



# JUSTÍCIA, ALIMENTÀRIA

## Visión y principios transversales

Justicia Alimentaria es una organización no gubernamental de cooperación y desarrollo (ONGD) de naturaleza asociativa.

Nuestra visión la define nuestro código ético como la consecución de una sociedad justa, equitativa y solidaria, a través del ejercicio de una solidaridad responsable y respetuosa.

Nuestra misión es promover un modelo de desarrollo rural justo en favor de la soberanía alimentaria y generar y promover en la sociedad una conciencia solidaria, tal y como explicitan nuestros documentos maestros. Todo ello desde un enfoque feminista, interseccional, no colonial y antirracista, que reconoce y refuerza el papel central de las mujeres en la alimentación, el cuidado y la sostenibilidad, al tiempo que visibiliza y combate la explotación de las personas migrantes en el sistema agroalimentario.

### Principios

A lo largo de nuestra vida asociativa hemos ido modelando nuestra forma de vernos a nosotras mismas, de entender nuestro rol y de llevar a cabo nuestro trabajo, a partir de una serie de principios. Estos definen quienes queremos ser, cómo queremos actuar y lo que compartimos como personas que integramos la asociación, y constituyen un todo coherente.

- Sin ánimo de lucro.

- Coherente: Justicia Alimentaria intenta mantener 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 se asegura libertad en el diseño de sus políticas, estrategias y funcionamiento.

- Dotada de mecanismos de elección democráticos y transparentes, desde los miembros de Junta Directiva hasta cualquier cargo electo que siempre ocuparán personas voluntarias.

Enfoque decolonial. Trabajamos desde una perspectiva decolonial que cuestiona las lógicas de poder heredadas del colonialismo, reconoce la pluralidad de conocimientos y sitúa en el centro las voces y propuestas de los pueblos y comunidades que defienden la soberanía alimentaria

- Participación: Justicia Alimentaria entiende que todo proceso es legítimo si es participativo. Partiendo de la base de que la participación es el ejercicio de un derecho elemental, que no precisa justificación, nos interesa responder a la pregunta de para qué participar y cómo participar. Justicia Alimentaria entiende que la participación, como todo proceso social, para desplegar su potencial creativo necesita conocer su razón de ser y su cauce, y para garantizarse precisa estar pautado. Mediante la aplicación de metodologías participativas en todos sus ámbitos de trabajo, Justicia Alimentaria hace efectivo el principio de la participación.

- Sostenibilidad: Justicia Alimentaria 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.

- Equidad: Justicia Alimentaria defiende la justicia y la no discriminación en el trato y en el acceso a las oportunidades, por razones de sexo, origen, cultura o cualesquiera.

- Inclusividad: Justicia Alimentaria valora la diversidad como elemento enriquecedor de cualquier proceso de desarrollo humano. Por ello pretende fomentar un entorno institucional que dé cabida a todas las sensibilidades personales, sociales o culturales.

- Un solo equipo humano: el equipo de Justicia Alimentaria se compone indistintamente de personal voluntario y contratado, y ambos tienen sus propios derechos y responsabilidades ante la institución.

- La defensa de los derechos humanos: Justicia Alimentaria cree que la dignidad humana y los derechos son inalienables. En su quehacer promoverá el ejercicio de los derechos económicos, sociales, políticos y culturales de las personas.

- Feminista: Justicia Alimentaria se declara una organización feminista que entiende que el cambio del sistema agroalimentario pasa por una fuerte apuesta por la igualdad social y política entre hombres y mujeres. Por lo tanto, implica una reflexión profunda sobre el problema de las desigualdades de poder que tienen origen en el sexismo, el racismo, el patriarcado y el poder de clase.

## **Contexto**

### **Hacia una nueva planificación estratégica en un mundo en disputa**

La coyuntura global que marca esta década obliga a repensar profundamente las estrategias de las organizaciones que trabajamos por la justicia alimentaria. El tablero geopolítico, económico y ecológico que conocimos durante los últimos treinta años está siendo sustituido por un escenario mucho más inestable, marcado por la pugna y la reconfiguración de bloques de influencia entre potencias, el declive del viejo orden globalizado y el agotamiento físico de los recursos que sostienen el sistema agroalimentario industrial. En este contexto, urge una reflexión estratégica que vaya más allá de la gestión del corto plazo y que sitúe el derecho a la alimentación, las políticas públicas y la protección del bien común como ejes centrales.

La crisis actual del sistema agroalimentario global no se manifiesta de forma homogénea y reproduce profundas asimetrías territoriales. En América Latina y el Caribe y en África, esta crisis adopta un carácter estructural, vinculado a dinámicas históricas de desposesión, acaparamiento de recursos y subordinación de los sistemas alimentarios locales a los mercados globales. Estos territorios concentran hoy buena parte de las disputas en torno al control de la tierra, el agua, las semillas, la biodiversidad y la producción de alimentos, y se configuran como espacios centrales tanto del conflicto como de la construcción de alternativas. Esta centralidad del Sur en la disputa por los sistemas alimentarios anticipa y explica, en buena medida, la intensificación de los procesos de regresión democrática y de criminalización que hoy se observan a escala global.

En la última década asistimos a un debilitamiento de los derechos, del multilateralismo y de las instituciones internacionales nacidas tras la Segunda Guerra Mundial. Naciones Unidas, y en particular los organismos vinculados a derechos humanos, alimentación, medio ambiente o campesinado, ven erosionada su capacidad de influencia frente al poder creciente de los Estados autoritarios y de las grandes corporaciones transnacionales.

Este retroceso no es un efecto colateral de la crisis: es parte constitutiva de la nueva fase del capitalismo global. A medida que se agotan los recursos naturales —tierra fértil, agua, energía, biodiversidad— y se intensifican los impactos del colapso climático, la disputa por su control se vuelve más descarnada. La lógica de la fuerza sustituye progresivamente a la del derecho, y la protección de los beneficios empresariales se impone sobre la protección de las personas, los territorios y los pueblos.

En este contexto, los movimientos sociales, ecologistas, campesinos e indígenas se convierten en un obstáculo para el modelo extractivo dominante y, por tanto, en objetivo de criminalización. La protesta social se judicializa, la defensa del territorio se estigmatiza y la organización colectiva se presenta como una amenaza al “orden” y a la “competitividad”. Defender el agua, la tierra, las semillas o el derecho a la alimentación implica cada vez más asumir riesgos personales, legales y políticos.

### **El auge de China y el fin de la globalización tal como la conocíamos**

El ascenso de China no es solamente un fenómeno económico: reconfigura toda la arquitectura del comercio mundial. Mientras el país consolida su influencia en Asia, África y América Latina, los Estados Unidos han dejado de ser los garantes de la globalización comercial y financiera. Las políticas de Trump —continuadas de manera menos explícita por los gobiernos posteriores— inauguraron un nuevo proteccionismo, marcado por la guerra tecnológica y la redefinición de las cadenas globales de suministro.

Esta reconfiguración del comercio internacional y el ascenso de nuevos bloques de poder tienen impactos directos y estructurales en América Latina y África. En estos territorios se intensifica la presión sobre los espacios rurales para garantizar el suministro global de alimentos, materias primas, energía y, cada vez más, servicios ambientales. Esta dinámica profundiza la especialización productiva, debilita los sistemas alimentarios locales y refuerza modelos extractivistas que externalizan los costes sociales, ambientales y sanitarios sobre las comunidades campesinas e indígenas.

Para los sistemas alimentarios, esto tiene consecuencias directas. El viejo modelo de dependencia de mercados internacionales baratos —soja, cereales, fertilizantes, maquinaria— se tensiona. La volatilidad será estructural. Y esta transición revela la fragilidad de economías agrarias europeas que se construyeron sobre la idea de que siempre habría importaciones baratas y combustibles abundantes para sostener megaproducciones ganaderas y agrícolas intensivas.

### **Mercosur, la nueva PAC y la pérdida de rumbo**

Europa responde a estas tensiones con estrategias contradictorias. Por un lado, impulsa acuerdos como el Mercosur–UE, que profundizan la liberalización comercial y exponen a los agricultores europeos a competir con modelos extractivistas y que además operan como mecanismos de transferencia de costes ecológicos y sociales de Europa hacia los territorios de Abya Yala (nombre dado por los pueblos originarios al continente americano - *Consejo Mundial de los Pueblos Indígenas* en la II Cumbre Continental de los Pueblos y Nacionalidades Indígenas en Kiruna -Suecia1977), vulnerando el consentimiento previo, libre e informado de los pueblos originarios. Por otro, lanza una nueva PAC que, aunque incorpora lenguaje climático, sigue sosteniendo a una agroindustria que acapara recursos, subvenciones y capacidad de influencia política.

La Unión Europea se mueve entre la retórica verde y la realidad de un modelo que depende de insumos externos, monocultivos, megaplantas cárnicas y exportaciones a mercados lejanos. Esta contradicción genera una tensión continua: se habla de transición, pero se refuerzan los mecanismos que impiden que la transición sea real.

### **La crisis del precio de los alimentos**

El incremento global de los precios de los alimentos no puede entenderse como un fenómeno coyuntural. Es la consecuencia directa de un sistema basado en la concentración empresarial, la especulación financiera y la vulnerabilidad energética. Las cadenas largas —que separan al productor del consumidor en miles de kilómetros— multiplican la exposición a crisis logísticas, energéticas o climáticas.

En España, este aumento se expresa con particular crudeza: hogares empobrecidos que dedican una parte cada vez mayor de su renta a comprar alimentos básicos, mientras las grandes corporaciones alimentarias reportan beneficios récord. La alimentación se está convirtiendo de nuevo en un factor de desigualdad estructural, y esto exige políticas públicas robustas que garanticen acceso, calidad y sostenibilidad.

### **El agua: la frontera ecológica que define nuestro futuro**

Si hay un elemento que sintetiza la crisis del sistema agroindustrial, ese es el agua. España es un caso paradigmático: décadas de expansión ilimitada de regadíos, ganadería industrial, megapiscifactorías y turismo masivo han llevado a una situación límite. Los acuíferos están sobreexplotados, los ríos degradados y los conflictos por el agua se multiplican.

La agroindustria ha operado como si el agua fuera un recurso infinito, privatizable y subordinado al mercado. Pero la realidad es tozuda: el agua es un bien común y, sobre todo, un límite físico. Ninguna planificación estratégica que ignore este factor puede

ser realista. La transición hacia sistemas agroecológicos locales y diversificados es también una transición hidrológica: producir con menos agua, con más biodiversidad y con mayor resiliencia y cuidando los suelos.

Esta misma lógica extractiva se reproduce a escala global, con impactos especialmente graves en los territorios del Sur. En América Latina y África, la crisis ecológica y climática, combinada con determinadas estrategias de transición ecológica, está intensificando los procesos de acaparamiento de tierras y recursos. La expansión de proyectos de compensación de carbono, conservación mercantilizada o grandes infraestructuras de energías renovables está afectando directamente a la soberanía alimentaria y a los derechos de las comunidades locales. Estas dinámicas ponen de relieve la necesidad de una transición ecológica basada en los derechos, el control comunitario de los territorios y la protección de los bienes comunes, y no en la mercantilización de la naturaleza. Su defensa exige reconocer las cosmologías indígenas donde el agua no es un insumo productivo, sino un límite sagrado a la expansión del capital.

### **Nuestro patrimonio alimentario en riesgo**

La globalización agroindustrial no solo ha erosionado ecosistemas; también ha desmantelado la diversidad cultural y culinaria que define nuestras sociedades, así como nuestra salud. Los pueblos han perdido miles de variedades locales, de recetas, de oficios y de saberes ligados a la tierra. La estandarización del gusto, y la presión de las grandes cadenas de distribución han arrinconado la producción local, la alimentación de temporada y los cultivos adaptados a cada territorio.

Este empobrecimiento no es inevitable: es político. Y revertirlo también debe serlo. La defensa del patrimonio alimentario no es nostalgia; es una estrategia de resistencia y justicia. Allí donde hay diversificación, raíces culturales y producción local, hay también empleo digno, territorio vivo y capacidad para enfrentar crisis.

El escenario de guerra comercial global ha acelerado la llegada de la encrucijada: seguir apostando por el modelo intensivo y devastador del agronegocio o bien reivindicar la soberanía alimentaria como derecho colectivo para defender la producción y distribución campesina, familiar, indígena, artesanal y cooperativa, promover la agroecología y luchar contra el modelo del agronegocio y las políticas neoliberales de comercio e inversiones.

La producción intensiva de cultivos de exportación sigue siendo el principal objetivo del acaparamiento de tierras por parte de la agroindustria, aunque minería, proyectos verdes, biocombustibles, megaproyectos etc. también suponen una presión sin precedentes sobre las tierras agrícolas, además de causar desplazamientos de comunidades indígenas y campesinas, desigualdad, pobreza e inseguridad alimentaria.

A este proceso se suma una dimensión frecuentemente invisibilizada: la de los cuidados vinculados a la alimentación. El sistema alimentario dominante externaliza una parte sustancial de sus costes hacia los hogares y, de manera muy marcada, hacia las mujeres. La planificación de la alimentación, la compra, la preparación, la conservación y el cuidado del cuerpo siguen recayendo de forma desproporcionada sobre ellas, intensificando la carga alimentaria cotidiana en contextos de precariedad y encarecimiento de los alimentos.

Esta feminización de la alimentación y de sus impactos no es neutra. La crisis alimentaria amplifica desigualdades de género preexistentes, mientras que los efectos del modelo agroindustrial (precariedad laboral, exposición a contaminantes, deterioro de la salud) afectan de manera diferenciada a mujeres, disidencias y personas migrantes. Incorporar esta mirada es imprescindible para comprender la alimentación como un hecho social, corporal y político, y para avanzar hacia un modelo que sitúe la sostenibilidad de la vida en el centro.

### **Lo público en el centro: infraestructuras y políticas para garantizar el derecho a la alimentación**

La experiencia reciente demuestra que, sin un Estado fuerte y capaz de intervenir, no hay transición alimentaria posible. Lo público debe entenderse más allá de lo estatal, abarcando lo público-comunitario, y la gestión directa de los pueblos sobre sus bienes comunes. El mercado por sí solo conduce a concentración, precariedad y degradación ambiental. Necesitamos infraestructuras públicas —centros logísticos, transformadoras, comedores colectivos, bancos de tierras— que reduzcan la dependencia de las grandes corporaciones y faciliten a pequeños productores y comunidades acceder a mercados justos.

La alimentación debe ser reconocida como un servicio público esencial, igual que la salud o la educación. Eso implica políticas fiscales, regulatorias y presupuestarias alineadas con la justicia alimentaria: frenar la ganadería industrial, proteger el agua, relocalizar la producción, fortalecer los circuitos cortos, recuperar variedades locales y garantizar que todas las personas, independientemente de su renta, puedan acceder a alimentos sanos y sostenibles.

### **Una nueva estrategia para un tiempo de transición**

En este escenario global incierto, enfrentamos un desafío histórico: reconstruir nuestros sistemas alimentarios desde la soberanía, la sostenibilidad y la justicia social. No es solo una cuestión técnica; es una disputa por el modelo de sociedad que queremos.

El sistema alimentario actual se sustenta sobre una profunda desigualdad global. Buena parte de la alimentación en Europa depende de impactos ambientales, sociales y laborales desplazados a terceros países, especialmente en el Sur Global. El extractivismo agrario, la expansión de monocultivos de exportación, el acaparamiento de tierras y agua y la imposición de modelos productivos orientados al mercado internacional reproducen una lógica de carácter colonial que sigue operando en el corazón del sistema alimentario.

Asimismo, muchas de las estrategias de transición ‘verde’ impulsadas desde el Norte descansan sobre territorios ajenos, externalizando costes ecológicos y sociales y profundizando dependencias estructurales. Reconocer esta interdependencia es clave para construir una justicia alimentaria coherente, capaz de conectar lo local con lo global y de asumir responsabilidades compartidas.

En el contexto actual, resulta imprescindible reconocer que los desafíos de la justicia alimentaria y la cooperación internacional se ven agravados por la reducción progresiva de los fondos de cooperación, que limita la capacidad de las ONGD de desarrollar proyectos sostenibles y de apoyo a comunidades más empobrecidas. A esta situación se suma la criminalización creciente del trabajo de las organizaciones sociales y de los y las defensoras del territorio, quienes a menudo enfrentan hostigamiento, judicialización o estigmatización por defender derechos fundamentales y recursos naturales. Todo ello ocurre en un clima político marcado por el ascenso de la ultraderecha en diversos países, que tiende a restringir derechos, a socavar políticas públicas de protección social y ambiental, y a priorizar intereses corporativos sobre el bienestar colectivo. Este escenario exige que nuestra organización actúe con especial atención a los riesgos para los derechos humanos, la participación ciudadana y la sostenibilidad de los sistemas alimentarios.

En este contexto, la cooperación internacional mantiene una relevancia estratégica incuestionable como herramienta para sostener procesos de defensa de derechos, fortalecimiento comunitario y construcción de alternativas en los territorios más afectados por el modelo agroalimentario dominante, -con-significación-crucial en la defensa de las personas migrantes y feministas.

La nueva planificación estratégica de Justicia Alimentaria quiere situarse en este cruce de caminos: comprender el contexto geopolítico, denunciar la captura corporativa de las políticas públicas, fortalecer alianzas con movimientos sociales y proponer alternativas que se concreten en derechos, infraestructuras y acciones transformadoras.

El mundo cambia rápidamente. La pregunta es si la transformación alimentaria será dirigida por las grandes corporaciones o por la ciudadanía organizada. Y en esa disputa, en Justicia Alimentaria tenemos un papel decisivo: nombrar la crisis, proponer el camino y construir poder colectivo para hacerlo realidad.

## Objetivos externos

**1 Objetivo: defender y promover los saberes alimentarios y el patrimonio biocultural** como bienes comunes esenciales para garantizar la salud comunitaria, el derecho humano a la alimentación y la sostenibilidad de los territorios, reconociéndolos como expresiones de soberanía política y resistencia decolonial.

### Líneas de acción:

1. **Impulsar leyes y políticas públicas que protejan los saberes y el patrimonio alimentario**, fortalezcan la agroecología y garanticen el acceso a una alimentación sana, asegurando condiciones dignas para la población migrante y el acceso de las mujeres a la tierra y los recursos, avanzando hacia la justicia de género.
2. **Fortalecimiento comunitario y producción local**: apoyar al campesinado y población indígena —con especial atención a mujeres y colectivos migrantes— mediante desarrollo de programas, formación, campañas y circuitos cortos de comercialización y defensa de la soberanía alimentaria.
3. **Investigaciones críticas, sensibilización y educación** sobre impactos del modelo agroindustrial con enfoque global y local, desigualdades alimentarias, cambio climático, salud pública y pérdida de biodiversidad. Por el otro lado se necesitan acciones comunitarias y trabajo de acompañamiento técnico a los y las tomadoras de decisión.
4. **Comunicación y movilización social**: visibilizar el valor cultural, nutricional y territorial de los saberes alimentarios. Esto se desarrollará mediante investigaciones, campañas, y alianzas con medios, movimientos sociales y redes comunitarias, con el objetivo de fomentar el conocimiento público, fortalecer el debate social y promover la participación ciudadana en favor de sistemas alimentarios sostenibles, la biodiversidad y el bienestar de los territorios.

## **2 Objetivo: defender el agua como bien común para la producción de alimentos y la vida**

Defender el agua como bien común esencial para la vida y los sistemas alimentarios locales, priorizando su uso para la producción de alimentos y el sustento de los pueblos frente a las estrategias de acaparamiento hídrico del agronegocio, las corporaciones transnacionales y los megaproyectos extractivistas, garantizando el derecho humano al agua y denunciando los conflictos socioambientales vinculados a su control y explotación desde una perspectiva feminista, interseccional y territorial

### **Líneas de acción:**

1. **Incidencia política y jurídica:** impulsar marcos legales que garanticen el acceso prioritario al agua para la población rural, campesina, indígena y pesquera y los sistemas alimentarios locales, reconociendo y protegiendo los sistemas comunitarios frente a la privatización y usos industriales intensivos, y asegurando el papel de las mujeres como autoridades con poder de decisión en su gestión.
2. **Monitoreo y denuncia de conflictos:** investigar, visibilizar y denunciar los conflictos hídricos derivados del acaparamiento y la contaminación del agua por parte del agronegocio, megaproyectos extractivistas y corporaciones transnacionales, fortaleciendo la defensa de los territorios vivos y los derechos comunitarios, especialmente campesinas, originarias, afrodescendientes y población vulnerable
4. **Gobernanza comunitaria y alianzas territoriales:** impulsar redes de gestión comunitaria del agua, capacidades colectivas para su uso autónomo y sostenible y alianzas locales, nacionales y regionales entre organizaciones campesinas, colectivos feministas, movimientos sociales y redes ambientales para defender este recurso vital
5. **Comunicación y sensibilización social:** desarrollar campañas públicas y programas de educación al desarrollo que expliquen la relación directa entre agua, alimentación y justicia social, cuestionando su mercantilización y exigiendo una transición hacia modelos agroecológicos que preserven las fuentes hídricas, los territorios vivos y los derechos colectivos

### **3 Objetivo: impulso para el desarrollo de políticas e infraestructuras públicas para el acceso a alimentos locales y sostenibles.**

Infraestructuras —como mercados territoriales, comedores escolares y programas de compra pública— que garanticen el acceso universal a una alimentación sana, justa, sostenible y culturalmente apropiada, reforzando la producción local agroecológica y reconociendo el papel central de mujeres, disidencias, juventudes, pueblos originarios, comunidades afrodescendientes, campesinas y migrantes en la gestión de los sistemas alimentarios

#### **Líneas de acción:**

1. **Incidencia en políticas públicas:** promover marcos normativos que prioricen la compra pública de alimentos locales, sostenibles, de temporada y culturalmente apropiados, integrando criterios sociales, ambientales y feministas, mediante procesos de incidencia política y articulación.
2. **Desarrollo, protección y fortalecimiento de Infraestructuras públicas y comunitarias:** impulsar mercados territoriales, centros logísticos y redes de distribución que conecten directamente a productores locales con comedores escolares, hospitales y otras instituciones públicas, garantizando espacios de gobernanza comunitaria donde organizaciones campesinas, colectivos feministas y redes ciudadanas sean protagonistas en la gestión y toma de decisiones.
3. **Enfoque feminista y justicia social:** reconocer, visibilizar y reforzar el papel de las mujeres en la producción y transformación de alimentos, asegurando que las políticas alimentarias reduzcan la precariedad laboral, así como promover **infraestructuras** que reduzcan la carga de cuidados
4. **Educación, sensibilización y participación ciudadana:** desarrollar narrativas críticas, campañas, procesos de educación transformadora, activismo juvenil y procesos de formación ciudadana para la movilización social reconociendo el valor estas políticas públicas fortaleciendo alianzas entre organizaciones campesinas, colectivos feministas, docentes, familias, consumidores y redes comunitarias

## **Objetivos estratégicos institucionales**

### **Objetivo Institucional 1:**

**Impulsaremos un modelo de asociación participativa, feminista, interseccional, sostenible, antirracista y equitativa que coloque a las personas en el centro de los cuidados y decisiones.**

- Fomentando procesos de gobernanza democrática, participativa y descentralizada que aseguren la apropiación colectiva de políticas y propuestas.
- Desarrollando planes y prácticas feministas interseccionales.
- Implementando herramientas digitales seguras para fortalecer la comunicación interna, el diálogo con la base social y el cuidado mutuo.
- Desplegando un plan de voluntariado/activismo que potencie el poder de la ciudadanía en las transformaciones sociales.
- Reforzando los planes de seguridad y bienestar con enfoque de género en todos los territorios donde la organización actúa, que incluyan acciones de autocuidado.
- Avanzando hacia una gestión coherente y sostenible mediante contratación de proveedores responsables, reducción de huella ecológica y uso de recursos éticos.

### **Objetivo Institucional 2:**

**Fortaleceremos las capacidades de la organización y de sus equipos humanos, priorizando el cuidado, la motivación y el liderazgo transformador.**

- Desarrollando planes de formación estratégica en ámbitos clave (incidencia política, feminismo interseccional, nuevas tecnología e IA, soberanía tecnológica, y captación de fondos no finalistas).
- Implementando una política integral de motivación, cuidados y desarrollo profesional que promueva diversidad, igualdad de oportunidades y retención de talento.
- Fortaleciendo el liderazgo en todos los niveles de la organización para que las personas comprendan, vivan y transmitan la cultura organizacional en sus prácticas cotidianas, promoviendo la cohesión, el crecimiento profesional y la resolución constructiva de conflictos

- Consolidando herramientas de trabajo híbrido (presencial y remoto) que aumenten la eficacia, la seguridad y el bienestar.
- Fortaleciendo la imagen pública de la organización a través de la potenciación de nuestra presencia digital y desarrollo de narrativas coherentes con nuestros valores. Fortaleciendo la imagen pública de la organización a través de la potenciación de nuestra presencia digital y desarrollo de narrativas coherentes con nuestros valores y adaptadas al público general.
- Creando espacios de aprendizaje y reflexión interna que refuercen la innovación y la capacidad de adaptación de la asociación. Impulsado el intercambio de saberes y conocimientos.

### **Objetivo Institucional 3:**

#### **Aseguraremos la sostenibilidad económica y la independencia política de la asociación a través de la diversificación de fuentes de financiación y el fortalecimiento de la base social.**

- Desarrollando una estrategia de captación de fondos propios con socias/os, fundaciones y cooperativas afines, con una meta clara de crecimiento anual y con criterios éticos verificables.
- Ampliando la base social y consolidando una comunidad de apoyo activa, participativa y con fuerte identidad colectiva.
- Fortaleciendo la visibilidad, credibilidad y poder de influencia de los mensajes institucionales en internet en general y en redes sociales en particular, incrementando nuestra red de apoyo social
- Fomentando una estrategia de financiación pública diversificada que evite la dependencia de más del 40% de los ingresos de un solo financiador.
- Identificando y aprovechando líneas de financiación pública no adscritas a cooperación, relacionadas con cambio climático, igualdad de género o innovación social.
- Implementando aplicaciones digitales y de inteligencia artificial de gestión económica y de base social para aumentar la transparencia y la eficiencia.
- Iniciando la captación de fondos por venta de servicios.

### **Marco Geográfico**

Estado Español

América latina: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Cuba, República Dominicana, Haití y Bolivia.

África: RD Congo y Senegal.

## Viabilidad económica

### Proyección Financiera 2026-2030

El presente plan financiero establece la hoja de ruta para la sostenibilidad institucional de la organización durante los próximos cinco años. La estrategia no busca especialmente el crecimiento cuantitativo, sino, sobre todo, una **mejora cualitativa en la estructura financiera de la organización.**

#### 1. Análisis de la Diversificación de Ingresos

El objetivo principal en este sentido es la reducción de la dependencia de fondos públicos y la diversificación de financiadores. Mientras que en 2025 la financiación pública representa la práctica totalidad de los recursos, el plan proyecta una apertura progresiva hacia el sector privado (Fundaciones) y la base social (Socios/as).

- **Hito Clave:** Se prevé alcanzar el **primer millón de euros** en ingresos privados para 2030, lo que permitiría que la mayor fuente de ingresos pase de representar un 55% a un **40%**, equilibrando mucho más la balanza de poder y riesgos.

#### 2. Fortalecimiento de la Autonomía y Solvencia

Los indicadores de referencia muestran una tendencia positiva y saludable:

- **Autonomía Financiera:** Pasamos de un modesto 3% inicial a un **20,9%** en 2030. Esto significa que uno de cada cinco euros gestionados provendrá de fuentes propias o privadas, otorgando mayor agilidad para proyectos de innovación social.
- **Crecimiento Social:** La tasa de crecimiento de socios se acelera progresivamente (del 12,1% al 21%), reflejando una inversión creciente en fidelización y captación.
- **Patrimonio y Solvencia:** El crecimiento sostenido del patrimonio neto asegura que la organización genera una reserva de seguridad anual, manteniendo un ratio de solvencia estable por encima de 1, garantizando el cumplimiento de todas nuestras obligaciones a largo plazo.

**Conclusión** Este escenario garantiza que, para 2030, la organización sea más sólida desde el punto de vista financiero, con una base social duplicada y una

estructura de financiación diversificada capaz de resistir posibles empeoramientos en la financiación pública.

<b>Fuente de Ingresos</b>	<b>Base 2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Financiación Pública (Consolidada)	5.039.928	5.000.000	5.350.000	5.000.000	4.750.000	4.500.000
- Dpto. Sur	3.231.399	3.000.000	3.150.000	3.100.000	3.000.000	2.900.000
- Dpto. Norte	1.808.529	2.000.000	2.200.000	1.900.000	1.750.000	1.600.000
Ingresos Privados (Fundaciones)	0	85.000	225.000	385.000	500.000	625.000
Socios/as y Donantes	140.037	157.000	179.000	208.000	248.000	300.000
Otros Ingresos	13.335	15.000	17.000	19.000	22.000	25.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>5.193.300</b>	<b>5.257.000</b>	<b>5.771.000</b>	<b>5.612.000</b>	<b>5.520.000</b>	<b>5.450.000</b>

**Variables / indicadores de referencia**

Ratio de autonomía financiera:	3,0%	4,9%	7,3%	10,9%	13,9%	17,4%
Tasa de crecimiento social:		12,1%	14,0%	16,2%	19,2%	21,0%
% que representa la mayor fuente de financiación	55%	48%	43%	45%	45%	46%
Crecimiento patrimonio neto	365.627	383.908	406.943	435.429	470.263	512.587
Ratio de solvencia	1,034	1,026	1,032	1,041	1,055	1,035