

—

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VSF 2011-2015

—

APROBADA EN
ASAMBLEA GENERAL
MARZO 2011

**VETERINARIOS
SIN FRONTERAS**



ÍNDICE

1. PREÁMBULO: VISIÓN, IDEARIO Y PRINCIPIOS DE TRABAJO DE VSF	2
2. CONTEXTO	
• EXTERNO	4
• INTERNO	7
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
4. MARCO DE ACTUACIÓN	
• GEOGRÁFICO	10
• ALIANZAS Y REDES	10
5. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	12
6. MARCO DE FINANCIACIÓN	16
7. GLOSARIO	17

1/

PREÁMBULO: VISIÓN, IDEARIO Y PRINCIPIOS DE TRABAJO DE VSF

Durante la anterior Planificación Estratégica (PE) 2006-10, VSF ha dado pasos significativos para ajustar sus objetivos al marco de la Soberanía Alimentaria, aprobado en Asamblea General en el año 2004. La asociación dio además un salto cualitativo al aprobar una nueva **Política de Cooperación** en 2009 abriendo un periodo de fuerte evolución institucional. La transformación, que se inicia con el debate y aprobación de la Política de Cooperación y que conlleva un profundo cambio que afecta a la globalidad de la asociación, coincide en el tiempo con una fase de crecimiento, tanto en fondos como en proyectos y estructura. Estos factores han supuesto una etapa de gran complejidad que ha demandado un esfuerzo muy importante.

La Política de Cooperación se ha erigido en el documento guía para la organización, por ello, el principal objetivo de esta PE es traducir sus apuestas en una hoja de ruta para el periodo 2011-2015, que defina objetivos estratégicos e institucionales. La aplicación de este marco general tendrá que hacerse realidad completando y desarrollando varios procesos iniciados en el anterior periodo.

VISIÓN Y MISIÓN

Veterinarios sin Fronteras (VSF) es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) de naturaleza asociativa¹.

Visión: definida en nuestro código ético como la consecución de una **sociedad justa, equitativa y solidaria**, a través del ejercicio de una solidaridad responsable y respetuosa.

Misión²: promover un modelo de desarrollo rural justo en favor de la **Soberanía Alimentaria** y generar en la sociedad una **conciencia solidaria** como principio hacia la transformación social.

PRINCIPIOS

Los siguientes principios definen qué queremos ser, cómo queremos actuar y lo que compartimos como personas que integramos una asociación.

Sin ánimo de lucro.

Coherente. VSF intenta mantener una relación directa entre su discurso y sus actividades, demostrando con la acción que nuestros planteamientos son realizables.

Aconfesional y no partidaria en el plano político.

Independiente. Con autonomía institucional y decisoria frente a cualquier instancia gubernamental o de otra naturaleza, sin ningún tipo de dependencia orgánica de instancias públicas o privadas. De esta forma nos aseguramos libertad en el diseño de las políticas, las estrategias y el funcionamiento.

Democrática y transparente. Dotada de mecanismos democráticos y transparentes para elegir desde los miembros de la Junta Directiva hasta cualquier cargo electo, que siempre son ocupados por personas voluntarias.

Participativa. El ejercicio del derecho elemental a la participación debe ser el motor de los avances ideológicos y la motivación de las actividades de VSF, que de esta forma quedan legitimados. Para que las personas que integran la asociación desplieguen su potencial creativo se necesita voluntad de diálogo y aplicación de metodologías participativas en todos los ámbitos de trabajo.

Sostenible. VSF apuesta por un modelo de cooperación que no genere dependencias y que satisfaga las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

Equitativa. VSF combate la discriminación promoviendo y practicando la igualdad en el trato y en el acceso a las oportunidades con independencia del sexo, el origen, la ideología, la cultura o cualquier otra circunstancia personal.

Inclusiva. VSF valora la diversidad como elemento enriquecedor de cualquier proceso de desarrollo humano. Por ello, fomenta un entorno institucional que dé cabida a todas las sensibilidades personales, sociales o culturales que compartan la base de nuestro ideario.

Formada por un sólo equipo humano. VSF se compone indistintamente de personal voluntario y contratado que contribuye con su compromiso al alcance de nuestros objetivos, disfrutando de diferentes derechos y estando sometido a distintas responsabilidades ante la institución, según los reglamentos que regulan a cada colectivo.

Defensora de los derechos humanos. VSF cree que los derechos y la dignidad humana son inalienables. En su labor, por tanto, promoverá en todas sus actividades el ejercicio de los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de las personas.

1. Estatutos de VSF (2004).

2. Ver Estatutos (2004), Código Ético (1997 y 2003) y Política de Cooperación (2009).

2/ CONTEXTO

2.1. CONTEXTO EXTERNO PRINCIPALES TENDENCIAS GLOBALES

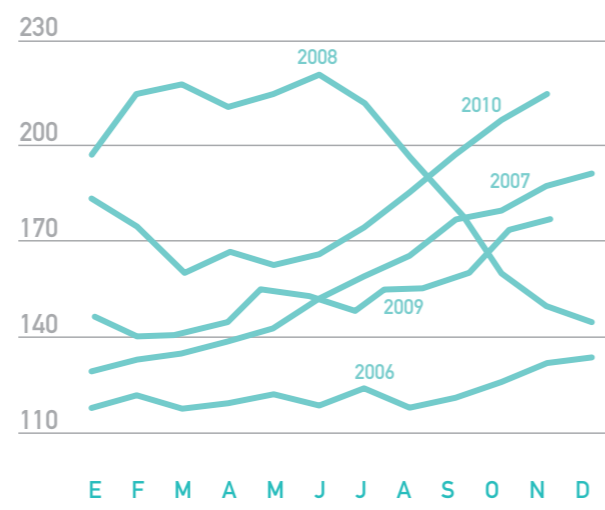
El periodo 2011-2015 se caracterizará, según todos los pronósticos, por una agenda en la que el **derecho a la alimentación y la Soberanía Alimentaria** ocuparán un espacio central.

La escalada de precios de los alimentos de 2007 y 2008, que condujo a severas **crisis alimentarias** en varios países en desarrollo, tiene muchas probabilidades de reproducirse ya que volverán a repetirse los factores desencadenantes:

- Tras el ciclo alcista de 2008 donde las empresas especuladoras se lucraron con el precio de los alimentos, comienza a vislumbrarse un nuevo ciclo especulativo centrado en las materias primas alimentarias.

ÍNDICE DE LA FAO PARA LOS PRECIOS DE LOS ALIMENTOS

2002 - 2004 = 100



- Algunas causas naturales, como las sequías en determinadas regiones, unidas a medidas proteccionistas han provocado que muchos países exportadores de cereales cierren sus fronteras por precaución y exista cierto desabastecimiento en los mercados internacionales.

3. Nyeleni es el nombre de una campesina de Mali que simbolizó la Soberanía Alimentaria por su trabajo duro, su innovación y por haber cuidado a su pueblo. Su nombre inspiró la Declaración final del Foro para la Soberanía Alimentaria de Sélingué, Mali, en 2007.

- Hay una demanda constante y creciente de cereales y oleaginosas para los piensos que alimentan a la ganadería industrial de los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y Argentina, debido a la "revolución ganadera" que se está dando en estos países ya que su creciente clase media se ha convertido en nueva consumidora de una dieta más variada y rica en carne.

- El aumento de la demanda de biocombustibles está provocando que una parte de las explotaciones se dirijan a la producción de biodiesel, reduciéndose la destinada a la producción de alimentos.

En este marco de probable crisis alimentaria tomará especial relevancia la llamada de la Declaración de Nyeleni³ en 2007 a **iniciar procesos de articulación en pro de la Soberanía Alimentaria** a nivel regional y local. Pensamos que durante el periodo 2011-15 cristalizarán algunos procesos a escala macroregional, especialmente en África, Latinoamérica y Europa. Preveemos que los procesos locales (como la Alianza a nivel estatal español) se mantendrán, alcanzando la madurez gracias a la planificación y actividades conjuntas de colectivos diversos pero afines en sus objetivos.

Según la coyuntura actual, la agenda de las organizaciones sociales estará determinada en los próximos cinco años por:

El cambio climático. 2011 será un año importante para concretar un nuevo pacto global sobre el cambio climático después del fracaso de Copenhague en 2009 y tras la incierta cumbre de Cancún de 2010. Las vinculaciones entre agricultura y cambio climático seguirán apareciendo con fuerza en las propuestas.

La revisión de políticas agrarias. Seguirán las conversaciones sobre la reforma de las políticas agrícola y pesquera comunes (PAC y PPC), entrando ya en una fase de negociación, al irse concretando las posturas de los distintos actores. Los presagios para la PAC son poco alentadores para la producción familiar de los países del sur y para el campesinado europeo, ya que las ayudas se reducirán notablemente, lo cual hace prever que continúe la movilización en el sector campesino. En cambio, se estima que hay posibilidades de lograr avances para la pesca artesanal y los impactos en terceros países en el marco de la PPC.

La profundización de Tratados de Libre Comercio. La política comercial europea se dotará de un nuevo marco de referencia que sustituirá la estrategia europea de comercio exterior "Una Europa global". Los procesos de negociación de Tratados de Libre Comercio (TLC) —UE-Centroamérica, UE-Marruecos, UE-Asia (ASEAN), UE-Comunidad Andina (CAN)— se acelerarán y culminarán y se confirmará si habrá o no negociación de un TLC UE-Mercosur. Todos ellos tendrán un impacto durísimo sobre la producción campesina en los países del sur, así como en el sector agrario familiar europeo.

La Alianza por una Revolución Verde en África (AGRA por sus siglas en inglés). La AGRA continuará su expansión por África, representando una grave amenaza para la Soberanía Alimentaria. Esta Alianza pretende mejorar la producción agraria africana aplicando los principios de la Revolución Verde, que ha demostrado su incapacidad para solucionar el hambre o la injusticia en el campo. La AGRA es un gran negocio para el capital privado, que pretende continuar con la explotación del continente en nombre de la cooperación y la lucha contra el hambre.

El acaparamiento de agua y tierras. Junto al acaparamiento de tierras, que seguirá con fuerza, aparecerá, al amparo de las reformas de la política pesquera común, su variante acuática: la compra de recursos pesqueros por parte de estados extranjeros, empresas transnacionales y, especialmente, sectores inversionistas y de capital de riesgo.

El sector privado como actor de cooperación. Sin ninguna duda, en los próximos años asistiremos al protagonismo cada vez mayor de las empresas como proveedores de servicios de cooperación al desarrollo. El tándem cooperación-comercio será potenciado tanto a nivel europeo como estatal, cuestionándose el papel y la eficacia de las ONGD.

El nuevo Comité de Seguridad Alimentaria (CFS) de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Una vez completado el proceso de transformación del CFS de la FAO en 2010, en este periodo 2011-15 comenzará su trabajo operativo. Se espera que este espacio pueda ser un foro para impulsar propuestas pro-Soberanía Alimentaria a escala internacional.



La crisis económica mundial. Iniciada en 2008, se estima que aún continúe durante los próximos años, evidenciando la fragilidad del modelo económico actual. Esta crisis demuestra, una vez más, que la autorregulación del mercado es imposible.

LA SOBERANÍA ALIMENTARIA Y LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS COMO ALTERNATIVA

El objetivo político de la Soberanía Alimentaria se puede abordar desde diferentes ángulos —consumo, medio ambiente, cultural, etc.— pero tiene un núcleo claro y definido del que emanan todos ellos: **la producción campesina**. Esto es así en buena medida por el origen del término, que nace en 1996 de la mano de *La Vía Campesina*, una red internacional constituida por organizaciones de pequeño y mediano campesinado, ganaderas y ganaderos, movimiento indígena, trabajadoras y trabajadores sin tierra, etc., cuyo común denominador es que todos y todas actúan sobre la **producción de alimentos**.

GOBERNANZA Y POLÍTICAS

Unido al concepto y propuesta de la Soberanía Alimentaria está el de la **gobernanza** del sistema agroalimentario. De hecho, a medida que han ido pasando los años, este aspecto ha cobrado mucha fuerza en todos los ámbitos. En un análisis hecho público hace un tiempo por *La Vía Campesina* se identificaba el agronegocio o las agroindustrias⁴ como el núcleo del sistema. Para *La Vía Campesina* y sus principales alianzas (Marcha Mundial de Mujeres, Movimiento Ambientalista, etc.) la lucha contra el agronegocio es imprescindible y de ahí emanan una serie de iniciativas de movilización e incidencia críticas. Todo ello explica la necesidad de un marco normativo acorde a los objetivos políticos de la Soberanía Alimentaria. Este aspecto será un elemento clave para conseguir que el modelo agroalimentario que defendemos sea una realidad, respetando siempre las diferencias propias de cada región o país.

4. Existen distintas acepciones y palabras para designar a las corporaciones que controlan los sistemas agroindustriales.



2.2. CONTEXTO INTERNO

Este quinquenio se caracterizará por:

Culminar la implementación de la Política de Cooperación. La Política de Cooperación ha significado un cambio de rumbo estratégico que ha afectado y reorientado las distintas intervenciones que realiza la asociación. Su aprobación trajo consigo un ajuste tanto de los proyectos, que se han revisado para responder al nuevo enfoque, como de los procesos. Esta política ha repercutido también en las relaciones de VSF con sus alianzas e incluso en la definición de las mismas.

Integrar la perspectiva de género. Dentro del proceso de transformación de VSF se encuentra la **introducción de la perspectiva de género** en todos los niveles y actividades de la asociación. En VSF sabemos que las propias organizaciones también somos productoras y reproductoras de desigualdades. Por ello, el primer paso que hemos dado en este camino ha sido la realización de un diagnóstico interno (de alcance político, estructural y cultural) que sirva para valorar cómo en VSF también provocamos desigualdad entre mujeres y hombres, identificando las causas y acciones, para corregir esta tendencia. A partir del diagnóstico, el reto es aplicar el enfoque de género en lo interno mediante políticas y planes de acción concretos. Además, hacia lo externo, subrayaremos la importancia de las mujeres campesinas en sus roles reproductivos, productivos y comunitarios. Todo ello deberá concretarse en los próximos 5 años, en una nueva cultura en VSF, que ha de servirnos para convertir a la propia organización en un agente de transformación social hacia la equidad de género.

Desplegar el potencial de la nueva estructura organizativa. Las apuestas derivadas de la aplicación de la Política de Cooperación pusieron en evidencia la necesidad de un cambio de estructura organizativa, que respondiera al nuevo papel que la asociación quería desempeñar. Para ello VSF se dotó de un nuevo organigrama, que fuera coherente con la Política de Cooperación y que atendiera a las necesidades derivadas del propio crecimiento organizativo. La nueva estructura, basada en un enfoque territorial

y de descentralización, ha buscado potenciar las capacidades estratégicas y políticas de la organización, pero sin renunciar a resolver los dilemas de crecimiento y el desafío de una gestión ordenada. Así, la reestructuración se ha acompañado de una mejora en los sistemas de gestión y a la vez de una apuesta por la mejora de capacidades de nuestro equipo humano, que nos permitan abordar los retos pendientes en un entorno participativo y constructivo.

Fortalecernos como asociación. Durante este quinquenio tendremos que trabajar para fortalecer el tejido asociativo de VSF, sustento de la organización y objetivo de la presente apuesta política. Se continuará trabajando en **procesos participativos para seguir activando nuestra base social**, con el objetivo de satisfacer sus aspiraciones de colaboración directa y transformarla en elemento crítico individual y colectivo de transformación social.

Disponer de más fondos propios para ganar en independencia. Todas nuestras apuestas necesitan el respaldo de los fondos propios, vitales para mantener cierto margen de independencia en las acciones emprendidas y justificar éticamente nuestra condición de organización no gubernamental. Una parte importante de nuestra acción debe orientarse así hacia la **captación de donaciones y personas asociadas** para aumentar el volumen y porcentaje de aportes privados sobre el total de nuestros recursos económicos.

3/ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Del análisis de contexto se desprenden cuatro problemáticas clave a las que VSF pretende hacer frente, sumándose al esfuerzo colectivo de otros actores:

- Campesinado sin fuerza política o capacidad de incidencia.
- Medio de vida campesino en crisis.
- Políticas agrarias y comerciales que no responden a los intereses del campesinado.
- Poder desigual del agronegocio.

A continuación se describen los objetivos, ordenándolos según la importancia y el volumen de recursos tanto económicos como humanos que la asociación dedicará para alcanzarlos. En los dos primeros continuaremos consolidando el trabajo en estas áreas clásicas, mientras que en el tercero y cuarto se pretenderá un mayor desarrollo de ambos objetivos.

PROBLEMÁTICA 1: MEDIO DE VIDA CAMPESINO EN CRISIS.

Objetivo Estratégico 1: El pequeño y mediano campesinado organizado accederá a un sistema productivo agroecológico que le permita vivir de manera digna.

¿Cómo se producirá ese cambio?

El pequeño y mediano campesinado, y en especial las mujeres que lo forman, tendrá acceso y control sobre los siguientes recursos, según sus necesidades:

- Recursos financieros
- Recursos técnicos
- Recursos naturales y productivos
- Recursos para la transformación y comercialización local

El acceso y control de algunos de estos recursos, en ciertos medios, se traducirá en la recuperación de prácticas tradicionales compatibles con el sistema productivo agroecológico.

Se promoverá un modelo de consumo responsable y de proximidad, indispensable para hacer viable el medio de vida campesino.

PROBLEMÁTICA 2: CAMPESINADO SIN FUERZA POLÍTICA O CAPACIDAD DE INCIDENCIA.

Objetivo Estratégico 2: Las organizaciones campesinas habrán aumentado su capacidad de análisis, reivindicación y propuesta, en relación a su propia problemática.

¿Cómo se producirá este cambio?

- Avanzarán en su fortalecimiento organizativo abordando, entre otros, el relevo generacional.
- Las organizaciones campesinas aumentarán su capacidad de articulación. La composición de alianzas y el contenido de las mismas variará en función de cada organización y de cada territorio, y les corresponderá a ellas mismas determinarlo.
- Se transformarán las relaciones de poder entre mujeres y hombres en el seno de las organizaciones campesinas, que visibilizarán el papel y aporte de las mujeres en sus reivindicaciones.

PROBLEMÁTICA 3: POLÍTICAS AGRARIAS Y COMERCIALES QUE NO RESPONDEN A LOS INTERESES DEL CAMPESINADO.

Objetivo Estratégico 3: El campesinado, y en especial las mujeres que lo constituyen, mejorará su posición social y económica a través de un marco legislativo que favorezca la producción, transformación y comercialización campesinas.

¿Cómo se producirá este cambio?

• El campesinado tendrá capacidad para generar propuestas alternativas y promover los cambios en la legislación pública local, regional y estatal que hagan viable la producción, transformación y comercialización campesina.

• VSF les apoyará con estudios, investigaciones, propuestas legales y otros elementos técnicos y políticos que respalden su argumentación.

• Así mismo, cuando resulte oportuno, VSF podrá realizar acciones de incidencia directa como actor político, siempre en alianza con el campesinado, y en ningún caso suplantando la voz de las propias organizaciones de productoras y productores.

PROBLEMÁTICA 4: PODER DESIGUAL DEL AGRONEGOCIO.

Objetivo Estratégico 4: El poder del agronegocio en la alimentación global habrá disminuido gracias al mayor protagonismo de una corriente de opinión pública crítica que defienda un consumo responsable, al descrédito de sus prácticas y a los cambios legales que impidan sus acciones abusivas.

¿Cómo se producirá este cambio?

- Se darán cambios en las políticas agrarias y comerciales que favorezcan y protejan la agricultura familiar y que acoten el poder del agronegocio.
- Las consumidoras y consumidores se sensibilizarán sobre las prácticas abusivas del agronegocio y se movilizarán contra ellas. Esto se logrará principalmente mediante acciones de educación para el desarrollo y de comunicación.
- Las organizaciones y movimientos campesinos utilizarán los estudios realizados como herramienta para acciones de incidencia política.

4/ MARCO DE ACTUACIÓN

4.1. GEOGRÁFICO

VSF trabaja en la actualidad en los siguientes territorios pertenecientes a países de América Latina y el Caribe, África y el Estado Español:

Debido al rápido crecimiento de la asociación en los últimos años y teniendo en cuenta la decisión de crecimiento prácticamente nulo de estabilidad sostenible de la organización y el contexto de crisis económica en este periodo, VSF no se plantea estrategias de expansión, sino más bien de consolidación del trabajo en los territorios en los que ya tenemos presencia, tanto en el Sur como en el Norte. Por tanto no se prevé la apertura de nuevas Coordinaciones Regionales ni Delegaciones.

Sin embargo, si que debemos seguir analizando el contexto y nuestras capacidades, de cara a disponer de los elementos de toma de decisión que nos permitan definir nuevas áreas de crecimiento en el caso de que en el próximo plan estratégico se decida que es conveniente ampliar nuestro trabajo en otras zonas. En el Sur y teniendo en cuenta el compromiso histórico por África, se plantea que al final de esta PE deberemos tener un análisis fundamentado sobre las alianzas potenciales, sinergias con los objetivos de VSF y posibilidades de financiación en otros países de ese continente. En el Norte, junto al fortalecimiento de las Delegaciones existentes, solo se responderá activamente a las iniciativas locales que surjan y que puedan suponer una ampliación y/o movilización de la base social de la organización.

4.2. ALIANZAS Y REDES

La Política de Cooperación de nuestra asociación señala un marco general en cuanto a las alianzas que se deben establecer y las redes en que se debe participar. VSF planteará alianzas sólidas estratégicas con organizaciones ideológicamente afines con las que se comparta la apuesta por la Soberanía Alimentaria, pero también podrán participar en redes de menor intensidad con otros colectivos a los que nos unan objetivos sectoriales.

DÓNDE TRABAJA VSF



Por tanto las instituciones objeto de nuestras alianzas son: “organizaciones campesinas, asociaciones, movimientos sociales y ONG´s que tengan como fin la contribución a la Soberanía Alimentaria”, prestando especial atención a la coherencia entre la visión y la práctica en equidad de Género. Debido al interés que tiene la asociación en este tema, durante este quinquenio se atenderán los posicionamientos y evolución de los movimientos sociales que integren el binomio Soberanía Alimentaria y Género.

En este sentido VSF priorizará aquellas alianzas y redes a nivel local, autonómico, estatal e internacional que contemplen el mayor número de estos criterios:

- trabajen por la Soberanía Alimentaria.
- cuenten con presencia activa de organizaciones campesinas.
- concuerden con los objetivos y ejes temáticos de nuestra organización.

En la actualidad el movimiento campesino a nivel mundial que recoge esta apuesta por la Soberanía Alimentaria es La Vía Campesina (LVC). Este movimiento debe seguir siendo referente fundamental a la hora de establecer relaciones con organizaciones campesinas tanto en el Sur como en el Norte. Pero no hay que olvidar el contexto sociopolítico en aquellos países y regiones donde trabajamos en los que la no haya presencia de LVC, será necesario tener amplitud de miras, por lo que se podrán establecer alianzas con aquellas

organizaciones y redes que cumplan con el máximo de criterios anteriormente citados.

El objetivo de las alianzas es diseñar y aplicar estrategias conjuntas para impulsar la Soberanía Alimentaria. Cada vez se exige más a las organizaciones campesinas (análisis, propuestas, luchas, presencia, articulación con otros actores, interlocución con administraciones, etc.) y con un nivel de intensidad más alto. Estos retos difícilmente podrán superarse a menos que puedan contar con un fuerte apoyo externo, que puede aportar VSF. Por tanto, la necesidad de acompañamiento a las organizaciones campesinas en todos estos aspectos es clave.

Estas relaciones deben estar basadas en el necesario protagonismo campesino, la horizontalidad, la confianza, la transparencia, el equilibrio, el respeto, concibiendo así la cooperación como un trabajo en equipo hacia una visión compartida y objetivos comunes.

Nuestra asociación promoverá el trabajo en red con otras asociaciones, movimientos sociales, espacios de formación, colectivos y otros actores afines como sumatorio de esfuerzos para conseguir la transformación social que pretendemos. Se contempla dicho trabajo, porque aunque no necesariamente están implicados en la defensa de nuestra apuesta política, conlleva el fin de favorecer la reflexión, conciencia crítica, presión e incidencia política e influencia en los órganos tomadores de decisión para seguir construyendo a favor de la Soberanía Alimentaria.

5/ OBJETIVOS INSTITUCIO- NALES

Para poder responder a los Objetivos Estratégicos identificados y a los desafíos internos de la institución, se plantean los siguientes Objetivos Institucionales:

Objetivo Institucional 1: VSF introducirá la perspectiva de género, transversalmente, abarcando el nivel político, estructural y cultural de la organización, desde la parte más interna hacia la más externa de la misma.

¿Cómo se alcanzará este objetivo?

- Informando, comunicando, formando y trabajando con toda la asociación los resultados del diagnóstico interno de Género.
- Valorando la factibilidad de los cambios, analizando las condiciones concretas de la organización, una vez finalizado el diagnóstico interno de Género.
- Definiendo el posicionamiento institucional para elaborar una Política de Género que aclare el enfoque y defina los términos.
- Haciendo una estrategia de cofinanciación para asegurar la viabilidad económica de este proceso institucional.
- Creando una Unidad de Género con presencia en el organigrama, peso específico y asignación presupuestaria, para que pueda guiar el trabajo derivado de la Política de Género, mediante un Plan de Acción, hasta que todas las áreas asuman como propia la responsabilidad de transversalizar la perspectiva de género.
- Implementando un Plan de Acción que priorice y relacione por áreas de acción, y defina actividades, personas responsables, plazos, necesidades presupuestarias e indicadores de seguimiento y evaluación de todas las actividades a realizar.

Objetivo Institucional 2: Los niveles de financiación se mantendrán estables, similar al de años anteriores y con un crecimiento anual del 3% La cuota de recursos propios libres aumentará del 3% al 6,5% y los fondos de un sólo cofinanciador no supondrán más del 50% del total cofinanciado.

¿Cómo se alcanzará este objetivo?

- Se definirá una estrategia de financiación plurianual, revisándola anualmente, que tendrá en cuenta:
 - Necesidades y capacidades de inversión de países y territorios.
 - Diferenciación entre recursos propios libres y privados condicionados a cofinanciación.
 - Estrategia de captación de fondos propios, incluyendo inversión en las propias estrategias de obtención de recursos.
 - Definición de prioridades de captación por cofinanciadores y de acciones de incidencia sobre los contenidos de los Planes Directores u otros instrumentos estratégicos de los cofinanciadores, analizando las probabilidades y consecuencias de la pérdida de oportunidades de cofinanciación derivada de las apuestas políticas de VSF.
 - La priorización de Objetivos Estratégicos.
- Se elaborarán sistemáticamente presupuestos por Departamentos-Unidades/Coordinaciones Regionales/Delegaciones, en función de las necesidades y herramientas para facilitar la gestión de los presupuestos.
- Se promoverá una captación y gestión más integral y creativa de los fondos.

Objetivo Institucional 3: VSF aumentará y diversificará su base social, abriéndose a otros colectivos.

¿Cómo se alcanzará este objetivo?

- Se realizará un análisis de los segmentos de población potencialmente interesantes y un plan de monitoreo.
- Se definirán argumentos comunicativos basados en la Política de Cooperación.

• Se pondrá en marcha un proceso de cambio de nombre paulatino.

• Se definirá un plan de comunicación que aumente la presencia de VSF en espacios en los que pueda acceder a nuevos públicos y que promueva el uso de las nuevas tecnologías.

• Se hará un monitoreo regular de los resultados obtenidos que analizará tanto el balance del número de socias y socios.

• Se definirá un mecanismo para poder asociarse a VSF desde fuera de España.

• Se clarificará el concepto de Base Social.

Objetivo Institucional 4: El equipo humano (contratado y voluntario) de VSF desarrollará las capacidades necesarias para responder a los Objetivos Estratégicos.

¿Cómo se alcanzará este objetivo?

• Se definirán los perfiles de los puestos de trabajo de todo el personal, tanto contratado como voluntario detectando las competencias indispensables.

• Para aquellos puestos de trabajo en los que se determine que existe un desajuste entre tareas asignadas y medios, se realizará un análisis de cargas y se propondrán posibles soluciones.

• Se desarrollarán planes de formación para aquellos puestos que gestionen equipos humanos, dado que se trata de un déficit crítico en la asociación. Esta formación será ofrecida internamente y se centrará en garantizar la gestión de equipos, planificación y seguimiento y gestión financiera.

• Estos planes de formación se sumarán a la oferta de formación específica para cada puesto, que seguirá estando disponible. Además, se revisarán las necesidades estratégicas de formación de algunos puestos.

• Se promoverá la cultura de rendición de cuentas en la organización.



Objetivo Institucional 5: VSF apostará por un modelo de asociación participativa, descentralizada, motivada y orientada a las personas, potenciando el trabajo de equipo.

¿Cómo se alcanzará este objetivo?

- Desarrollando una estrategia de fortalecimiento del tejido asociativo, que contemple: un diagnóstico de dicho tejido para revitalizarlo haciéndolo más dinámico e integrando elementos formativos y de intercambio.
- Continuando con los procesos de toma de decisiones participativos y consensuados.
- Definiendo mejor los espacios y procesos de participación, para ganar en claridad y comprensión.
- Fomentando un sentimiento de equipo a nivel territorial y asociativo, mediante la coordinación entre áreas para generar sinergias, aplicando metodologías que creen dinámicas de grupo y fomentando los encuentros interterritoriales, interdepartamentales y asociativos.
- Mejorando la comunicación y la retroalimentación a nivel interno, y en los idiomas institucionales, mediante el desarrollo de una estrategia de comunicación que promueva los intercambios de ida y vuelta entre todas las instancias y que sea también altavoz de los éxitos de VSF, visualizando y compartiendo avances y buenas noticias.

Objetivo Institucional 6: VSF ganará en calidad, dotándose de un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje que le permita conocer mejor el alcance de su trabajo y poder socializarlo.

¿Cómo se alcanzará este objetivo?

- Consolidando el uso de herramientas de planificación como Planes Estratégicos (PE) y Planes Operativos Anuales (POA) para todas las instancias, así como su evaluación.
- Definiendo qué queremos evaluar y para qué; indicadores PE y POA.

- Eligiendo al menos 2 temas de sistematización y aprendizaje institucional durante el periodo 2011-15.

- Definiendo herramientas comunes de seguimiento, evaluación y aprendizaje.

- Aplicando los procedimientos institucionales diseñados para conseguir una gestión más horizontal.

El sistema de evaluación de la PE se realizará a través de las Planificaciones Operativas Anuales, dotadas de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitirán ver los avances y retroalimentaciones durante este quinquenio. Se contempla que tras la evaluación intermedia de la PE, si VSF ha avanzado en recursos y capacidades se diseñará un sistema de evaluación más sofisticado para implementarse en el periodo 2016-2020.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES PROPUESTOS

- GÉNERO
- BASE SOCIAL
- MODELO DE ASOCIACIÓN
- FINANCIACIÓN
- CAPACIDADES EQUIPO HUMANO
- SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

DESARROLLO INSTITUCIONAL

6/ MARCO DE FINANCIACIÓN

VSF cree necesario que la estructura económica y el marco de financiación sean coherentes con los objetivos estratégicos marcados: la consolidación de la nueva Política de Cooperación, el proceso de descentralización, y la mejora de la calidad de la gestión y de las intervenciones emprendidas por la organización.

Sin embargo, la situación actual de crisis económica y cambios en la tendencia de los financiadores y colaboradores, han provocado una drástica reducción de los fondos destinados a la cooperación internacional. Esta disminución afectará tanto a los fondos públicos (con mayor repercusión en la cooperación descentralizada y los fondos destinados a sensibilización y educación para el desarrollo) como a los privados. Otro de los elementos clave que configuran el marco financiero es la aparición de problemas de tesorería derivados del mayor retraso de los desembolsos destinados a cooperación internacional. Estos efectos negativos afectarán además la calidad de la cooperación, que tenderá a la concentración y uniformización de la ayuda oficial para el desarrollo, y favorecerá su mercantilización.

Esta previsión obliga a cambiar nuestro intenso crecimiento de los últimos años por un objetivo de **estabilidad sostenible**, que persiga la mejora de nuestras intervenciones y nos dote de una estructura financiera óptima.

Por ello, en este período será prioritaria la **fidelización** de nuestras socias y socios, donantes y colaboradores actuales, sobre todo de aquellos que nos permitan la consolidación de nuestro modelo de cooperación internacional. Además aumentará la **diversificación de las fuentes de financiación** actuales, con el objetivo de favorecer nuestra independencia como asociación, reducir la vulnerabilidad ante los cambios coyunturales y mejorar nuestra capacidad de previsión y la estabilidad de nuestros programas y actuaciones.

Por último, VSF estima necesario en este período **aumentar nuestra base social y el aporte de fondos privados**, debido a su especial importancia no solo desde el plano financiero sino también por la necesidad de aumentar nuestra independencia a largo plazo y por coherencia con los objetivos estratégicos definidos.

7/ GLOSARIO

A continuación presentamos la propuesta de terminología clave que hemos utilizado para elaborar esta Planificación Estratégica. Estas definiciones reflejan exclusivamente la interpretación de VSF de los términos aquí expuestos, sin menoscabo de otras acepciones que terceros puedan darles y aceptando que, dada la naturaleza cambiante de todo lo vivo, éstas pueden estar sujetas a revisión.



Agroecología/Agricultura campesina

La agroecología o agricultura campesina puede ser definida como el manejo ecológico de los recursos naturales a través de formas de acción social colectiva. Su estrategia tiene una naturaleza sistémica, al considerar la finca, la organización comunitaria y el resto de los marcos de relación de las sociedades rurales articulados en torno a la dimensión local como un todo. La agroecología integra los sistemas de conocimiento (local, campesino y/o indígena) portadores del potencial endógeno que permite potenciar la biodiversidad ecológica y sociocultural.

Agricultura Industrial

Podemos definirla como aquella forma de manejo de los recursos naturales que genera un proceso de artificialización de los ecosistemas en el que el capital realiza apropiaciones parciales y sucesivas de los distintos procesos de trabajo campesino, para incorporarlos después como factores de producción artificializados industrialmente, o como medios de producción mercantilizados. La lógica predominante en la agricultura industrial es la acumulación de capital.

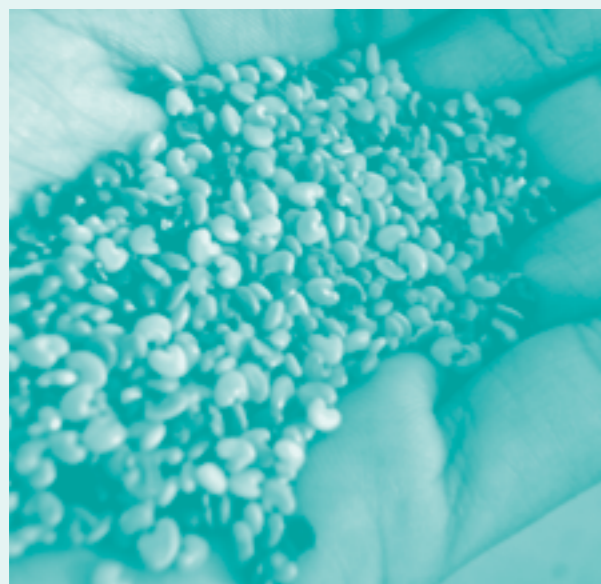
La adopción de los parámetros de la industria por parte de la agricultura comienza con el despliegue industrial en el siglo XIX. En algunos casos se identifica el uso de semillas híbridas y agroquímicos como rasgo definitorio de la agricultura industrial y por ello, habitualmente, se denomina agricultura química a la agricultura industrial.

Agroindustria/ Agronegocio

Se utiliza a menudo el concepto de agroindustria para referirse al proceso de industrialización de la agricultura y alimentación y el concepto de agronegocio para referirse a los actores principales que gobiernan ese proceso. Podemos definir simplemente la agroindustria como la rama de industrias que comercializa a gran escala productos de la agricultura, la ganadería, la riqueza forestal y la pesca, de forma directa o tras su transformación industrial. Y definir el agronegocio como el conjunto de empresas que controlan y dominan la cadena agroalimentaria industrial.

Campesina y campesino / Campesinado

Los conceptos campesina, campesino o campesinado (como genérico) deben entenderse bajo la lógica de categoría social y, más concretamente, de sujeto social. Es decir,



responde a cual es su situación en el sistema social y su posición en ella en los aspectos económicos, políticos, culturales, de poder o subordinación, entre otros.

Tomando la definición que nos ofrece la "Declaración de los Derechos Campesinos", una persona campesina es una mujer o un hombre que tiene una relación directa y especial con la tierra y la naturaleza a través de la producción de alimentos y/u otros productos agrícolas. Las campesinas y campesinos trabajan la tierra por sí mismos; dependen sobre todo del trabajo en familia y otras formas de organización del trabajo a pequeña escala. Las campesinas y campesinos están tradicionalmente integrados en sus comunidades locales y cuidan el entorno natural local y los sistemas agroecológicos. El término puede aplicarse a cualquier persona que se ocupa de la agricultura, la ganadería, la trashumancia, las artesanías relacionadas con la agricultura u otras ocupaciones similares; incluyendo a las personas indígenas que trabajan la tierra y a las personas sin tierra.

Consumo responsable

Es aquel que se realiza con conocimiento de las consecuencias sociales, ambientales y éticas que se generan durante la producción, procesado y distribución de los bienes adquiridos. La persona que practica esta forma de consumo no sólo valora elementos de índole personal como la calidad o el precio de lo adquirido, sino también colectivos como la sostenibilidad ambiental y el derecho a la justicia social de los productoras y productores de alimentos y bienes. La ciudadanía tiene la capacidad de convertir su consumo en un instrumento de presión eligiendo aquellos artículos o servicios que cumplan una serie de garantías sociales, laborales y medioambientales.

Desarrollo rural

Es el conjunto de acciones a largo plazo destinadas a que las poblaciones rurales disfruten de una calidad de vida óptima, que fije los grupos humanos en el territorio, asegurando el relevo generacional gracias a una actividad productiva basada en el manejo sostenible de los recursos naturales, y siguiendo las propias iniciativas y prioridades de las comunidades implicadas. Frente al reciente concepto europeo que centra el desarrollo rural en la diversificación de actividades económicas como alternativa a la producción agraria (turismo rural, actividades en la naturaleza, transformación de productos locales...), en VSF

consideramos que el pilar básico del desarrollo rural debe ser la agroecología, como forma de manejo de los ecosistemas socialmente aceptada, ambientalmente sostenible y económicamente viable. Como complemento a la actividad productiva, el desarrollo rural necesita de la presencia de infraestructuras y servicios básicos que permitan y faciliten una vida digna: sanidad, educación, comunicaciones, actividad cultural, etc.

Educación para el desarrollo

Es un proceso continuo, educativo y participativo, generado en los ámbitos formal, no formal e informal, que pretende lograr que la ciudadanía se muestre activa y solidaria, con una conciencia crítica y constructiva, para una transformación integral de la sociedad hacia un desarrollo humano sostenible. Para conseguirlo aporta herramientas para la crítica (estrategias, procedimientos y fuentes en las que adquirir información alternativa), y genera redes de personas y/o colectivos con las mismas inquietudes, a fin de establecer alianzas estratégicas. Además, tiene en cuenta la perspectiva de género, atendiendo las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres y las relaciones de poder que se establecen entre ambos. Parte de un análisis económico y social de la realidad, reconociendo la pobreza como elemento clave, y también de un análisis cultural, tomando conciencia de que algunos de nuestros hábitos de vida cotidianos generan desigualdad y, por lo tanto, sostienen el sistema injusto global.

Ganadería y agricultura intensiva, semiextensiva y extensiva

Aunque varía su concepción dependiendo del territorio, una primera aproximación a la definición nos dice que la clasificación de la agricultura y ganadería en intensiva/extensiva (la semiextensiva estaría en un lugar entre los dos anteriores) se basa en la cantidad de energía y materiales utilizadas por explotación, granja o finca, o más en concreto por hectárea o animal. En realidad, por tanto, hablamos de fincas o granjas intensivas según su mayor demanda de energía y materiales, respecto a las extensivas, cuya necesidad energética y de insumos es menor.

Justicia

Armonía de la sociedad basada en las relaciones colectivas que persiguen el bien común y, por tanto, el disfrute en igualdad de condiciones de distintos

recursos (sanitarios, alimenticios, educativos, productivos, culturales...) cuya ausencia o acceso restringido son la causa de la desigualdad.

El concepto supera la idea básica del conjunto de normas que establece un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, permitiendo o prohibiendo acciones específicas en la vida social. Se refiere al estado ideal que experimenta una sociedad en el que todos los derechos básicos universalmente aceptados están garantizados, sin existir diferencias por ninguna razón (género, religión, ideología, edad...) y es la propia sociedad la que se encarga de articular la vigilancia para que se respeten esos derechos impidiendo cualquier violación de éstos.

Modelos de producción agroecológicos/ Sistemas de producción campesinos

El concepto sistemas de producción campesinos tiene acepciones similares al de agroecológicos y, de hecho, a lo largo de la historia reciente, los dos conceptos se han ido trenzando cada vez más estrechamente. El apelativo agroecológico a menudo se ha utilizado dando más peso a los aspectos puramente productivos o técnico-productivos mientras que el apelativo campesino da más peso a su dimensión social y, en concreto, de clase social.

Modelo o sistema participativo

Es una forma de organización de los trabajos que trata de incentivar las aportaciones creativas de las personas que lo realizan con el ánimo de mejorar los resultados. La participación revierte tanto en el éxito final de la tarea realizada como en las propias personas participantes, que se sienten valoradas en sus opiniones y destrezas. El modelo exige crear cauces ordenados para que la participación sea operativa y necesita de una conveniente dinamización en todos los sentidos para vencer las resistencias de las distintas estructuras asociativas, acostumbradas a la comodidad y rapidez de la toma de decisiones sin consultas previas.

Movimiento social

Conjunto de acciones colectivas, con participación de base, que van elaborando sus demandas y estrategias dinámicamente, encontrando formas de acción para expresarlas y constituyendo sujetos colectivos, reconociéndose como grupo o categoría social. Los movimientos sociales como estructuras de cambio social surgen como modos de organización de colectivos que luchan dentro

de un campo político más o menos concreto. Algunos ejemplos de estos movimientos son el movimiento feminista, el movimiento ecologista, el movimiento obrero, el movimiento pacifista o antimilitarista, o, más recientes en su surgimiento, el movimiento okupa y el movimiento antiglobalización.

Movimientos campesinos

Son los movimientos sociales de base campesina que adoptan tanto formas de movimiento social clásico como de nuevo movimiento social.

Organización campesina

En VSF consideramos que una organización campesina debería reunir al menos estas características:

- Que se reconozcan como campesinas y campesinos (ver definición en este glosario)
- Que exista una estructura organizativa
- Que exista una misión, visión, objetivos y una estrategia propias, con un componente ideológico y social amplio (una visión de modelo social alimentario y rural) que vaya más allá de sus intereses particulares y corporativos.

Personal o RRHH de VSF

Conjunto de personas que, con mayor o menor dedicación, trabajan de forma voluntaria o remunerada en VSF, coordinándose necesariamente con los diferentes equipos de la asociación, para alcanzar los fines propuestos en las diferentes políticas vigentes.

Perspectiva de género

Es la consideración, de forma sistemática, de las diferencias entre las condiciones, situaciones y necesidades respectivas de las mujeres y de los hombres, en las fases de planificación, ejecución y evaluación de todas las políticas, programas, proyectos y acciones que desarrollemos. Es una herramienta que sirve para desvelar las desiguales relaciones existentes entre mujeres y hombres y, con ello, poder tomar medidas que favorezcan unas relaciones sociales justas y equitativas.

Políticas agrarias

Medidas impulsadas por las administraciones públicas a distintos niveles para ordenar y favorecer la actividad agroganadera y forestal en las comunidades rurales. De su dirección y enfoque dependerá que unos sectores u otros se

vean favorecidos impulsando o limitando, por acción, limitación o prohibición, determinadas actividades sociales y económicas.

Sindicatos agrarios

Un sindicato es una organización integrada por trabajadoras y trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral. Es, por tanto, una organización profesional agraria y está constituido por personas que profesionalmente ejercen la actividad agraria. El significado legal y los requisitos de esa profesionalidad dependen de cada región y legislación.

Soberanía Alimentaria

La Soberanía Alimentaria es el derecho de los pueblos a tener alimentos sanos y culturalmente adecuados, producidos mediante métodos sostenibles, así como su derecho a definir sus propios sistemas agrícolas y alimentarios. Desarrolla un modelo de producción campesina sostenible que favorece a las comunidades y su medio ambiente. Sitúa las aspiraciones, necesidades y formas de vida de aquellos que producen, distribuyen y consumen los alimentos en el centro de los sistemas y de las políticas alimentarios por delante de las demandas de mercados y empresas.

La Soberanía Alimentaria da prioridad a la producción y consumo local de alimentos. Proporciona a un país el derecho de proteger a sus productoras y productores locales de las importaciones baratas y el derecho de controlar la producción. Garantiza que los derechos de uso y gestión de tierras, territorios, agua, semillas, ganado y biodiversidad estén en manos de quien produce alimentos y no del sector empresarial.

Por todo ello, la implementación de una auténtica reforma agraria constituye una de las prioridades del movimiento campesino.

