuesta y articulación de las organizaciones campesinas.
- ✓ Impulsaremos políticas públicas que generen un amplio impacto y cambio a favor de las propuestas de la soberanía alimentaria con enfoque feminista.

OE3 Conciencia

Problemática: la corriente de opinión mayoritaria respecto a la alimentación está condicionada por la agroindustria

Objetivo Estratégico 3: Una corriente de opinión mayoritaria cambia a favor del modelo alimentario de la Soberanía Alimentaria

¿Cómo?

- ✓ Denunciamos el modelo agroindustrial y sus efectos nocivos en la salud, el medioambiente y las desigualdades.
- ✓ Influidimos en colectivos claves que tengan un potencial expansivo para promover un marco político favorable a la Soberanía Alimentaria.
- ✓ Educamos a favor de un modelo alimentario conforme a la Soberanía Alimentaria con enfoque feminista.

5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Para hacer frente a nuestros objetivos estratégicos y a nuestra naturaleza asociativa planteamos los siguientes objetivos institucionales:

Objetivo Institucional 1: En VSF impulsaremos un modelo de asociación participativa, feminista, sostenible, descentralizada y colocando a las personas en el centro de sus intereses y cuidados.

¿Cómo?

- ✓ A través de una estructura adecuada que permita abordar nuestras apuestas y compromisos institucionales con una fuerte coordinación en la acción.
- ✓ Fomentando procesos transversales y participativos que permitan el ordenamiento de los debates y la construcción y apropiación colectiva de las políticas y propuestas.

- ✓ Implementando y actualizando herramientas que faciliten una comunicación interna entre los equipos y con la base social para favorecer las propuestas, el diálogo y el cuidado de las personas.
- ✓ Ejecutando el plan de acción respecto al enfoque institucional feminista.
- ✓ Ejecutando el plan de acción para el fortalecimiento de la Participación.
- ✓ Reforzando los planes de seguridad en los diferentes territorios.
- ✓ Visibilizando y mejorando las herramientas de evaluación que nos faciliten el aprendizaje institucional.

Objetivo Institucional 2: Facilitaremos a los equipos internos de la asociación herramientas para la consecución de los objetivos estratégicos e institucionales.

¿Cómo?

- ✓ A través de la formación en aquellos puntos que sean esenciales para el desarrollo de la nueva Planificación Estratégica.
- ✓ Diseñando y aplicando una política de motivación y cuidados del personal de la asociación.
- ✓ Adecuando la Política Laboral de VSF a través del diálogo.
- ✓ Impulsando el Plan de Voluntariado, como herramienta para la implicación y el compromiso de la base social.

Objetivo Institucional 3: Apostaremos por la sostenibilidad económica de la asociación a través de diferentes fuentes de financiación y apoyo.

¿Cómo?

- ✓ Fomentaremos una estrategia de financiación pública, evitando la dependencia de más del 50% de nuestros ingresos desde un solo financiador.
- ✓ Identificaremos y evaluaremos la pertinencia y factibilidad de financiación pública no adscrita a programas de Cooperación que se ajuste a la consecución de nuestro Plan Estratégico.
- ✓ Desarrollaremos una estrategia de captación de fondos propios a partir de socias y socios, empresas, fundaciones, cooperativas afines a nuestra ideología y que cumpla nuestro Código Ético.

6. LISTADO DE ANEXOS

- 1) Documentación de referencia para lectura y reflexión
- 2) Presentación contexto externo
- 3) Evaluación PE 2011-2015
- 4) DAFO institucional