

Estrategia  
general  
**PTM-mundubat**  
2006 - 2009



**PTM**  
mundubat

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Un proceso participativo</b>  | <b>5</b>  |
| <hr/>  |           |
| <b>I Parte. Principios y lugar que ocupa nuestra ONGD en los espacios de cooperación</b> | <b>6</b>  |
| <hr/>  |           |
| I.1. Razón de Ser de PTM-mundubat  |           |
| I.2. Misión, Visión, Valores   |           |
| I.3. Objetivos estratégicos de PTM-mundubat  |           |
| I.4. El factor externo: oportunidades y amenazas en la actual globalización.             |           |
| <br>   |           |
| <b>II Parte . El marco teórico de nuestra Cooperación</b>                                | <b>24</b> |
| <hr/>  |           |
| II.1. El Desarrollo Humano Sostenible (DHS)  |           |
| II.2. El Desarrollo Endógeno Participativo (DEP), un modelo adecuado de DHS              |           |
| II.3. El Territorio espacio privilegiado para la implementación del DEP                  |           |
| II.4. Criterios de elección de territorios   |           |
| II.5. El empoderamiento de las comunidades y la ciudadanía                               |           |
| II.6. El Género en Desarrollo, una clave para el éxito del DEP                           |           |
| II.7. El principio de Asociación o Partenariado  |           |
| <br>   |           |
| <b>III Parte. Las líneas prácticas generales de nuestra cooperación (criterios)</b>      | <b>37</b> |
| <hr/>  |           |
| III.1. Nuestra función en el ciclo de proyectos  |           |
| III.2. El enfoque integral: ejes y líneas transversales                                  |           |
| III.3. Criterios generales para la sostenibilidad de las acciones                        |           |
| III.4. Poblaciones meta en los países de nuestra cooperación                             |           |

- III.4.1. Centroamérica: la raíz de nuestra cooperación
- III.4.2. Otros de América Latina: Cuba y Brasil
- III.4.3. Escenarios en conflicto
- III.5. La elección de socias locales
- III.6. La complementariedad de actores en la estrategia DEP

**IV Parte. Áreas o líneas sectoriales de nuestra cooperación** **52**

---

- IV.1. El eje económico y las Economías Populares
- IV.2. Economías Populares y promoción del desarrollo agrario y campesino
- IV.3. La economía popular urbana
- IV.4. El crédito en nuestra cooperación
- IV.5. El eje democrático, la participación ciudadana y la gobernabilidad
- IV.6. La descentralización de los Estados: Nuevos municipios
- IV.7. Síntesis de los dos ejes
- IV.8. La Acción Humanitaria y la lógica del DEP
- IV.9. Los Derechos Humanos
- IV.10. Los DESC en la salud, educación y vivienda
- IV.11. Acciones a favor de los derechos de las mujeres
- IV.12. La inversión en formación humana
- IV.13. Incidencia política
- IV.14. Fortalecimiento de redes en los países y regiones de nuestra cooperación

**V Parte. Prioridades geográficas en la estrategia general 2006-2009** **76**

---

- V.1. Centroamérica, una problemática compartida: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua
- V.2. Territorios en conflicto: Chiapas, Colombia, Sahara, Palestina

V.3. Otros de América Latina: Cuba y Brasil

V.4. Ambitos geográficos

**VI Parte. Nuestra función en el Norte** **81**

---

VI.1. Criterios generales

VI.2. La población-meta

VI.3. La Sensibilización y la Educación para el Desarrollo en la  
lógica del DEP

VI.4. La Educación en el área formal e informal

VI.5. La Unión de actores Norte-Sur

VI.6. Nuestra trabajo en redes y alianzas en el Norte

VI.7. Las acciones de incidencia y denuncia. Los DDHH

VI.8. La política de comunicación

VI.9. Voluntariado

VI.10. El departamento en el período 2006-2009

**VII Parte. Nuestra función en el Norte** **90**

---

VII.1. Importancia de las alianzas internacionales para una nueva  
cooperación

**VIII Parte. La política institucional de género en la organización** **95**

---

**IX Parte. Estructura organizativa de PTM-mundubat** **98**

---

IX.1. El equipo profesional: organización y funcionamiento

IX.2. La coordinación del equipo profesional en América Latina

IX.3. Retos organizativos de PTM 2006-2009

IX.3.1. Retos organizativos de PTM 2006-2009 en las  
Delegaciones

|  |            |
|--|------------|
| <b>X Parte. Objetivos Generales 2006-2009 (Patronato)</b>          | <b>103</b> |
| <hr/>  |            |
| <b>XI Parte. Recursos Financieros para esta Estrategia General</b> | <b>106</b> |
| <hr/>  |            |

# Un proceso participativo

Esta Estrategia General de PTM-mundubat 2006-2009, es el fruto de un proceso participativo. Toda la organización, desde la Junta del Patronato a las delegaciones de país y departamentos, pasando por los órganos de coordinación, han colaborado activamente a lo largo del año 2005 para elaborarla. Responde por consiguiente a un esfuerzo democrático que culmina con la consulta final a nuestras contrapartes en los distintos países. Con estas últimas venimos trabajando desde el año 2000 en el marco de encuentros anuales, reflexionando y evaluando nuestra acción común en diferentes ámbitos: impulso de economías populares y del desarrollo local, fortalecimiento de la participación ciudadana y de las políticas de género en desarrollo, del micro-crédito y del medio ambiente, de los Derechos Humanos, etc. En este sentido, la presente estrategia es también el resultado de un proceso de cinco años de intercambios y de debates, tanto a lo interno de PTM-mundubat y en relación con nuestras socias locales.

El carácter plurianual de esta estrategia es un elemento sustantivo. Obedece a la necesidad de situar nuestro horizonte en la lógica de procesos, superadores de la ejecución de proyectos aislados entre sí y dislocados de una necesaria planificación. Aspiramos a que cada acción forme parte de una visión holística y de un esfuerzo estratégico definido, en el plano general y en el ámbito de cada país. La dimensión plurianual nos permite situarnos en una dinámica con indicadores, inmediatos, intermedios y de más largo alcance, en escenarios previamente definidos. Nos obliga, además, a poner la mirada y los objetivos más allá del corto plazo, asumiendo una perspectiva con horizontes.

Este documento de Estrategia General 2006-2009 recoge los denominadores comunes, los criterios y los lineamientos de toda la organización. Cada delegación de país de PTM-mundubat, cada departamento y área de trabajo, ha elaborado asimismo su propia estrategia 2006-2009, en consonancia con este documento. De manera que los planteamientos que se hacen en esta Estrategia General están respaldados por un esfuerzo de concreción, detallado, que incluye planes operativos anuales y plurianuales. Obviamente, por razones didácticas, no se incluyen en este texto las estrategias citadas.

El período de validez de esta Estrategia Generales hasta el final del 2009. Antes, a mediados de 2007, PTM-mundubat, con la participación de socias locales estratégicas, hará una evaluación intermedia con la finalidad de validar avances y aciertos y corregir deficiencias e incluir mejoras.

# Parte I. Principios y lugar que ocupa nuestra ONGD en los espacios de cooperación

## I.1. RAZÓN DE SER DE PTM-MUNDUBAT\*

PTM-Mundubat fue creada en 1988 por el impulso solidario de un colectivo de hombres y mujeres procedentes de diversas realidades sociales, con la finalidad de apoyar procesos sociopolíticos democráticos en países y regiones del Sur.

## I.2. PRINCIPIOS FILOSÓFICO-MORALES

### 1. La solidaridad y la universalización de los derechos

La solidaridad que compartimos y defendemos tiene como punto de partida la convicción de que todos los seres humanos somos sujetos de derechos. Si este fundamento quiebra, quiebra todo el entramado normativo e institucional sobre el que se eleva el edificio civilizatorio que hemos dado en llamar democracia. Aspiramos a la civilización de la solidaridad basada en la extensión y el disfrute de los derechos económicos, sociales y culturales.

### 2. La solidaridad como encuentro respetuoso de civilizaciones y culturas: paradigma de *Otro mundo posible*

Deseamos la solidaridad como un ideal universal, encuentro de culturas. Ello significa el rechazo de toda imposición y el desarrollo de unas relaciones dialógicas, respetuosas y recíprocas con los pueblos del Sur. Nuestra cooperación debe ser una herramienta al servicio de las estrategias definidas por las propias comunidades y pueblos de acuerdo con sus necesidades y objetivos. Nuestro acercamiento a los pueblos del Sur lo hemos de hacer con una actitud de aprendizaje. Alejados de toda tentación eurocéntrica buscamos compartir relaciones horizontales, unir sinergias, juntar esfuerzos desde la pluralidad. Por ello hablamos de *desarrollos vinculados a la cultura* y no de una idea unívoca de desarrollo.

### 3. El principio de justicia frente a las ideas paternalistas de donación y ayuda; nuestra concepción de la lucha contra la pobreza

Nuestra razón de ser está directamente relacionada con la lucha contra la pobreza

\* Parte de un documento más amplio sobre "Razones de ser de PTM-mundubat".

estructural. No concebimos la pobreza como un mal exclusivo de quienes la padecen, sino como un hecho que nos concierne a todos. Los procesos de liberalización económica y de formación de mercados globales provocan en paralelo la acentuación de mayores brechas sociales a escala universal, cuyas consecuencias alcanzan en primer lugar a las víctimas y en diferente grado a todos los seres humanos. De manera particular señalamos la feminización de la pobreza como un hecho ante el que mostrar un compromiso específico.

Localizamos en el modelo económico predominante la fuente de las injusticias globales. Modificar este modelo que es una construcción humana es posible si hay una voluntad aunada de gobiernos, organismos internacionales, partidos políticos, empresarios, organizaciones sociales y ciudadanías.

#### **4. Principio de resistencia, frente al neoliberalismo y las políticas destructoras de comunidades, pueblos y personas.**

En los países del Sur la expansión del neoliberalismo mundializado produce algunos efectos de consecuencias para la vida de los pueblos: la flagrante violación de los derechos humanos, la represión política y étnica, la ausencia de servicios básicos, la destrucción del tejido social, particularmente en el campo, la ruina de la agricultura campesina, la privatización de recursos naturales, la desarticulación de las pequeñas y medianas economías rurales y urbanas, el aumento de la exclusión y de la pobreza derivadas de las políticas de ajuste estructural; la sobrecarga del rol reproductivo de las mujeres en detrimento de su empoderamiento personal, político, económico y social.

Frente a todo ello consideramos un deber moral y social el principio ético de resistencia. Para defender las economías populares urbanas y rurales. Para preservar los derechos de los pueblos indígenas y sus culturas. Para hacer prevalecer las reivindicaciones sociales de las mayorías. Para dar impulso a un nuevo modelo de sociedad económicamente solidario; políticamente democrático; socialmente justo, ecológicamente sostenible y equitativo en el reparto de oportunidades y beneficios entre hombres y mujeres. Un modelo en el que la ética sea un elemento regulador de las sociedades.

#### **5. Apoyo a los movimientos populares en su lucha por la justicia social y la libertad**

Nuestra organización no es asistencialista. Estamos persuadidos que la erradicación de la pobreza requiere de un nuevo orden global y también del cambio social en cada país. Por tanto pretendemos que nuestro trabajo ahonde nuestro compromiso a favor de la defensa y universalización de los Derechos Humanos, apoye al empoderamiento de los destinatarios de nuestros proyectos, muestre su disposición a acompañar a movimientos sociales de carácter local, nacional o internacional, en su esfuerzo por modificar las condiciones sociales y políticas y alcanzar otro desarrollo y otra mejor democracia.

Sin embargo reconocemos la enorme importancia de asistir a poblaciones que carecen de todo y también tienen derecho a vivir. En el escenario de un mundo bajo predominio neoliberal, hay muchos millones de *personas sobrantes, los sin nada*, que no siendo hoy por hoy sujetos activos para el cambio social –debido a sus condiciones de vida- también merecen una respuesta de nuestra solidaridad.

## 6. Igualdad de hombres y mujeres

Si ambicionamos una sociedad más justa para todos y todas no podemos dejar de hacer un análisis de género, tanto de nuestra organización como de la cooperación con la que nos comprometemos. Partimos del reconocimiento de la relación subordinada de las mujeres como consecuencia del análisis de las relaciones entre hombres y mujeres en situaciones determinadas y teniendo en cuenta otras posiciones vitales como la pertenencia a un grupo social, étnico, de edad, etc. Ello implica que las necesidades de las mujeres dejan de ser analizadas aisladamente para formar parte integrante de un análisis de las relaciones de género en los hogares, en el trabajo, en la comunidad, en las instituciones y en la política, y así enmarcarse en unas relaciones de poder no patriarcal.

Defendemos la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres como un derecho, y tenemos además un compromiso ético con las organizaciones de mujeres y/o feministas del Sur, que en ocasiones hemos invisibilizado, priorizando otras causas no menos justas.

Por tanto, trabajamos en pro de la paridad de género en nuestra organización y sus órganos de decisión y el empoderamiento de las mujeres como instrumentos necesarios para crear una sociedad más justa.

## 7. Cambiar el Norte para un nuevo orden mundial: ser parte del movimiento *alterglobalización*

Es el propio Norte el espacio donde deben librarse las mayores confrontaciones para modificar el actual orden mundial. El Norte defiende su estatus privilegiado a sabiendas de que su modelo de desarrollo no es universalizable. Cambiar lo que somos en el Norte es nuestro principal desafío. Ello nos compromete a desplegar un trabajo permanente en el seno de nuestra sociedad que busque como objetivos: alentar una visión crítica de la realidad; extender el malestar ciudadano por las actuaciones económicas y políticas de los centros de poder del Norte; participar en las acciones de movimientos sociales que exigen un cambio radical en sus políticas.

Pero todo ello será insuficiente, si nuestros esfuerzos de sensibilización y educación no buscan pacientemente caminos que conviertan en el algo políticamente correcto un modelo de solidaridad que prime los derechos de los empobrecidos del Sur frente a los intereses de los ciudadanos y ciudadanas del Norte. Nuestros programas educativos han de contemplar un modelo de

solidaridad que afecta negativamente al modelo de vida de los países del Norte, y proponer la reivindicación de la **austeridad solidaria** como algo razonable, ya que nuestro modelo de desarrollo no es universalizable.

### I.3. PRINCIPIOS DE NUESTRA COOPERACIÓN

#### 1. La población empobrecida y el principio de empoderamiento

PTM-Mundubat hace cooperación al desarrollo teniendo como principio el protagonismo de las poblaciones destinatarias y de las organizaciones locales que las representan. La apropiación de los proyectos y programas por parte de las comunidades, sectores y organizaciones implicadas, constituye una condición elemental y a la vez decisiva, desde el primer instante de su identificación hasta el final de su ejecución.

Bien entendido el empoderamiento es una herramienta básica; condición necesaria para el despliegue de estrategias económicas, sociales y políticas populares, construidas desde *abajo*. En la práctica ello nos lleva a asumir un criterio que consideramos importante: procuramos trabajar con aquellos sectores pobres conscientes de la necesidad de organizarse y de situar los esfuerzos por su propia sobrevivencia en el marco de un esfuerzo general de los pobres de un país por transformar la sociedad.

#### 2. Principio de asociación con las organizaciones socias locales

Las llamadas comúnmente contrapartes o socias locales son las aliadas con los cuales planeamos estrategias sectoriales, territoriales y nacionales. Con ellos establecemos una relación entre iguales, no jerárquicas, compartiendo diagnósticos y actuando de manera concertada, respetando siempre la iniciativa de las organizaciones locales.

De manera preferente, trabajamos por construir espacios estables y fuertes con socias locales que manifiestan un interés recíproco. Con estas socias locales procuramos avanzar en el diseño y consolidación de estrategias de largo alcance, de modo que los instrumentos de la cooperación sirvan de manera coherente al impulso de procesos sociales.

#### 3. El impulso de procesos sociales

Nuestra cooperación pretende animar y fortalecer procesos sociales, bien de carácter local-territorial, bien sectorial, bien de movimientos como los de mujeres. El concepto *proceso social* tiene en este caso un carácter multidimensional que abarca todas las facetas de la vida.

Los proyectos y programas aislados entre sí y del entorno, por muy buena lógica interna que tengan, son insuficientes para el logro de impactos verdaderamente

transformadores. Se hace necesario que cada acción forme parte de una visión y de una dinámica práctica amplia liderada por las poblaciones y organizaciones locales.

#### 4. El Desarrollo como construcción interna

Los principios de cooperación descritos nos conducen al principio de que el desarrollo humano sostenible es básicamente una **construcción interna**, no el resultado de la ayuda internacional ni de la intervención de las multinacionales y mercados globales. Un proceso que requiere una auténtica colaboración entre el Estado y las comunidades locales que toman responsabilidades en el marco de una reciprocidad. Esto es lo que llamamos Desarrollo Endógeno Participativo que sitúa la economía popular, social y solidaria, en el centro de nuestra intervención, lo que constituye no una técnica sino una política.

El desarrollo como construcción interna nos induce a definir el Territorio (local, comarcal, de micro-región) como el espacio por excelencia; actor decisivo que se erige en sujeto principal y en el que se reúnen las capacidades endógenas.

#### 5. Género en Desarrollo

En nuestras sociedades hay hombres y mujeres, y partir de que sus necesidades e intereses son los mismos supone un error de concepción que puede llevar, si no estamos atentas y atentos, a que nuestra cooperación vaya dirigida predominantemente a la mitad de la población, excluyendo a las mujeres de ella. La corriente Género en el Desarrollo (GED) supera la concepción de marginalidad y vulnerabilidad que se otorga a las mujeres en los anteriores enfoques de desarrollo -ubicados en la corriente MED (Mujeres en el Desarrollo)- y apuesta por el empoderamiento de las mujeres, entendido como proceso mediante el cual las mujeres, individual y colectivamente, toma conciencia sobre cómo las relaciones de poder operan en su vida, y ganan autoconfianza y la fuerza necesaria para cambiar las desigualdades de género en el hogar, el mundo laboral y la estructura social y política de las sociedades en las que viven.

PTM-Mundubat, reitera su compromiso con el enfoque GED y con el empoderamiento de las mujeres como elemento esencial para un desarrollo más justo y se propone acompañar procesos que posibiliten este empoderamiento, visibilizando las luchas de las mujeres, involucrando a los hombres en esos procesos y evitando trasladar una imagen victimista y pasiva de las mujeres del Sur.

#### 6. La Democracia en todas las dimensiones de la vida

Concebimos nuestras acciones, no sólo como económicas, sino como un enfoque en la construcción social de nuevas modalidades democráticas que abran amplios espacios de participación de la sociedad. El desarrollo humano sostenible encuentra en la democracia participativa mejores posibilidades

endógenas y mayo fuerza social concertada. Se trata por consiguiente de ir más allá de la democracia formal para, en palabras de Xavier Gorostiaga, dar lugar a un nuevo *contrato social* en el que las políticas públicas se orienten al mejor reparto de la riqueza y a la socialización de la política.

De acuerdo con lo anterior entendemos la gobernanza como el buen gobierno, no como mero orden público o paz social impuesta para el despliegue de planes neoliberales. Consideramos que la cooperación al desarrollo debe luchar por el rescate del Estado con políticas públicas sociales y progresistas, con calidad democrática. En este sentido establecemos el principio de unir sinergias entre Estado, comunidades, organizaciones locales y ONGD internacionales, en torno a estrategias desarrollo humano sostenible en lucha contra la pobreza estructural, desde la premisa de responsabilidades complementarias y distintas, nunca bajo la lógica de las privatizaciones.

La democracia es inseparable de los Derechos Humanos indivisibles. Ellos forman parte de nuestros principios vinculados también a la cooperación. En este sentido, como explicitación más clara y simultánea ampliación de los DDHH, asumimos los Derechos Económicos Sociales y Culturales (DESC) como una agenda permanente de nuestra acción. Trabajamos desde el criterio innegociable de que los pueblos del Sur como los del Norte son sujetos de derechos y por consiguiente son de obligado cumplimiento por los gobiernos y organismos intergubernamentales.

## Principios de nuestra gestión

### 1. Principio de legitimidad moral

Señala la importancia de estar siempre vigilantes a la fidelidad de PTM-Mundubat a sus principios y a la ética asumida por las coordinadoras y alianzas de ONGD de las que formamos parte. Indica asimismo la importancia de estar sujetos a las críticas y juicios que desde la sociedad y organizaciones sociales nos puedan hacer en orden a la posible desnaturalización de nuestra razón de ser, de manera muy particular a las provenientes desde el Sur. La legitimidad moral supone un permanente plebiscito, un valor a renovar diariamente desde prácticas leales al conjunto de nuestros principios generales y los vinculados a nuestra cooperación.

### 2. Principio de independencia

Nos obliga a cuidar con rigor nuestra soberanía en la toma de decisiones, no siendo meros ejecutores de las estrategias o planes de los donantes. Nos interpela a ser Independientes de instituciones, partidos políticos, confesiones religiosas y grupos de interés, y actuar de acuerdo con nuestra conciencia colectiva, nuestros

conocimientos, nuestros ideales y opciones prácticas. De un modo práctico la independencia nos invita a diversificar las fuentes de financiación. Significa también una tensión a favor de aumentar nuestra base social.

### **3. Principio de equidad de género**

Supone la interiorización y establecimiento de compromisos, desde lo individual hasta lo colectivo, con la incorporación transversal de la equidad de género, tanto en nuestra estructura interna como en el trabajo que realizamos. Y para que esta transversalización sea efectiva y no se quede en el lenguaje o en el discurso sino que llegue a todas y todos los que integramos la organización y todas y todos con los que trabajamos en el Sur para lograr una sociedad mejor, se aprobará una POLÍTICA DE GÉNERO con compromisos específicos que aseguren la repetida transversalización.

### **4. Transparencia**

Quiere decir actuar siempre con el máximo de diaphanidad en todas las acciones y gestiones, sometiéndolas a evaluaciones periódicas. Significa al mismo tiempo la observancia de mecanismos de participación permanentes, estables, de todos los miembros de la ONGD. Exige además la publicación periódica de los movimientos económicos y de todas nuestras acciones para el conocimiento público, de instituciones, de los movimientos sociales y de otras ONGD.

### **5. Calidad y eficiencia**

Significa una tensión permanente y el ejercicio de unos procedimientos para lograr resultados técnicamente buenos y socialmente adecuados. Calidad quiere decir perfeccionamiento, procesos de formación, meticulosidad. La eficiencia nos plantea la necesidad de conseguir los resultados esperados en todas nuestras gestiones con recursos escasos. Ambas cualidades nos exigen ser auditados por los destinatarios, por las organizaciones y entidades socias, por las instituciones, por nuestros propios mecanismos internos de control.

### **6. Democracia interna**

Como consecuencia de nuestro modo de ver el mundo y la acción social y de cooperación, los valores de la cultura democrática han de hacerse presentes en la vida interna de nuestra organización. PTM-Mundubat se compromete a generar y desplegar los instrumentos procedimentales de consulta, deliberación, toma de decisión y control que sean imprescindibles para que dicha cultura se plasme en el ejercicio cotidiano de su quehacer en todos los niveles en los que se organiza y estructura.

## De este conjunto de principios resumimos nuestra Misión, Visión y Valores:

### Misión

**PTM-mundubat** somos una ONGD de hombres y mujeres procedentes de diversas realidades sociales comprometida por un cambio en el orden mundial. Nos une:

Un anhelo solidario personal y la convicción de que la pobreza estructural de las mayorías es una violación de los Derechos Humanos; y la idea de la solidaridad basada en la extensión y el disfrute de todos los derechos para todas las personas desde la equidad de género.

Trabajamos junto con comunidades y organizaciones populares que reivindican derechos y alternativas sociales y económicas e impulsan la democracia participativa.

Nuestra cooperación está al servicio de las propias organizaciones populares para apoyar procesos socio-políticos de transformación social mediante proyectos y programas de desarrollo endógeno participativo de economías populares y de participación ciudadana.

Alentamos una visión crítica de la ciudadanía en nuestra sociedad y en las instituciones públicas y privadas, y nos apoyamos e impulsamos el trabajo en alianzas y redes internacionales.

Y tenemos la eficiencia como principio de gestión de los recursos y la mejora continua como herramienta para conseguir la calidad de nuestro trabajo.

### Visión

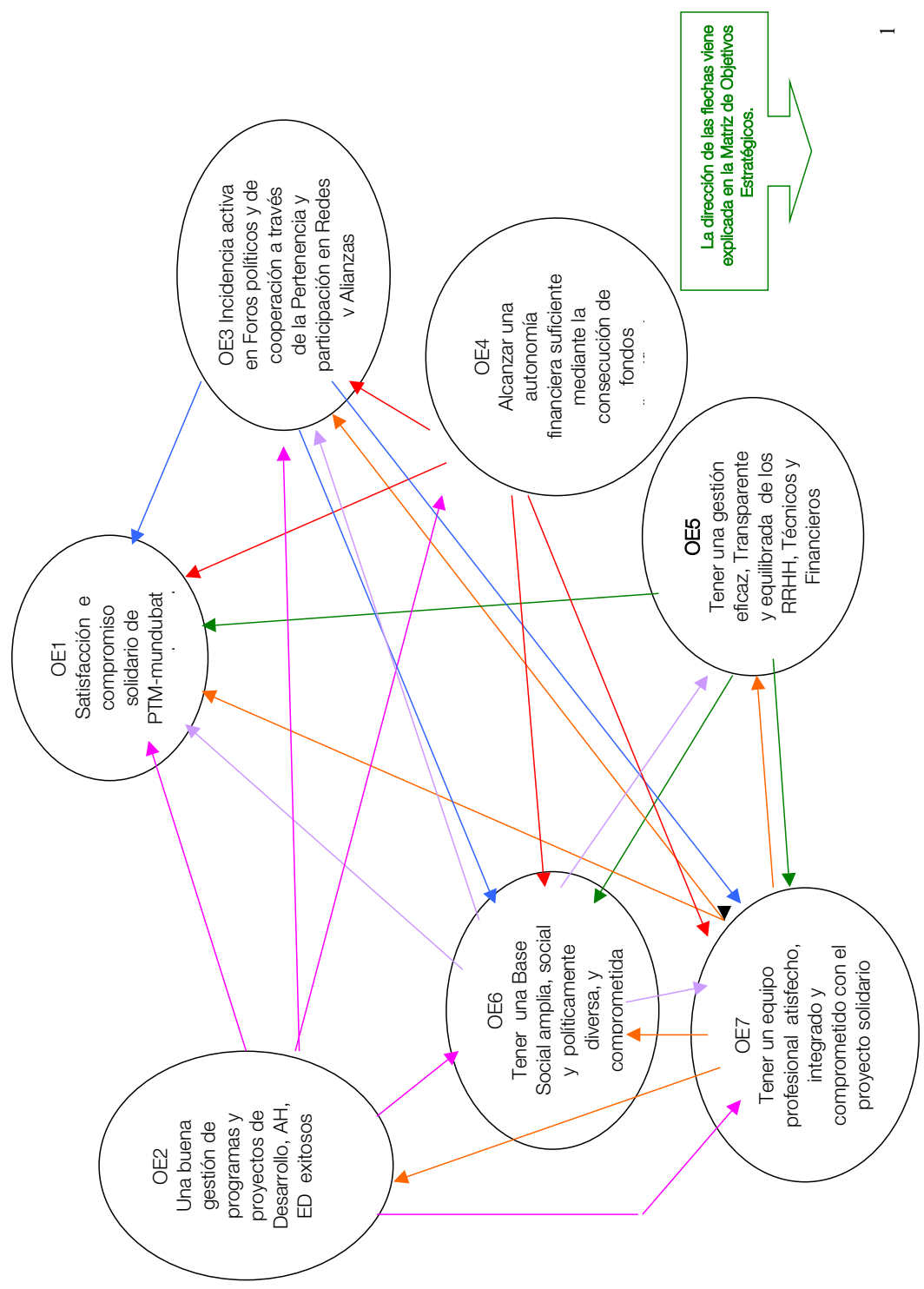
Ser una ONGD que aúne voluntades y recursos para fortalecer una gran red de movimientos sociales y que cumpla un papel compartido, uniendo sinergias entre organizaciones sociales, comunidades, administraciones locales, estados y ONGD internacionales.

Ser una ONGD que se mantenga fiel a su ideario, con capacidades y soberanía frente al exterior mediante: la diversificación de sus recursos económicos; las herramientas e instrumentos de trabajo en cooperación; el aumento de su base social; y de su excelencia en la gestión de calidad. Ser una ONGD referencia en política de género en nuestro entorno.

### Valores

Solidaridad. Compromiso. Confianza en el equipo humano y directivo. Interculturalidad. Participación interna. Transparencia en la gestión. Gran capital Humano. Respeto a los procesos. Equidad de género. Austeridad en la utilización de los recursos económicos. Ideología y filosofía compartida.

# Objetivos estratégicos de PTM Diagrama de Globos



I

## Inventario de Objetivos Estrategicos

| OBJETIVO ESPECÍFICO  | SIGNIFICADO PARA PTM-mundubat  |
|--|--|
| <p><b>OE1 Satisfacción de compromiso solidario de PTM-mundubat expresado en el patronato</b></p>                                       | <p>Los objetivos del Patronato son los de la organización misma, y los que se recogen en los Estatutos, Misión, Visión y Valores, así como en los documentos socializados y de análisis internos e internos</p> <p>El patronato vela por el cumplimiento de los fines últimos de la organización sobre la base de valores colectivos de PTM-mundubat y de los miembros considerados individualmente. Por lo tanto la satisfacción del compromiso solidario de la Organización es el reflejo del cumplimiento mismo del fin social y solidario del colectivo y la institución.</p>  |
| <p><b>OE2 Una buena gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo, Ayuda Humanitaria, DDHH, Sensibilización y ED exitosos</b></p>     | <p>El proyecto, si bien no es el fin, es el principal instrumento de cooperación de PTM-mundubat, y por lo tanto uno de los Objetivos Estratégicos.</p> <p>Los proyectos deben ser exitosos en el sentido de que deben servir a las comunidades beneficiarias en sus demandas reales objetivas y sentidas, favorecen la organización y el cambio social, equitativo y participativo en el Territorio (como unidad de acción).</p> <p>Además los proyectos deben ser exitosos porque cumplen el Plan Estratégico de PTM y sus socias, y finalmente porque se realizan cumpliendo todos los aspectos contractuales y administrativos necesarios.</p>   |
| <p><b>OE3 Incidencia activa en Foros políticos y de cooperación a través de la Pertenencia y participación en Redes y Alianzas</b></p> | <p>La presencia en foros de cabildeo e incidencia política sobre cuestiones de Desarrollo son esenciales para complementar las actuaciones a través de los proyectos.</p> <p>En estos foros, espacios, o cualquier modalidad de trabajo que se realice, PTM-mundubat trata de hacer valer su visión del desarrollo y las necesarias transformaciones en el orden político y económico en los países donde trabaja.</p> <p>En especial los ejes de intervención son: Relaciones Norte – Sur, Situación de los Derechos Humanos, Soberanía Alimentaria, Tratados de Libre Comercio, Sistemas de Cooperación y fondos para el Desarrollo, Relaciones de Equidad de Género, Descentralización de los Estados y fortalecimiento de la sociedad civil.</p> |

**OE4 Alcanzar una autonomía financiera suficiente mediante la consecución de fondos diversificados**

Este apartado se refiere tanto a la consecución de financiación para el desarrollo como a la generación de la menor dependencia posible de los financiadores (para que la organización siga siendo No gubernamental); así como a la diversificación de las fuentes públicas y privadas.

Esta diversificación facilitará la consecución de recursos de mayor calidad (no sólo vía instrumento proyecto, sino otros más adecuados a nuestro desempeño, como los convenios a largo plazo), además de posibilitar complementar acciones en los mismos territorios de trabajo.

Por otro lado, el gran reto de PTM-mundubat es conseguir mayores porcentajes de Fondos Privados.

**OE5 Tener una gestión eficaz, Transparente y equilibrada de los RRHH, Técnicos y Financieros**

Gestión Global de la Organización: los Recursos Humanos principalmente y por la importancia que tiene en el desarrollo del trabajo, en el que el producto principal son las relaciones humanas; los Recursos Materiales; y los Recursos Financieros.

Eficaz: En el sentido de la consecución de nuestros objetivos. Lograr unidad de acción y que los departamentos y delegaciones seamos conscientes de los Objetivos y estemos orientados y organizados para tal fin.

Transparencia ante nuestros beneficiarios, socios, colaboradores y financiadores. Ser conocidos como una organización de confianza que apuesta por un modelo de trabajo y es coherente en su actuación externa e interna.

Equilibrio entre el cumplimiento de unos objetivos institucionales y el trabajo con y para las personas. Mantenimiento de criterios de austeridad y optimización de los recursos, y satisfacción del personal.

**OE6 Tener una Base Social amplia, social y políticamente diversa, y comprometida**

La sociedad en su conjunto es el público objetivo de PTM-mundubat para trasladar su idea del Desarrollo y las relaciones Norte Sur. Como organización social, PTM necesita ser parte de los movimientos sociales y que las personas participen.

No obstante es necesario captar la atención y el involucramiento de grupos específicos (socios/as, voluntarios/as, colaboradores/as, movimientos sociales,...) que den legitimidad al trabajo y nos apoyemos conjuntamente en estrategias comunes.

**OE7 Tener un equipo profesional satisfecho, integrado y comprometido con el proyecto solidario**

El concepto “Personal” aglutina a toda persona que de una u otra forma trabaja o colabora con PTM.

Si la satisfacción del Personal es un elemento fundamental en cualquier esquema organizativo, en una organización como la nuestra, en que gran parte del trabajo se basa en las capacidades de relación de las personas, nos debe llevar a generar elementos de satisfacción desde el punto de vista del trabajo que se desempeña y su fin, trabajar los valores personales con los colectivos, la generación de un clima laboral agradable y seguro y el mantenimiento de unos salarios dignos y acordes con la organización y labor que se desempeña.

## Matriz de Objetivos Estratégicos:

|   |   |  |   |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|---|
| OE1<br>Satisfacción de compromiso solidario de PTM-mundubat expresado en el patronato                                     | OE2<br>Una buena gestión de programas y proyectos de Desarrollo, Acción Humanitaria, Sensibilización y Educación exitosos | OE3<br>Incidencia activa en Foros de Desarrollo a través de la Pertenencia y participación en Redes y Alianzas | OE4<br>Una buena gestión de programas y proyectos de Desarrollo, Acción Humanitaria, Sensibilización y Educación exitosos | OE5<br>Gestión Eficaz, Transparente y equilibrada de los RRHH, Técnicos y Financieros | OE6<br>Alcanzar una Base Social amplia, social y políticamente diversa y Comprometida | OE7<br>Tener un equipo profesional satisfecho, integrado y comprometido con el proyecto solidario                                   |
| OE1<br>Satisfacción de compromiso solidario de PTM-mundubat expresado en el patronato                                     |   |  |   |   |   | Un reconocimiento explícito por el Patronato favorecerá su grado de satisfacción  |
| OE2<br>Una buena gestión de programas y proyectos de Desarrollo, Acción Humanitaria, Sensibilización y Educación exitosos |   |  |   |   |   | Los proyectos exitosos y socializados en el equipo generarán espíritu colectivo y satisfacción en la labor desempeñada              |
| OE3<br>Incidencia activa en Foros de Desarrollo a través de la Pertenencia y participación en Redes y Alianzas            |   |  |   |   |   | Los logros "políticos" serán parte de los resultados y éxitos del equipo  |
| OE4<br>Una buena gestión de programas y proyectos de Desarrollo, Acción Humanitaria, Sensibilización y Educación exitosos |   |  |   |   |   | Mejores proyectos repercuten en que haya más personas que se sienta representada con la labor que hacemos (imagen)                  |
| OE5<br>Gestión Eficaz, Transparente y equilibrada de los RRHH, Técnicos y Financieros                                     |   |  |   |   |   | El hecho de pertenecer a un Movimiento Global con incidencia ayuda a ser conocidos (tener notoriedad) y que la gente se identifique |
| OE6<br>Alcanzar una Base Social amplia, social y políticamente diversa y Comprometida                                     |   |  |   |   |   |   |
| OE7<br>Tener un equipo profesional satisfecho, integrado y comprometido con el proyecto solidario                         |   |  |   |   |   |   |

|  |  |   |  |  |   |   |
|--|--|---|--|--|---|---|
| <b>OE4</b><br>Una buena gestión de programas y proyectos de Desarrollo, Acción Humanitaria, Sensibilización y Educación exitosos | Una Organización saneada financieramente favorecerá la consecución de los fines de la organización                           | La consecución de fondos influye directamente en la posibilidad de generar proyectos exitosos   | La diversificación de líneas de financiación favorecerá la presencia en foros, porque abre espacios  | Una gestión de fondos eficaz, facilitará la generación de diversidad de acceso a fondos.   | Una gestión transparente favorecerá el que la Masa Social se identifique con el proyecto PTM porque se cumple con los fines | Esta diversificación proporcionará seguridad en el trabajo y salarios dignos              |
| <b>OE5</b><br>Gestión Eficaz, Transparente y equilibrada de los RRHH, Técnicos y Financieros                                     | El equilibrio en la gestión y el buen destino de los fondos avalará el trabajo del Patronato                                 | La Buena Gestión, integrada y transparente favorecerá la consecución de proyectos exitosos  |  | Una gestión de fondos eficaz, facilitará la generación de diversidad de acceso a fondos.   | Una gestión transparente favorecerá el que la Masa Social se identifique con el proyecto PTM porque se cumple con los fines | La pertenencia a un colectivo amplio y aglutinado favorecerá la satisfacción del personal |
| <b>OE6</b><br>Alcanzar una Base Social amplia, social y políticamente diversa y Comprometida                                     | La presencia pública y el apoyo al proyecto PTM genera satisfacción en el Patronato  | Mayor Base Social favorecerá nuestra presencia y participación e influencia en Foros y Movimientos sociales al tener voluntariado, colaboradores y fondos para este trabajo | Una base social amplia exigirá una gestión transparente. Ser auditados socialmente favorecerá la gestión   | Con mayor base social se facilitará el acceso a fondos diversificados al tener reconocimiento social y presencia pública. Favorecerá el acceso a fondos privados |   |   |
| <b>OE7</b><br>Tener un equipo profesional satisfecho, integrado y comprometido con el proyecto solidario                         | Un equipo humano satisfecho favorecerá la marcha de la organización y la coherencia entre las políticas internas y externas. | Un Equipo profesional satisfecho y un clima laboral adecuado repercutirá en la consecución de proyectos exitosos  | Tener personal satisfecho favorecerá la mayor participación en calidad y nº y favorecerá la incidencia en foros y la presencia activa con el nombre de PTM | La consecución de un buen clima laboral favorecerá las relaciones personales y la gestión de RRHH y materiales.  | El hecho de ser coherentes en la gestión de RRHH favorecerá el alcanzar base social   |   |

## I.4. EL FACTOR EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS\* EN LA ACTUAL GLOBALIZACIÓN

La globalización actual se despliega en dos direcciones que dan lugar a una representación contrapuesta de la realidad internacional. Por un lado, avanza como un proceso a escala mundial de redistribución del poder que consolida el hecho de que la quinta parte más rica del mundo posea el 80% de los recursos del planeta, lo que se traduce en que, según fuente de Naciones Unidas, de una población mundial de seis mil millones apenas 500 millones de personas viven confortablemente.<sup>1</sup> Esta redistribución que aún no ha concluido, ya que se trata de un proceso histórico, se hace posible a través de la extensión de los mercados globales, de la deslocalización de grandes unidades de producción y de la libre circulación de capitales, pero tiene asimismo una dimensión política y otra ideológica y cultural que se manifiesta en un cambio de valores como son la individualización de los intereses y la competencia confrontativa entre regiones e incluso entre civilizaciones. Pero por otra parte **produce como reacción una revalorización de lo local, de ese espacio territorial y político que queda en la periferia de los movimientos globales.** Hay una tensión entre la supremacía de lo global que desplaza los ámbitos de decisión hacia niveles supranacionales y la resistencia de las economías de pequeña escala que en amplias regiones del mundo significan el aporte nacional más notable. Dentro de ellas, la economía solidaria y asociativa, el sector informal, las micro empresas y las economías familiares, no alcanzan a describir y englobar toda la complejidad de iniciativas, pero es innegable que implican a grandes sectores de la población que basan en ellas sus estrategias de sobrevivencia y desarrollo.

El papel del Estado en esta tensión no es equitativo. Debilitado progresivamente en su capacidad de regulación y control del capital y los mercados, sus funciones tienden cada vez más a facilitar el camino de la globalización económica negociando y construyendo espacios regionales y asociaciones biregionales de Libre Comercio.<sup>2</sup> Su mirada hacia las pequeñas y medianas economías, hacia lo local, es de orden secundario y sin voluntad política decidida de impulsar economías autocentradas, endógenas, que pongan en primer plano la creación de empleo en el centro de su estrategia. De este modo la estructura productiva local/territorial no cuenta con apoyos suficientes de parte de los gobiernos, sobre todo en los países del Sur. Ello no es incompatible con el hecho de que el peso del Estado sigue siendo relevante en la sociedad, como unidad de organización básica que permite articular la convivencia, pero de él ya no emanan principalmente valores políticos y sociales sino económicos en un sentido neoliberal.

La tensión entre lo global y lo local se expresa en los asuntos del desarrollo y de la democracia. Se manifiesta en dos concepciones de la relación entre poderes públicos y ciudadanía. En dos visiones sobre prioridades económicas y sociales.

\* Este texto es resumen de un amplio trabajo de PTM-mundubat titulado "La Cooperación al desarrollo y las ONGD en la globalización actual"

<sup>1</sup> La pobreza rural es la más alarmante en cifras. Un ejemplo, según CEPAL la pobreza general en Bolivia, Honduras y Nicaragua es del 62.4%, 77.3 y 69.3 respectivamente. Pero la pobreza rural es 79.2%, 86.1 y 76.9 respectivamente.

<sup>2</sup> Según autores como Giovanni Arrighi la pugna entre globalización y soberanía de los Estados no ha librado aún las batallas decisivas, matizando que la pérdida de soberanía afecta muy desigualmente a los Estados.

Sin embargo, a pesar de lo anterior seguimos viendo oportunidades en el actual mundo globalizado, en permanente cambio. Consideramos que la cooperación internacional tiene un espacio significativo en el marco del desarrollo endógeno precisamente con una función de contrapesar el tirón de las economías y mercados globales. Hay que recordar que, a pesar de todo, el sistema económico mundial no es un mercado mayoritariamente global, ya que la parte del producto mundial que no es objeto de transacciones internacionales es más que el 70%, lo que muestra la magnitud e importancia real de la producción y desarrollo local y territorial. Esta cooperación tiene, potencialmente, un enorme futuro. Hace falta cuidarla, alimentarla, sistematizarla y difundirla. Sus cualidades, de relación directa con políticas para luchar contra la pobreza y la exclusión social, crear empleo e impulsar la soberanía alimentaria, encajan perfectamente con la cooperación que impulsa la creación de entornos territoriales innovadores, la cohesión social y procesos integrales con fuerte base social y comunitaria.

Este enfoque de desarrollo endógeno conecta con una gran cantidad de reacciones ante situaciones de crisis económica local y territorial y falta de políticas apropiadas desde el ámbito central. Enlaza con infinidad de demandas de comunidades locales ante las alcaldías e instituciones regionales elegidas democráticamente, con relación a la producción, la comercialización y el empleo. Requiere, de manera enfática, el fortalecimiento de la capacidad institucional de los municipios, la modernización de su administración, su equipamiento tecnológico y de la amplia participación ciudadana en las esferas de decisión local. El Estado apoyando el desarrollo endógeno participativo es un escenario deseable y necesario, superando de este modo su actual posición de alejamiento de los procesos productivos y sociales locales y territoriales.

Hay un buen número de ONGD que aceptando los desafíos del escenario neoliberal global consideran posible –lo que es puesto de relieve por sus prácticas– hacer de la cooperación internacional una palanca para el cambio social en el Sur y en el Norte. Conciben la cooperación al desarrollo no como una dinámica de proyectos sino como un proceso; no como una suma de acciones sino como una estrategia coherente con metas e indicadores. El desarrollo endógeno aplicado en los espacios locales, territoriales, constituye un eje de trabajo en la lógica de los procesos.

Vemos con nitidez ventanas de oportunidad en el actual escenario de la globalización. Las posibilidades de contar con socios y socias locales de calidad son mayores que nunca. El flujo de la información da respuesta a nuestras necesidades de intercambio y acción común en tiempo real. Forma parte de nuestra decisión ser parte de estrategias territoriales y nacionales en los países del Sur en los que trabajamos y para ello establecer alianzas con grupos mixtos y de mujeres, compartiendo una visión alternativa de desarrollo. Para ello defendemos espacios autónomos de decisión, aun cuando las mediaciones de los donantes intervienen siempre y han de ser tenidas en cuenta.

Cerrando el círculo de la reflexión acerca del escenario internacional, identificamos grandes posibilidades para la cooperación internacional pues como ha quedado dicho los movimientos territoriales/locales de desarrollo representan una realidad mundial en crecimiento. Para trabajar en esta línea consideramos que PTM-Mundubat presenta unos valores agregados como los siguientes:<sup>3</sup>

- a) Capacidad para hacer planteamientos innovadores en materia de desarrollo y ejecución, desde el eje del DEP.
- b) Capacidad para intervenir en procesos de desarrollo con población local/territorial.
- c) Parteneriados fuertes y duraderos para trabajar en común estrategias de medio y largo plazo,
- d) Capacidad instalada en los países del Sur en los que trabajamos.
- e) Capacidad para unir actores del Norte y del Sur en la construcción de agendas de cooperación y solidaridad.

Anhelamos ser un referente en este tipo de cooperación del mismo modo que deseamos la incorporación masiva de ONGD a este tipo de enfoque. En esta línea hemos de hacer un gran esfuerzo los años venideros por mejorar sustancialmente nuestras capacidades técnicas y de interlocución con las agencias donantes, por aumentar nuestros recursos de todo tipo y preservar un espíritu de militancia. En esta combinación puede estar la clave de una continuidad que siendo leal a nuestros principios se gane el respeto de todos los actores de la cooperación internacional.

En este esfuerzo tiene particular interés el trabajo en redes. El impulso del desarrollo endógeno, como respuesta o reacción a la globalización neoliberal requiere de una política de cabildeo, buscando acuerdos con partidos, congresistas, funcionarios y técnicos, para tratar de influir en las instituciones es un vector cada vez más necesario y lleno de contenido. Al mismo tiempo, el impulso de foros alternativos, el ejercicio público de la crítica a políticas de cooperación erráticas y no solidarias y, sobre todo, el desarrollo en las prácticas de acciones con clara voluntad de independencia de los donantes y al servicio de las y los destinatarios, completan el marco de un compromiso. En esta línea las ONGD hemos ganado espacios de participación en consejos asesores, y muchos de sus análisis son cuidadosamente estudiados por actores públicos y privados. Lo que está planteado, en adelante, es una batalla por dotar de un nuevo sentido al papel de las ONGD en la lucha por fortalecer una cooperación y una AOD en peligro.

La cooperación internacional, aun siendo un capítulo especializado de la solidaridad no debe estar desconectada de una visión ética y política. No puede convertirse en una gestión tecnócrata de la pobreza, sino que debe construirse

<sup>3</sup> Estos valores agregados son tenidos en cuenta por los grandes donantes y constituyen pilares en los que descansan todas las posibilidades de PTM-Mundubat en la implementación de estrategias de cooperación.

como sociedad de actores del Norte y del Sur en una empresa común con todas sus oportunidades y riesgos. Ello implica sustituir los planes unilaterales de las ONGD del Norte por asociaciones reales para compartir reflexiones y establecer estrategias de largo alcance con las ONG socias del Sur. Pensar y diseñar caminos para un modelo de desarrollo sostenible, con pilares sociales sólidos. Consolidar compromisos y la ayuda mutua; establecer fórmulas de decisión bajo la idea de corresponsabilidad; llevar a cabo acciones de presión política; y trabajar conjuntamente la sensibilización y la educación para el desarrollo en el Norte.

# II Parte. El marco teórico de nuestra cooperación

## II.1. EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE (DHS)

El consenso mundial sobre las nociones de Desarrollo Humano y Desarrollo Sostenible, aun siendo formal, pone de relieve el reconocimiento de que el desarrollo debe ser explicado no sólo desde los objetivos que se propone alcanzar sino también desde los instrumentos y procedimientos utilizados, así como desde los valores que promueve. En el centro de las preocupaciones emerge el ser humano como fin mismo del desarrollo, por lo que el objetivo de ampliar las oportunidades y capacidades de las personas, constituye un cambio radical con respecto a la teoría del desarrollo que se apoya en el crecimiento a toda costa, lo que en la práctica supone la subordinación de las personas a parámetros poco éticos e intereses minoritarios.

El Desarrollo Humano Sostenible (DHS) es, todavía, para gobiernos y organismos internacionales un enfoque alejado de sus prácticas. La explicación de este desencuentro tiene que ver con el hecho de que como vía de desarrollo es opuesta a la centralidad del mercado como institución clave y a la hegemonía del sector privado, ya que propone como agenda más urgente la lucha contra la pobreza desde políticas públicas y estrategias de desarrollo construidas desde dentro de cada país. En segundo lugar, el DHS requiere de una condición que la mayor parte de los gobiernos de los países ricos y de los organismos multilaterales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional todavía no admiten: la responsabilidad de los países ricos, pasada y presente, en las dificultades de los países menos desarrollados, lo que debe traducirse en la implementación de medidas solidarias y redistributivas para una realidad mundial más justa que tenga como objetivo el bienestar mínimo suficiente de todas las personas. Sólo aceptando la coherencia que supone el enfoque del DHS podrá superarse el consenso formal por políticas prácticas responsables y compartidas.

El Desarrollo Humano Sostenible (DHS) ya es para muchos agentes sociales un paradigma emancipador y una guía de estrategias. Para un buen número de ONGD este enfoque obliga a una cooperación superadora de concepciones que la reducen a un mecanismo subordinado al neoliberalismo, simple mecanismo de corrección de las debilidades del mercado que no alcanza a proporcionar los mínimos necesarios para todas las personas, ni a disminuir la brecha Norte-Sur. El DHS, al concebir al ser humano como centro de todas las preocupaciones

plantea la necesidad de una nueva cooperación comprometida en la lucha por la erradicación de la pobreza estructural, desde el principio de que la satisfacción de las necesidades básicas no se logre a costa del bienestar de las generaciones futuras. El DHS coloca a los seres humanos como sujetos con derechos universales e indivisibles, en el centro del desarrollo y a partir de las particularidades culturales locales.

El DHS concibe un esfuerzo multidimensional que contempla la economía, la innovación tecnológica, la formación de recursos humanos, la equidad de género, el fortalecimiento de las instituciones sociales, políticas y económicas, la complementariedad de actores, en una estrategia integral que supone cambios de modelo en todas las esferas. Se trata de procesos surgidos desde dentro de cada país y región, no de planeaciones diseñadas desde las exigencias de los mercados globales y de los centros de decisión mundiales. El DHS plantea economías autocentradas, no aisladas ni hostiles a los factores exógenos, pero sí ocupadas en desplegar las condiciones básicas que permitan a las personas desarrollarse y vivir en un marco mínimo de bienestar. En la práctica ello significa facilitar todas las posibilidades y oportunidades para que los países menos desarrollados y principalmente sus gentes, mujeres y hombres, se apropien de los recursos provenientes de la cooperación internacional.

Este enfoque del DHS comprende la idea de que la dependencia económica responde al hecho de que persisten rasgos del modelo centro-periferia de la globalización -a pesar de su dimensión asimétrica y policéntrica que matiza la línea divisoria Norte-Sur- el cual describe la relación entre la economía central, autosuficiente y próspera, y las economías periféricas, débiles y poco competitivas. Esto significa que es el mismo proceso histórico que ha permitido la acumulación y el desarrollo en los países ricos, el que ha mantenido a la mayor parte de países del planeta alejados del progreso y del bienestar. Rescatar todas las potencialidades de los países de menor desarrollo significa, en consecuencia, fijar sus prioridades en las necesidades internas y no en las exigencias de los mercados globales donde las reglas del juego siguen siendo abrumadoramente injustas.

## II.2. EL DESARROLLO ENDÓGENO PARTICIPATIVO: UN MODELO ADECUADO PARA EL DHS

PTM-mundubat considera que el Desarrollo Endógeno Participativo (DEP) es una concreción de la noción y teoría del DHS que cumple con los requisitos idóneos para su puesta en práctica. En términos sencillos indica una alternativa que enfoca el crecimiento interno como necesidad de superar la dependencia externa a partir del uso eficiente y sostenible de los recursos endógenos. Hoy día

este enfoque goza del apoyo de incontables procesos económicos y sociales en todo el mundo, que han encontrado en lo local, en el territorio, el marco práctico por excelencia.

El DEP es una respuesta a la globalización que prescinde de las regiones pobres y se limita a capturar sus recursos naturales y a incorporar selectivamente a sus elites a sus estrategias económicas. Por eso el DEP significa capacidad para reaccionar ante los desafíos externos, no desde estrategias autárquicas aisladas del mundo puesto que también busca obtener recursos exógenos (inversión, recursos humanos y económicos, tecnología...), sino desde la potenciación de todas las capacidades de innovación, de reunión de recursos humanos y de habilidad para rentabilizar sus posibilidades productivas. Es un enfoque que rompe con una doble amenaza: permanecer a la espera pasiva de las estrategias de las grandes empresas y de organizaciones externas; o poner el peso del desarrollo en el modelo exportador. Esta disyuntiva es muy actual en la medida en que los Tratados de Libre Comercio, al desconsiderar las economías de base lesionan gravemente las posibilidades endógenas.

EL DEP se apoya en el entorno, en el conjunto de actores económicos y sociales, instituciones y empresas, centros de investigación y fuerzas políticas, que forman parte de una realidad regional, con características culturales. En la práctica es una manera innovadora de comprender la construcción de cada país. Es desde el impulso de una auto-conciencia llevada al terreno de las alianzas que diseñan estrategias de corto, medio y largo plazo, como se logra hacer del DEP un instrumento de crecimiento al servicio de las necesidades de las personas, combatiendo la pobreza, la desigualdad social, la inequidad de género, y cualquier forma de exclusión o marginación. La interacción entre mecanismos y fuerzas que inciden en el DEP produce unas sinergias que multiplican las posibilidades de impacto en la productividad y la creación de empleo, en la comercialización, en el aumento de las rentas. Esto implica la necesidad de focalizar el análisis de las condiciones en cada país, en cada región, en la esfera de lo local, para acertar en el diseño de estrategias que deben adecuarse al mapa social e institucional, y a las fortalezas y debilidades económicas que se dan en cada realidad concreta. No es suficiente con manejar una “doctrina” del DEP.

En todo caso, identificamos algunos criterios del DEP como universales: su enfoque multidimensional e integrador; su vocación de definir nuevos espacios de relación entre lo local/territorial y lo global; su carácter de proceso que pivota sobre las capacidades de los actores sociales. El DEP es por consiguiente un proceso orientado que requiere de estrategias bien diseñadas entre actores complementarios. No es el resultado del mercado como núcleo regulador. Ello supone un cambio de lógica con respecto al modelo de desarrollo predominante: de la lógica vertical y sectorial a la lógica horizontal y de redes, teniendo al territorio como espacio idóneo. De la lógica de la centralidad del mercado a la

lógica de una economía mixta, de la lógica de la primacía de lo privado a la lógica de las necesidades de las personas.

En cuanto al enfoque multidimensional establecemos al menos estas 6 dimensiones:

- Una dimensión Social: revitalización de la sociedad civil; creación de redes sociales; fomento de la participación ciudadana, en especial potenciación de la participación socio-política de las mujeres; organizaciones de jóvenes; organizaciones de mujeres...
- Una dimensión Humana: mejora de los sistemas locales de educación, formación, salud, empleo, atención a intereses estratégicos de las mujeres...
- Una dimensión ambiental: valorización del medio ambiente como activo de desarrollo; valorización del patrimonio histórico local...
- Una dimensión Económica: impulso y extensión de la economía popular, social y solidaria; infraestructuras básicas de desarrollo; servicios para la producción; mercados locales y territoriales; sistemas de micro-crédito; innovación; revisión de los modelos patriarcales tradicionales de producción y generación de riqueza con el fin de facilitar la participación efectiva de las mujeres en las economías populares
- Una dimensión Democrática: creación y fortalecimiento del poder local; democratización de las alcaldías; presupuesto participativo y otras modalidades; especial atención sobre los límites estructurales que merman la participación efectiva de las mujeres (pasar de la *presencia al protagonismo con capacidad de decisión*).
- Una dimensión de Género que ha de estar presente en las cinco anteriores y en programas específicos.



Diaporama basado en F. Albuquerque

En lo referente al proceso orientado, localizamos al menos los siguientes principios DEP:

|  |
|--|
| Principio de asociación horizontal: fortalecedora de capacidades   |
| Principio de concepción integral del desarrollo  |
| Principio de cooperación transformadora a largo plazo: escenarios y estrategias con indicadores  |
| Principio de concertación en estrategia y para acciones inmediatas   |
| Principio de coordinación con instancias públicas y otras privadas   |
| Se hace fuerte en las fortalezas territoriales: Recursos humanos; realidad y potencialidad productiva; capacidades de innovación; papel de la municipalidad; infraestructuras existentes y potenciales; servicios... |

La posibilidad de implementación de estos principios DEP está determinada por la influencia de algunos factores como los siguientes:

1. El comportamiento del Estado. Es esencial incorporarlo con todas sus capacidades y recursos a una estrategia DEP, de modo que sea una figura líder en concertación con las instituciones territoriales/locales y la sociedad civil.
2. El papel de liderazgo que deben ejercer las alcaldías democráticas para la concertación entre agentes locales/territoriales.
3. Los donantes internacionales. Su importancia es decisiva sobre todo en la puesta en marcha de planes plurianuales que permitan a un territorio diseñar una estrategia DEP.
4. La sociedad civil local y su incorporación, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, a un proceso que tiene su centralidad en la acumulación de capital social.
5. Las ONGD internacionales que deben incorporarse a una visión que sustituya la lógica del proyecto por la del proceso, dentro de la cual el proyecto-programa es un medio y no un fin.

## II. 3. EL TERRITORIO, ESPACIO PRIVILEGIADO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEP

Es un actor global decisivo, vivo, no un mero espacio geográfico donde concentrar esfuerzos o incorporar las líneas económicas diseñadas por gobiernos, inversión extranjera directa o la ayuda internacional. El espacio territorial es:

- Un espacio social, una construcción social
- Un espacio productivo
- Un espacio innovador de tecnologías adaptadas
- Un espacio de mercados locales
- Un espacio político
- Un espacio de sinergias sociales
- Un espacio en el que conviven hombres y mujeres con distintas necesidades, intereses y prioridades que debemos reconocer.

Es, en todo caso un espacio flexible: podemos localizarlo como municipio, comarca, micro-región, incluso transfronterizo.

El territorio no debe verse como un espacio abstracto, indiferenciado, sino que debe ser facilitador de: a) Una integración/coordinación de esfuerzos económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales, de género; b) Una integración de recursos humanos, de organizaciones e institucionales. El eje sobre el que pivotan las potencialidades de desarrollo territorial es la dimensión o capital social. Por ello, en la identificación de territorios y en los diagnósticos este aspecto tiene extraordinaria importancia. Reiteramos que en el DEP el concepto Dimensión o Capital Social se refiere a las asociaciones, redes, organizaciones, con las que la gente accede a recursos y se empodera de los mismos a través de decisiones colectivas y se formulan planes de desarrollo económico, de progreso social, de modernidad, de democracia, de impulsos culturales...

Elementos básicos para una estrategia territorial son: el diagnóstico de condiciones (especialmente, identificando intereses estratégicos y posibilidades de vida diferenciadas por género); la constatación de limitaciones; el estudio de potencialidades (actores civiles, instituciones locales, agentes económicos, organizaciones sectoriales, estructuras productivas, activos medioambientales, realidad de mujeres organizadas...) Este ejercicio se ha de hacer junto con las organizaciones socias locales

Su realización debe dar paso al diseño de un plan estratégico para el territorio:

- a) Escenario que se quiere lograr a medio y largo plazo
- b) Acciones más inmediatas e indicadores de resultados a medio y largo plazo
- c) Indicadores plurianuales de aproximación al escenario que se desea lograr

La concertación de PTM-mundubat con los actores locales estratégicos debe abrirse en la medida de lo posible a otros actores territoriales: socias menores, otras organizaciones sectoriales, alcaldías, otros agentes de desarrollo. Este ejercicio debe servir para recoger insumos que permitan enriquecer y mejorar la propuesta estratégica, asimismo para incorporar en lo posible a otros actores en el proyecto común territorial/local de desarrollo endógeno participativo.

El proyecto estratégico concertado no desconsidera otras posibilidades de alianzas de menor recorrido: acciones inmediatas, sectoriales, con organizaciones especializadas en género, derechos humanos, soberanía alimentaria, micro-crédito, etc. Al contrario, se trata de incorporar e integrar en una estrategia territorial otros esfuerzos que pueden aportar sinergias y el fortalecimiento de aspectos contemplados en la estrategia general para el territorio. De este modo consideramos positivamente otras acciones con actores, locales y/o sectoriales. Pero estas acciones deben ser acordadas entre nuestra ONG y las organizaciones locales con las que hemos concertado la estrategia para el territorio, pues tienen todo su sentido en la medida en que se orientan según los lineamientos de dicha estrategia. Lo idóneo es que sea la socia local la que gestione estas acciones menores, jugando PTM un rol de acompañamiento y en la búsqueda de fondos.

Es la suma de las dos concertaciones: la estratégica para el territorio y las de acciones menores, las que acumulan lo que llamamos CAPITAL o DIMENSION SOCIAL DEL DEP. Esta dimensión requiere el fomento de la inversión social.

Si no existe una capacidad local para sustentar una estrategia propia de desarrollo económico, con generación de empleo, la atención a las necesidades sociales resulta insuficiente. Hay que tener en cuenta que el desarrollo territorial/local en el marco del DEP es una alternativa a las políticas asistenciales. Ello requiere, además del apoyo a la formación del tejido social, de:

- Pactos locales suprapartidarios para la creación de empleo y el desarrollo, teniendo especial cuidado respecto de las posibles desigualdades existentes en cuanto a la participación de las mujeres y de los hombres en los procesos, tanto de toma de decisiones respecto a las propuestas como de recepción de los beneficios de las mismas.
- El fomento de una cultura emprendedora con liderazgos públicos y privados, que huya de las fórmulas patriarcales tradicionales respecto de los liderazgos políticos y sociales.
- La oferta territorial de servicios de apoyo a la producción, con especial atención a aquellas propuestas que hagan incidencia en los cambios que mejoren en acceso y control de las mujeres sobre los recursos y factores de la producción.
- Lograr el involucramiento del sector financiero con las estrategias de desarrollo local y al acceso a créditos de las economías populares y

pequeñas empresas; de especial importancia la asunción de compromisos respecto del acceso al crédito desde las mujeres así como respecto de las condiciones de uso y disfrute del mismo basado en el principio de no empobrecimiento de las mujeres.

Asimismo es fundamental el desarrollo de estrategias mancomunadas de los gobiernos locales en áreas territoriales con un enfoque de equidad de género.

### **Criterios para la elección de territorios**

Elegimos el territorio porque en él encuentra el desarrollo endógeno participativo (DEP) el espacio más propicio. El territorio permite multiplicar sinergias sociales y desplegar experiencias económicas y participativas que puedan ser replicadas en otros territorios, estableciéndose vasos comunicantes positivos en el ámbito nacional. Se localiza observando varios factores:

1. Es necesario una cierta homogeneidad territorial, en la que operen redes de actores (ONGs, movimientos sociales, sindicatos, cooperativas...) con comportamientos identificables e independencia de decisión.
2. Es de mucha importancia contar con la participación activa de los Poderes Locales y de las Alcaldías.
3. Se debe considerar la existencia de una actitud favorable entre actores sociales, Poderes Locales y Alcaldías a la coordinación, a la innovación, al impulso de economías populares y de la participación ciudadana, al enfoque de género y medioambiental.
4. Es necesario conocer desde el primer momento la existencia o no de planes de desarrollo sostenible, de I+D, de creación de empleo, de impulso de mercados campesinos, de planes de formación enfocados a la producción territorial, de políticas que busquen la equidad de género...así como la existencia o no de concertaciones público-privadas y de Consejos de Desarrollo o similares.
5. Se debe conocer la presencia y tendencias de los Organismos Donantes en relación con territorio objeto de estudio.

Naturalmente deben tener un peso decisivo otros factores como los siguientes:  
 a) punto de vista y opciones de las organizaciones socias locales; b) experiencia propia de PTM; c) capacidades instaladas de las socias locales y de PTM.

## II. 4. EL EMPODERAMIENTO DE LAS COMUNIDADES Y LA CIUDADANÍA

Toda estrategia DEP basa sus posibilidades de éxito en lo que empoderamiento. Este concepto abarca tanto al proceso individual de emancipación, como a la adquisición de una conciencia colectiva sobre la dependencia social y la dominación política. De hecho, este concepto permite relacionar lo local con lo global, ya que sitúa a las personas en un contexto más amplio que el de su familia o el de su comunidad, situándole ante nociones y espacios más amplios. En este sentido, es importante comprender que el concepto de empoderamiento va mucho más allá que el concepto de mera participación. A menudo, este último, se limita a la simple presencia. El empoderamiento es un concepto sistemático según el cuál, cuando el poder de decisión y de control aumenta en aquellos y aquellas que nunca lo tuvieron antes, el sistema se transforma desde los niveles bajos a otros más altos. El empoderamiento implica una participación crítica y activa.

No obstante lo anterior, es preciso diferenciar –en el proceso de empoderamiento de las comunidades y la ciudadanía- entre las posibilidades de avance de mujeres y hombres. El logro del empoderamiento de las mujeres (poder para, poder con) en los espacios locales forma parte de cualquier agenda básica de transformación de relaciones sociales.

El DEP plantea procesos abiertos y complejos, pluri-dimensionales, que pueden alcanzar buenos resultados territoriales en la medida en que generen en los actores sociales: un desarrollo cognitivo cuya atención está centrada en la concienciación de la realidad y de las causas que la determinan; el desarrollo de la autoestima individual y colectiva, necesaria para tomar decisiones; el plano político, implicando la capacidad para analizar y movilizar el medio social con el fin de producir cambios en él. La dimensión de género hace posible que las mujeres, conscientes de sus dificultades de acceso al poder, aumenten su voluntad y capacidad de incidencia en su entorno.

Para PTM-mundubat las mayores posibilidades de empoderamiento están vinculadas a la organización como espacio de unión consciente de personas con necesidades e intereses comunes y diversas. La organización con características de continuidad, funcionamiento democrático y talante integrador, es un pilar central de los procesos endógenos y base para la construcción de la dimensión o capital social. Es por ello que la participación canalizada mediante formas y estructuras organizativas constituye uno de los objetivos específicos en el marco de proyectos y programas. En este sentido, la cooperación adquiere una dimensión educacional para la participación y el empoderamiento en el entendido de que son modalidades centrales en el fortalecimiento de la ciudadanía y la construcción de la democracia.

En todo caso, se deberá de tener especial cuidado en el apoyo a las fórmulas organizativas tradicionales –aunque sean de base- ya que éstas pueden guardar y mantener comportamientos institucionales que limitan la participación de las mujeres y la inclusión de éstas en espacios de toma de decisión.

Pero no es suficiente hacer referencia a población, comunidades y ciudadanía. Desde un enfoque que asume la inter-seccionalidad tiene importancia considerar de manera desagregada el papel y empoderamiento de las mujeres. Nuestra estrategia general en territorio y más inmediatamente cada proyecto y programa debe contemplar de manera específica y con indicadores precisos la participación activa y consciente de las mujeres, desde un enfoque de procesos que fortalezcan sus capacidades, confianza, visión y protagonismo. Ello nos lleva a la asunción práctica del concepto de Género en Desarrollo que veremos en el siguiente epígrafe.

Considerar a las comunidades y la ciudadanía como centralidad de nuestra cooperación significa asimismo comprender su diversidad sociológica, cultural y lingüística. En este sentido tiene especial importancia impulsar políticas de empoderamiento de las comunidades indígenas y afro-americanas, a partir de sus propias formas organizativas y realidades consuetudinarias de convivencia.

Desde el enfoque de diversidad, el empoderamiento supone garantizar una participación activa en la identificación de acciones a llevar a cabo, así también durante la ejecución, y en la fase de evaluación de dichas actividades.

## II. 5. EL GÉNERO EN DESARROLLO, UNA CLAVE PARA EL ÉXITO DEL DEP

El enfoque de género no se sustenta solamente en ideales imprescindibles de igualdad y justicia: contribuir a que las poblaciones encuentren soluciones a sus problemas significa tomar en cuenta la distinta situación y posición de hombres y mujeres, impulsando una participación con equidad. Una participación que no debe limitarse a las esferas productivas, sino que debe incorporar a las mujeres a los ámbitos de toma de decisión en todos los ámbitos económicos, sociales y políticos.

Nuestra apuesta se alinea en el enfoque GED, el cual supera la visión de las mujeres como centro del problema para su integración al Desarrollo, y lo sitúa en las relaciones entre hombres y mujeres. Con este enfoque se busca un desarrollo equilibrado para los hombres y las mujeres. Se trata de modificar la situación de desigualdad de las mujeres, a través del cambio en su posición de subordinación con respecto a los hombres. Ello supone abordar el punto de partida referido a las condiciones materiales de las mujeres: ingresos, salud, vivienda, etc.

Por consiguiente el enfoque GED parte del reconocimiento de la relación subordinada de las mujeres como consecuencia del análisis de las relaciones entre hombres y mujeres en situaciones determinadas y teniendo en cuenta otras posiciones vitales como la pertenencia a un grupo social, étnico, de edad, etc. Promueve la eficiencia y la identificación de las oportunidades para mejorar la redistribución de bienes, servicios y recursos entre hombres y mujeres y la equidad de género en las políticas, proyectos y programas de desarrollo. Implica que las necesidades de las mujeres dejan de ser analizadas aisladamente para ser parte integrante de un análisis de las relaciones de género en los hogares, en la comunidad en las instituciones. Trabajar por el empoderamiento de las mujeres incluyendo la satisfacción de las necesidades prácticas de género para asegurar los recursos básicos y la autosuficiencia económica como primer paso y el acceso a la participación social, política, cultural... en condiciones de igualdad, como siguiente paso, son las fases básicas y clave de un proceso que deberá de llevar a la transformación social y a la transformación de las relaciones de poder.

El empoderamiento como concepto básico para el desarrollo humano, para el DEP y Género en Desarrollo deben insistir en distintos tipos de poder: social, como campo de información, conocimientos, acceso a redes sociales y a recursos financieros; político, como ámbito de acceso a los procesos democráticos de toma de decisiones; psicológico, como toma de conciencia individual y colectiva del poder que tienen las mujeres.

El GED cuestiona el modelo de desarrollo dominante, reclamando un desarrollo humano, sostenible y equitativo. Se esfuerza por la superación de las desigualdades estructurales a través del poder de movilización de la comunidad. Considera que tanto mujeres como hombres deben participar en la identificación, diseño y ejecución de sus propios proyectos sociales.

PTM-mundubat plantea el GED mediante dos modalidades: como transversalidad a todo proyecto y programa y como política específica. La transversalidad implica tener presente, en todo proyecto o programa, y en todo momento, que toda sociedad esta formada por hombres y mujeres que no necesariamente tienen las mismas necesidades e intereses; no hay acción neutra en cuanto a género, es decir, si no tenemos en cuenta las distintas necesidades e intereses de hombres y mujeres, de forma consciente o no, estaremos perjudicando a unas/unos al primar, o considerar como generales, necesidades e intereses de otros/as.

La transversalidad de la perspectiva de género en todos los proyectos y programas no excluye nuestra apuesta por la identificación de proyectos y programas específicos con mujeres que busquen su empoderamiento social, político, económico, ni la inclusión de organizaciones de mujeres, feministas y no feministas, como socias locales estratégicas para la implementación de la perspectiva de género en programas y proyectos de cooperación con población mixta.

## II. 6. EL PRINCIPIO DE ASOCIACIÓN O PARTENARIADO

Abordamos la relación con las socias locales desde el principio de Asociación, en el entendido que estas entidades locales son las protagonistas en sus países. Por ello, nos planteamos relaciones con ellas entre iguales, compartiendo enfoques alternativos, facilitando por nuestra parte su fortalecimiento organizacional y respetando su iniciativa. Estas formas de Asociación parten de un interés mutuo por la relación y de la plasmación de objetivos comunes, y suponen compartir preocupaciones y análisis sobre el futuro de la población y de los territorios donde enfocamos conjuntamente nuestra cooperación.

Con las socias locales nos planteamos la definición conjunta de estrategias de largo alcance en los territorios y en los ámbitos de cooperación, plasmadas en Acuerdos de Asociación donde queden reflejadas tanto las afinidades en el diagnóstico y en las alternativas como la complementariedad de roles y competencias de cada parte para la consecución de los objetivos marcados. Definimos un Acuerdo de Asociación no como un fin en sí mismo sino como un marco de entendimiento siempre mejorable con las oportunas evaluaciones. Más allá de un mero acuerdo para la ejecución de proyectos, entendemos la Asociación como un instrumento que permita a las socias locales fortalecer su capacidad de propuesta en el ámbito local, nacional y regional, y a PTM-mundubat consolidar un mejor acercamiento a la realidad comunitaria local que nos permita la realización de acciones más eficaces de incidencia y sensibilización.

Planteamos por tanto una relación con nuestras socias locales basada en la legitimidad y en la representatividad de la problemática de la población, de forma que los objetivos y acciones recogidas en los acuerdos de Asociación sean algo vivo, real, reconocidas como propias por la población, y nos permitan una incidencia conjunta tanto en los movimientos sociales como ante la comunidad internacional.

Pero también planteamos esta relación como un espacio de reconocimiento mutuo, donde nos podamos encontrar y compartir, conocer nuestras fortalezas y debilidades, respetarnos mutuamente en la diversidad de criterios y ser capaces de superar las dificultades que se presenten.

En conclusión, un Acuerdo de Asociación será el resultado del esfuerzo conjunto con cada una de nuestras socias locales para la definición de una estrategia conjunta, con un diagnóstico compartido de la problemática y de la población, unos objetivos y una clara distribución de compromisos y de competencias entre ambas partes, y se irá plasmando en planificaciones por periodos amplios que sean la base para la elaboración de proyectos y programas susceptibles de financiación.

Los Acuerdos de Asociación recogerán los mecanismos de seguimiento y evaluación, los medios financieros y los recursos humanos necesarios para la aplicación de la estrategia conjunta.

Para el periodo 2006-2009 nos proponemos por tanto:

- Alcanzar Acuerdos de Asociación con las organizaciones sociales locales basados en una estrategia conjunta para los territorios y sectores de población a la que apoyamos, que contribuyan a:
- Desarrollar en conjunto una Cooperación al servicio de las dinámicas de cambio social en las comunidades y territorios
- Fortalecer las relaciones de cooperación y de intercambio de experiencias entre nuestras socias locales del Sur
- Que los compromisos alcanzados en los Acuerdos de Asociación sirvan para fortalecer los espacios de debate y construcción de políticas entre el Norte y el Sur
- Que los Acuerdos sirvan para la incidencia en las políticas de Cooperación de los Organismos Internacionales.

# III Parte. Las líneas prácticas generales de nuestra cooperación

## III.1 NUESTRA FUNCIÓN EN EL CICLO DE PROYECTOS

El diseño estratégico que se plantea requiere, como hemos visto en el marco teórico, de la intervención de distintas organizaciones y entidades. Este apartado pretende sentar algunas bases para la ubicación de PTM-mundubat en nuestra propia estrategia; es decir, definir cuáles deben ser nuestras funciones en el ciclo de proyectos.

Para enfatizar nuestra principal razón de ser como entidad solidaria, la tendencia debe ser delegar las responsabilidades de los proyectos en contrapartes locales fuertes y disminuir los recursos propios al mínimo para dedicar los esfuerzos a otro tipo de gestión más orientada al acompañamiento político, a la planificación conjunta con las entidades locales, a la incidencia en los espacios de decisión gubernamentales para la orientación de sus políticas hacia un enfoque social frente a la visión economicista neoliberal, a la visibilización en el Norte de lo que ocurre en el Sur, a la facilitación de intercambios de experiencias, el fortalecimiento del trabajo en redes.

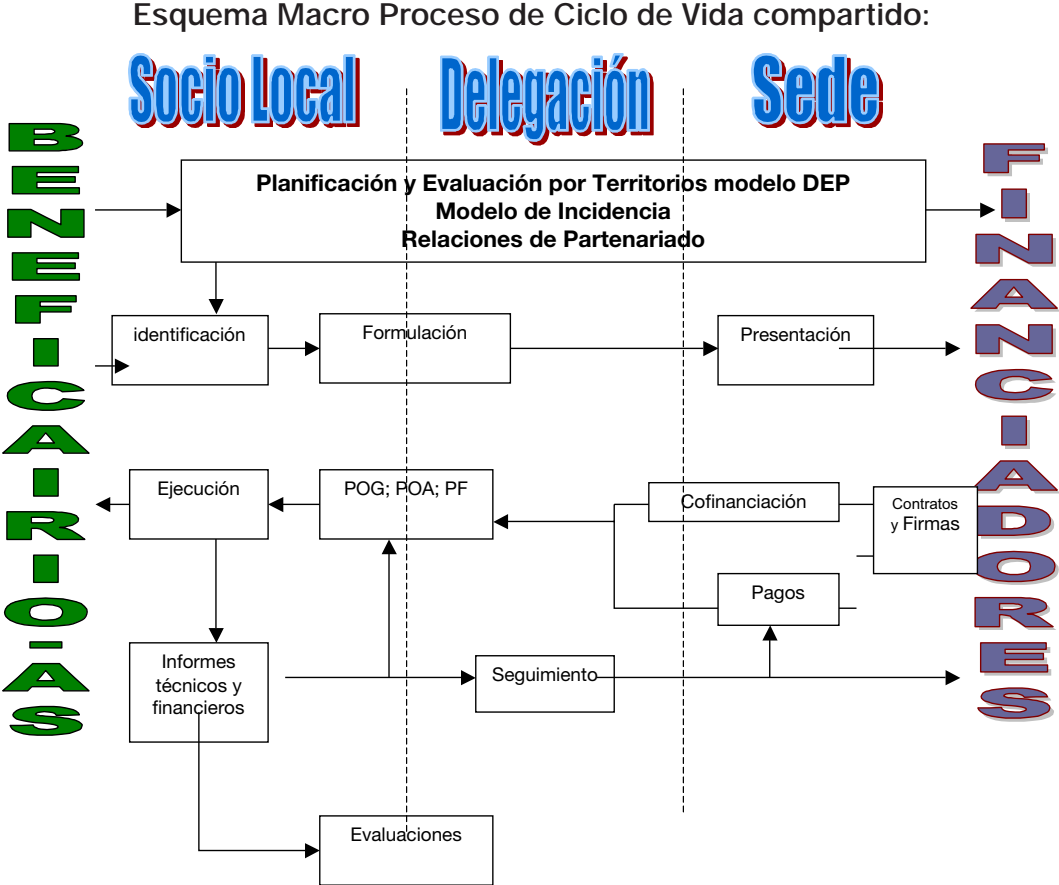
Todo esto sin dejar de lado el monitoreo de las acciones que emprendemos junto con nuestras socias locales para cumplir las necesidades planteadas por la población. Se trata, en definitiva, de cumplir con el servicio de cooperación con la población y de cumplir con nuestra razón de ser. Este fin último marcará, junto a las políticas internas y nuestros valores como organización, el justo equilibrio entre la eficiencia y la eficacia de nuestra actividad.

Ello supone que debemos tender a formar a nuestros equipos en labores más políticas y a ceder las responsabilidades del manejo de los fondos y de las labores relacionadas con la ejecución a contrapartes de total confianza en el marco de acuerdos estables basados en convenios de colaboración plurianuales y con as de auditoria de la gestión de los proyectos.

Al caminar hacia una estructura dedicada fundamentalmente a la incidencia y las redes, junto con las socias locales, nuestro rol en el ciclo de vida del proyecto deberá centrarse fundamentalmente en la planificación y en la evaluación del impacto, y, por supuesto, en la gestión ante las entidades donantes, mientras la

formulación y la ejecución deberá corresponder a las socias locales.

En el marco del Ciclo de Vida de proyectos, podemos imaginar esta relación así:



Este esquema trata de reflejar la relación de *partenariado* o Asociación traducida en procesos. Entendemos por proceso el conjunto de actividades que tienen por objeto la elaboración o desarrollo de un Producto /Resultado. En la cabeza, la evaluación, la planificación, la estrategia en definitiva, que deberá configurarse como el punto de partida del funcionamiento de todas las actividades del proyecto, y que es lo que dará calidad a la relación de *partenariado*.

El proceso de Identificación aglutinará todas las actividades necesarias para tener un documento de identificación de necesidades globales en un territorio, utilizando herramientas de diagnóstico como encuestas, DAFOs y otras. En este proceso han de participar equipos multidisciplinares y de diferentes departamentos de PTM.-mundubat.

El esquema propuesto trata de delimitar lo más posible las responsabilidades por procesos para evitar duplicaciones de estos equipos multidisciplinares. En el ejemplo de la Identificación, PTM-mundubat intervendrá solamente en la fase anterior de este proceso, en la que corresponde a la planificación de trabajo en territorio en consonancia con una estrategia duradera. La tendencia de PTM-mundubat es a no intervenir en la identificación en sí, ya que nuestro personal deberá estar dedicado a otras funciones, como por ejemplo, relaciones con los financiadores para que el proyecto encaje, con instituciones locales, con actores sociales.... para que el proyecto encaje.

No obstante debemos estimar cuáles son los procesos que se juntan en la cadena, es decir, los que inevitablemente deben estar compartidos. Estos serían los procesos críticos a la hora de delimitar las responsabilidades o al menos la metodología de trabajo que igualmente evite duplicar esfuerzos. Es el caso, por ejemplo, de la formulación.

También se tiende a simplificar los pasos. La Delegación de PTM-mundubat en cada país será la responsable última en la presentación del proyecto formulado y, en este caso, la Sede Central tan sólo tendrá que realizar la labor de edición y presentación del proyecto a las agencias donantes. Este formato busca reducir la cadena de valor de PTM-mundubat, evitando la necesidad de contrataciones de personal para la ejecución, y dedicar esos recursos a fortalecer las capacidades técnicas de las contrapartes. De igual forma, la Delegación de país se deberá ir dotando de personal dedicado al SABER HACER, a la parte cualitativa de la cooperación, eliminando en lo posible los trámites y manteniendo relaciones con las coordinaciones de las Socias Locales en clave estratégica.

Por su parte el Departamento de Cooperación de Sede Central deberá tener una función más ceñida a la Programación y Evaluación, a la sistematización de nuestra cooperación y a promover el intercambio de experiencias; realizar labores de incidencia y de trabajo con movimientos sociales, y generar ese valor agregado a través de las Redes y Alianzas

Para ello se establecerá un plan de formación interna, con el fin de trabajar más en profundidad los elementos claves de la Cooperación internacional y de nuestra cooperación: Género; Economías Populares y Participación ciudadana.. en el marco del DEP.

El Departamento de Cooperación servirá como agente de gestión integral del cumplimiento de estas funciones (operaciones y procedimientos); debe generar la coordinación interdepartamental con PTM-crédit y con el departamento de Acciones en el Norte.

En resumen se pretende eliminar cargas de trabajo, ponerlas en el lugar donde mejor se *sabe hacer* y generar responsabilidades delimitadas en los procesos, limitando la duplicación de esfuerzos. En este sentido y trayendo a colación el

elemento de gestión equilibrada que se ha expresado anteriormente, esta gestión deberá tener un criterio de flexibilidad y otro de solidaridad.

Este planteamiento de conjunto sobre nuestra función en el ciclo de proyecto dista mucho del papel que tenemos en la actualidad. Por diversas circunstancias que tienen que ver con nuestras propias inercias y cultura de cooperación, así como por la relación con las socias locales, con su capacidad técnica, y también con determinadas líneas de acción impulsadas por los donantes, el rol de las delegaciones en la actualidad recorre prácticamente toda la vida del ciclo del proyecto. En consecuencia, a corto plazo debemos diseñar una estrategia, intermedia, que deberá concentrar los esfuerzos en el acompañamiento para la apropiación por parte de las delegaciones de PTM-mundubat y de las socias locales de los instrumentos administrativos, financieros y técnicos en general de manejo del ciclo de proyectos. Esto es, se abre un proceso de transición en el marco de esta Estrategia 2006-2009 con el propósito de lograr en los próximos años, en todos y cada uno de los países en los que trabajamos, un nuevo papel de PTM-mundubat en el ciclo de proyectos.

### III.2. EL ENFOQUE INTEGRAL

La construcción de un modelo sostenible de desarrollo no se reduce al ámbito económico, sino que incluye lo social, lo político, lo cultural, convirtiéndose en una estrategia de vida que tiene como pilares importantes los esfuerzos organizativos y productivos. En su concreción en el marco del DEP ello significa la implementación de procesos integrales. El enfoque integrado se propone superar la frecuente identificación de las actuaciones de ámbito local o territorial como políticas marginales. El territorio es así un espacio de reunión de sinergias. Un actor decisivo de desarrollo, no un mero espacio que incorpora la macroeconomía convencional o se coloca a la espera de que las políticas centrales le asigne una inversión.

En el campo organizativo los procesos integrales deben fortalecer modos de coordinación institucional más o menos formalizados (Consejos de Desarrollo o similares). Pero es también esencial fortalecer a las comunidades, su organización, sus relaciones sociales, valores culturales. Al mismo tiempo el enfoque integral plantea un desafío en el campo de las innovaciones. Innovaciones tecnológicas, productivas, institucionales, pero también en orden al diseño de estrategias superadoras de lo puramente sectorial.

El enfoque integral nos dota de una visión holística de la realidad territorial. Es la suma compleja de instrumentos de fomento económico y de desarrollo social y democrático que deben ser promocionados por la concertación de actores públicos y privados. Las instituciones locales y territoriales, su intermediación, son decisivas en varias direcciones:

- Hacia la sociedad, promoviendo la participación.
- Hacia las organizaciones (de empresarios, cooperativas, sindicatos, partidos políticos, iglesias, etc.) promoviendo la concertación.
- Hacia el Gobierno central, exigiendo y gestionando recursos.

La presencia de los gobiernos municipales en las alianzas para el DEP puede garantizar una perspectiva de más alcance que la que poseen los sectores por separado. Las administraciones locales deben incorporar:

- Impulso a la concertación con una visión común del desarrollo territorial.
- Ordenamiento territorial y planificación urbana.
- Defensa del patrimonio histórico y cultural.
- Defensa del medioambiente y buen manejo de los recursos naturales.

El enfoque integral es una estrategia de PTM-mundubat. Es más que una técnica. Es por ello que cuando en nuestros proyectos y programas ponemos énfasis en el impulso de la concertación, la realización de diagnósticos locales y territoriales, la definición de prioridades de la comunidad, y el desarrollo de infraestructuras, estamos yendo al fondo del asunto: el Desarrollo Endógeno Participativo que implica el despliegue de todas las capacidades. De la concertación con un enfoque integral deben surgir dos espacios: **“Nuevos actores territoriales, nuevos instrumentos y una nueva gestión”** y una **“Nueva institucionalidad local basada en la cooperación entre actores públicos y privados”**.

Desde este enfoque, la función de PTM-mundubat en el ciclo de proyecto consiste en trabajar con las socias locales el impulso de procesos sociopolíticos. Emplear energía, tiempo y recursos en el acompañamiento a los actores sociales territoriales y a las instituciones locales en el esfuerzo multidisciplinar para el logro del objetivo central que es el DEP. En esta tarea hay dos lineamientos que deben presidir el trabajo de PTM-mundubat y de sus socias locales estratégicas: **El fomento de la inversión social**. Ello requiere: pactos locales suprapartidarios para la creación de empleo y el desarrollo; el fomento de una cultura emprendedora; la oferta territorial de servicios de apoyo a la producción; lograr el involucramiento del sector financiero con las estrategias de desarrollo local y al acceso a créditos de las economías populares y pequeñas empresas. **El Fomento de la inversión social**, con especial énfasis en políticas de género, es el pilar del DEP. Sin esta condición no es posible ningún desarrollo centrado en las necesidades de la gente; el otro lineamiento consiste en el impulso de **Estrategias mancomunadas de los gobiernos locales en áreas territoriales**. Los municipios necesitan de la unión mancomunada en zonas y regiones, a fin de diseñar estrategias conjuntas territoriales que contemplen ventajas comparativas, esfuerzos en infraestructuras, captación de inversiones y recursos, oferta de servicios mancomunados, creación de mercados cercanos, vínculo y alianzas entre productores, puesta en marcha de bancas populares de ahorro y crédito.

El enfoque integral significa trabajar con una visión global, política, del territorio. Supone establecer un tejido relacional con actores públicos y privados, con las comunidades, desarrollar diálogos, intercambiar información y fortalecer sinergias. Todo ello plantea un perfil de cooperante.

### III.3. CRITERIOS GENERALES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ACCIONES

El concepto de sostenibilidad no es unívoco. Mientras la cooperación oficial lo suele centrar en aspectos financieros, los países latinoamericanos lo identifican con la perduración de la seguridad alimentaria y el crecimiento económico, y los países desarrollados ponen el acento en el equilibrio de los ecosistemas y el desarrollo económico.

Nuestra concepción de la sostenibilidad está íntimamente relacionada con el Desarrollo Humano Sostenible, y se basa en que las mujeres y los hombres a quienes apoyamos sean capaces de adueñarse de su proceso y generar recursos para la continuidad de sus proyectos.

Relacionamos por tanto la sostenibilidad con el mantenimiento de la identidad de los pueblos, de sus hombres y sus mujeres; y con la necesidad de extender la calidad de vida y el bienestar al conjunto de las sociedades humanas, desde el respeto a sus diferentes culturas e integrando la preservación del medio ambiente como elemento propio, además de los aspectos sociales y económicos.

En consecuencia con nuestra visión de la cooperación, nos centramos en el proceso y no en los proyectos, para identificar los indicadores de sostenibilidad. Dicho de otro modo, en la medida en que las acciones contribuyan a fortalecer las capacidades de los actores sociales participantes de una estrategia DEP, dichas acciones contribuirán a la sostenibilidad.

En definitiva, se trata de que esas acciones contribuyan a la construcción de un tejido social, de hombres y mujeres capacitadas y empoderadas para participar e incidir políticamente en el ámbito comunal, en el municipal, en el micro regional, en el nacional, tomando en consideración las particularidades de cada territorio pero aportando a la construcción de una nueva sociedad y unas formas de gobierno consecuentes.

- **La dimensión económica**

En este plano, concebimos que la economía debe estar al servicio de las personas y no al revés. La persona económica también tiene la dimensión de persona social y persona biológica. La economía, como el entorno natural, como las sociedades, es diversa y se tiene que basar en lo específico de cada territorio (en su capital social, infraestructuras, etc).

Se trata de fomentar la capacidad de las mujeres y hombres para proveerse de los recursos económicos necesarios que garanticen el funcionamiento perdurable de sus iniciativas productivas, empresariales y de comercialización.

En esa lógica se enmarca también la contribución de nuestras acciones para que las comunidades y sus organizaciones demanden al Estado la responsabilidad que tiene de destinar fondos y programas para la economía rural y urbana.

En este sentido, queremos impulsar sistemas de crédito y financieros como una forma más de apoyo a la consolidación de la economía popular, que debe combinarse con otras acciones.

Un sistema de crédito eficaz, en línea con el tipo de cooperación que debemos hacer, debe insertarse en la comunidad como algo propio de las personas que la componen y debe combinar el apoyo a iniciativas de solución más o menos inmediata con la atención a estrategias comunitarias de largo alcance.

• **La dimensión social**

Entendemos por entorno social sostenible aquel en que se imparte la justicia social, la democracia, los derechos humanos y la equidad entre hombre y mujeres. Por ello, con nuestras acciones, aspiramos a contribuir a ese entorno favorable, en los territorios, en las regiones, en los países. Partimos del respeto a la diversidad cultural, a los valores de identidad que ostentan las mujeres y los hombres en cada territorio, y que determinan su relación con la zona que habitan y su disposición para desarrollarse, para utilizar de forma adecuada los recursos básicos de su entorno.

• **La dimensión de género**

La discriminación de género dificulta esas relaciones de equidad e impiden el acceso de las mujeres a bienes como la tierra y el bosque, a la tecnología, a la educación, a servicios de salud, a iguales oportunidades de empleo y a posibilidades de participación ciudadana.

Nuestras acciones deben tomar en cuenta las diferencias de género para definir las estrategias orientadas a lograr mayor equidad y que ésta sea sostenible. Para ello partimos del reconocimiento de la contribución de la mujer al desarrollo sostenible, y nuestras acciones tratarán de fomentar la mejora de la condición jurídica y social de la mujer y el aumento de su poder para la adopción de decisiones.

La igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres, la mejora de la situación socioeconómica de las mujeres, la mejora de las relaciones entre hombres y mujeres en el hogar, en la familia, y la sensibilidad a las preocupaciones de género por parte de los hombres y de las mujeres, son aspectos que consideramos fundamentales para una sostenibilidad de nuestras acciones.

- **La dimensión ecológica**

Planteamos como un reto la puesta en marcha de acciones que sirvan, a medio y corto plazo, para que la población se nutra de los instrumentos ideológicos y materiales necesarios para una gestión sostenible de los recursos naturales de su entorno.

En este sentido, nuestras acciones deberán insertarse también en políticas ambientalistas ya en marcha, reconocidas y avaladas por las instituciones públicas.

- **La dimensión política**

Esta dimensión envuelve a las anteriores. Lejos de ser un asunto meramente técnico, entendemos que la consecución de la sostenibilidad en todos sus ámbitos, como un asunto de buen gobierno, de la necesidad de que el proceso sociopolítico despliegue las capacidades de acción colectiva necesarias para pasar a un desarrollo sostenible.

Para ello los territorios deben acumular capital social, de tal modo que entre las mujeres y los hombres que los habitan se desarrollen formas de gestión, de dirección, de comunicación, de confianza, de sentido de pertenencia, de interés colectivo y de cooperación mutua. En definitiva, de una nueva cultura política participativa y de relaciones horizontales, solidarias entre territorios, entre pueblos, con una visión global y de concreción en soluciones aplicables a escalas locales.

### **III.4. POBLACIONES META EN LOS PAÍSES DE NUESTRA COOPERACIÓN**

Las mujeres y los hombres que habitan los territorios donde cooperamos son la base de la razón de ser de nuestra existencia. Aspiramos a conocer cada vez más en profundidad sus problemas, sus necesidades particulares como mujeres y como hombres, sus aspiraciones colectivas y sus visiones de futuro.

Para ello nos enramos a superar la homogeneidad en las definiciones de los colectivos de poblaciones, y adentrarnos para ver el rostro humano, desde sus múltiples perspectivas de género, edad, etnia, cultura, posición económica, origen geográfico, opción sexual, condición física y síquica o preferencia de formas de relación afectiva.

Es de este modo que nos proponemos explorar en estos aspectos para establecer identidades colectivas que nos permitan acertar mejor en las acciones para que sean realmente fructíferas en el camino a la construcción social con equidad.

Como punto de partida, en los países donde trabajamos nos identificamos con las mujeres y hombres que tienen voluntad y potencial, personal y colectivo,

de trabajar para superar las dificultades económicas, sociales, de desigualdad de género, que impiden su desarrollo como seres humanos y como colectivos habitantes de un territorio, de un país. En con esa población con la que preferentemente queremos hacer cooperación.

Somos conscientes de que esa forma de ver a la población meta nos lleva a un desglose plural y pormenorizado para identificarla. Pero entendemos que en la diversidad está la riqueza de un potencial mundo mejor, y el respecto a esa pluralidad de enfoques, de perspectivas, es lo que nos anima a afinar mejor nuestros objetivos de cooperación.

La primera forma de identificar a esa población es ubicarla en los países donde se concentra nuestra cooperación. Las razones de nuestra presencia en esos países tienen que ver principalmente con dos ámbitos: uno geográfico, localizado en Centroamérica, donde acumulamos una experiencia de trabajo desde la época postrera de los conflictos armados que se dieron en la región, y en donde estamos principalmente poniendo en práctica nuestro apoyo a las estrategias de Desarrollo Endógeno Participativo.

El segundo ámbito se localiza en varios países y territorios donde se están dando conflictos armados que impiden que la población pueda progresar en su desarrollo. Aunque este nexo común se traduce de forma particular según la cultura de la población de cada uno de esos países o territorios, nuestra presencia persigue en general los mismos objetivos.

También centramos nuestra cooperación de Cuba y Brasil, dos países que no entran en las agrupaciones anteriores pero que para PTM mundubat representan sendos escenarios donde existen amplios sectores de población política y socialmente vivos, con voluntad de superar las dificultades y con capacidad de propuestas de transformación social.

### III.4.1. Centroamérica: la raíz de nuestra cooperación

En **Guatemala, El Salvador, Nicaragua**, y posteriormente **Honduras**, comenzaron nuestras acciones de cooperación, en principio ligadas a apoyar el proceso de atención a mujeres y hombres víctimas de los conflictos armados de la región.

Actualmente esta presencia ocupa un alto porcentaje de nuestra cooperación al desarrollo, en la medida en que el conocimiento acumulado, el tejido de relaciones con organizaciones socias locales, el desarrollo de una organización propia en la región, y un enfoque de especialización, nos ha orientado a su consolidación

De los problemas y brechas que afectan a la sociedad centroamericana, extraemos fundamentalmente:

- La vulnerabilidad social, como aspecto que define de forma general la problemática.
- La marginación económica de la mayoría de la población, en particular de las mujeres: la extrema pobreza.
- La exclusión de la mayoría de la población, en especial de las mujeres, de los espacios de decisión política, económica y social; los intereses de los seres humanos desfavorecidos no aparecen reflejados en las políticas institucionales de los estados.
- La escasa visibilización y promoción de las mujeres como sujetos sociales activas en todos los órdenes.
- La marginación que sufren las mujeres y hombres indígenas, que impide que puedan desarrollar sus valores culturales, su cosmovisión y el desarrollo de sus territorios, y su participación en la vida social, económica y política

En consecuencia, estos son algunos ejemplos de población a la cual queremos apoyar:

- Mujeres y hombres de comunidades rurales indígenas, organizados en grupos en torno a la economía popular, según sus valores y costumbres, y en torno a la actividad social y política, como protagonistas de un desarrollo integral de sus gentes en sus territorios.
- Mujeres indígenas organizadas en torno a la economía popular, a la seguridad alimentaria, al desarrollo empresarial en actividades de transformación y comercialización de productos, como forma de autogestión y empoderamiento económico que les permita un mejor y mayor acceso a los espacios de decisión en el ámbito familiar, comunitario y extracomunitario.
- Mujeres rurales organizadas, o con interés potencial de hacerlo, en torno a la economía popular como forma de autogestión y empoderamiento económico que les permita un mejor y mayor acceso a los espacios de decisión en el ámbito familiar, comunitario y extracomunitario.
- Hombres y mujeres que dirigen las alcaldías, que comparten una visión y una voluntad de apoyo al desarrollo de la población que representan, y que ponen en práctica acciones de participación ciudadana.
- Mujeres y hombres que se organizan en torno a cooperativas para el consumo y para el fomento del ahorro y el crédito.
- Mujeres, en especial jefas de hogar, en el ámbito urbano y rural que aspiran a ser propietarias legalmente de las tierras que habitan y trabajan.

- Hombres y mujeres organizadas en torno a grupos de base vinculados a la gestión y control del manejo de servicios básicos comunitarios (salud, educación, agua...)
- Productores y productoras comunitarias que trabajan en grupos de interés
- Promotoras y promotores agroforestales
- Líderes comunitarios interesados en ampliar su capacitación
- Mujeres líderes comunitarias interesadas en ampliar su capacitación y apropiación
- Comités o grupos de mujeres
- Comités o grupos de jóvenes, hombres y mujeres
- Mujeres y hombres participantes en comités de barrio o juntas directivas vecinales
- Mujeres y hombres integrantes de cooperativas, asociaciones y gremios.

### III.4.2. Otros de América Latina: Cuba y Brasil

Integramos aquí fundamentalmente nuestra acción en Cuba y Brasil, donde nuestro apoyo se centra en la consolidación de movimientos sociales compuestos por mujeres y hombres que lideren los procesos de consolidación de formas democráticas de relación económica, social y política.

En consecuencia, algunos ejemplos del tipo de población a la cual queremos apoyar son:

- Mujeres comprometidas o con potencial para empoderarse y participar en la construcción de una sociedad más justa y equitativa.
- Hombres y mujeres con capacidad potencial de liderazgo democrático y de práctica de la equidad de género.
- Hombres y mujeres que participan de forma organizada en empresas o colectivos para impulsar la seguridad alimentaria de la población de su territorio y de su entorno.
- Campesinas y campesinos que luchan por el acceso a la tierra, en el caso de Brasil
- Mujeres rurales organizadas, o con interés potencial de hacerlo, en torno a la economía popular como forma de autogestión y empoderamiento económico que les permita un mejor y mayor acceso a los espacios de decisión en el ámbito familiar, comunitario y extracomunitario.
- Comités o grupos de jóvenes, hombres y mujeres

### III.4.3. Escenarios en conflicto

Ubicamos aquí la situación que padecen las mujeres y hombres de las comunidades indígenas de **Chiapas**; de las y los **saharauis** en el exilio de los campamentos de Tindouf, Argelia; de las mujeres y hombres de distintas etnias desplazadas en el Chocó, en **Colombia**; de las **palestinas** y los palestinos que luchan por conseguir una completa independencia en un territorio propio y libre.

No es nuestro ánimo agrupar de forma simple a la población de estos territorios, pues son evidentes las particularidades de las mujeres y de los hombres que sufren las consecuencias de los conflictos armados en estos países. Sólo nos interesa reflejar aquí algunas características comunes de la población a la que nos interesa apoyar:

- Mujeres que se organizan para reclamar sus derechos propios y los de su población.
- Mujeres y hombres que requieren de servicios básicos de los que están privados como consecuencia del conflicto.
- Hombres y mujeres que se organizan en defensa de los derechos humanos
- Mujeres y hombres indígenas, de etnias autóctonas y de población que sufre desplazamientos y persecución, que promueven la defensa del derecho a vivir en sus tierras, en paz.
- Comités organizados para proveer de servicios de salud y educación en un contexto de conflicto.

## III. 5. LA ELECCIÓN DE LAS SOCIAS LOCALES

Como organización solidaria, nos insertamos en los países donde cooperamos desde una perspectiva de relación política y social, identificando los procesos que nos interesa apoyar, realizando acuerdos estratégicos y compromisos a medio plazo, acompañamiento a entidades y comunidades clave, y estableciendo vínculos con redes y espacios de incidencia. De este modo, el proyecto no es un fin sino una herramienta para alentar procesos sociales amplios.

Nuestra cooperación la hacemos junto con socios locales que trabajan y conocen un área geográfica concreta, que son representantes de las comunidades y que tienen capacidad técnica para ejecutar proyectos, para formularlos, que tienen una política de género reconocible y que pueden hacer frente a las obligaciones legales.

Las ONG socias locales con las que nos interesa establecer vínculos son aquellas que tienen una relación de compromiso con los movimientos sociales y las

comunidades de base y que tienen vocación de cumplir una labor eficiente en el ciclo de proyectos.

Distinguimos bien este aspecto, pues con los movimientos sociales, sectoriales o generalistas, entendemos nuestra relación de otro modo: acompañamiento político, establecimiento de relaciones Norte-Sur entre actores sociales. En todo caso la propia dinámica de la cooperación ha llevado a bastantes movimientos sociales a especializarse en el ciclo de proyectos, y nos encontramos con entidades de este tipo que cuentan con departamentos propios para la gestión. En estos casos podemos trabajar también con dicho movimientos. Pero enfatizamos que la relación técnica de gestión de proyectos debe centrarse en las ONG locales, que establecerán sus vínculos con los movimientos sociales para su participación en los proyectos.

### Criterios de elección de socias locales

Ya hemos definido como criterio elemental que las socias locales con las que queremos vincularnos deben estar comprometidas con las comunidades y poblaciones destinatarias de programas y proyectos y con movimientos sociales y organizaciones de base en los territorios. Por lo tanto, un primer concepto que surge con una cierta claridad, es ese tipo de **compromiso**.

En consecuencia, la población con la que vamos a trabajar nuestros proyectos y programas será aquella que participa de esa relación, pues está inserta en la dinámica de los movimientos sociales o existe un interés por parte de estos movimientos y de las ONG para incorporar a esa población. Por lo tanto debemos hacer un esfuerzo previo de conocer cómo quieren trabajar las mujeres y los hombres de esas comunidades, cuáles son sus necesidades particulares y comunes, inmediatas y estratégicas. Y eso nos debe dar la base para establecer los acuerdos con las socias locales.

Establecemos un criterio de **legitimidad** en ese vínculo ente las comunidades y el socio local. Es decir, que los problemas que exponen las socias locales sobre las comunidades que apoyan, son los realmente sentidos por las mujeres y los hombres de las propias comunidades.

Una relación de **empatía**. Los criterios de análisis para definir nuestras socias locales y las alianzas a establecer se centrarán en aspectos como nuestra identificación mutua, de legitimidad y representatividad, sus mecanismos de funcionamiento, sus capacidades técnicas y metodológicas, los indicadores administrativos y financieros de su actividad, su régimen jurídico y su estructura de funcionamiento interna.

Criterio de **equidad de género**. PTM-mundubat valorará el compromiso de género en la elección de socias locales, en el entendido que se trata de un proceso, y no de una evaluación formalista y estática.

Añadimos también el criterio de **flexibilidad**: el territorio es un enfoque estratégico que hoy le sirve a PTM mundubat para construir su cooperación; pero a futuro este enfoque puede variar. La flexibilidad es la posibilidad que deberían tener PTM y sus socias locales, desde el análisis de sus capacidades y el entorno, para reorientar sus trabajos en zonas geográficas, sectores o modos de funcionar.

Asimismo, las socias locales deberán tener **diversificada** su fuente de financiamiento, de tal modo que no sean dependientes de la relación con PTM mundubat; en esta misma línea, es importante avanzar con estas socias para que cuenten con un fondo de garantía que les permita asumir determinados imprevistos de ausencia coyuntural de financiación.

PTM-mundubat aspira a establecer convenios sólidos con socias locales en cada país, de dimensión estratégica, convergencia de objetivos, e identificación en el modo de hacer. Convenios que signifiquen asimismo ayuda mutua y trasvase de conocimientos.

### El rol de las alcaldías

Visualizamos un rol importante de las alcaldías en la estrategia y en los proyectos, pero no como ejecutoras. La alcaldía es una institución del Estado que tiene un papel muy determinado de liderazgo de los procesos de desarrollo local. Es ahí donde debemos ubicarlas en nuestra estrategia con las socias locales, pues toda acción que impulsemos en las comunidades deberá ser conocida y avalada por la alcaldía.

En la medida en que quienes compongan la corporación municipal tengan compromiso con la población que representan, será más notoria su participación real como ente coordinador de actores y facilitador de insumos (terrenos, decretos, normativas, personal...) complementarios a las acciones planteadas.

Es claro que muchas alcaldías están ocupadas por personas con una vocación de compromiso social pero carentes de formación técnica. Es por ello que contemplamos en nuestra estrategia el apoyo institucional a las alcaldías, pero dicho apoyo debe facilitar la socia local.

## III.6. LA COMPLEMENTARIEDAD DE ACTORES EN LA ESTRATEGIA DEP

Constituye una idea central a la que debemos dar un peso importante en nuestra estrategia. La dificultad de articular esta unidad de actores es notable, pero, sin embargo

Ciertamente en los procesos de desarrollo local/territorial identificamos espacios dentro de los cuales actúan una variedad de actores. Buscar su

complementariedad, haciendo del proyecto una pieza articuladora, un motor de convergencia de esfuerzos, tiene mucho interés.

Estos espacios están ocupados por:

- Las comunidades, sus organizaciones y sus líderes, los cuales tienen sus dinámicas propias, sean productivas y sociales, de acuerdo con sus propios conceptos, experiencias colectivas y costumbres.
- Un segundo espacio está ocupado por las instituciones públicas con presencia, de modo especial de los ayuntamientos o municipalidades, sobre la base de una normatividad establecida, carencias estructurales, posibles planes de desarrollo local y comportamientos diversos hacia la población.
- El tercer espacio está formado por instituciones privadas, principalmente empresas movidas por el mercado en prácticas y valores de competitividad, y que se desenvuelven en los límites de las decisiones económicas y políticas de los ministerios y gobiernos y de las sentencias del libre mercado. En este espacio damos especial importancia a la participación de la micro y de la pequeña empresa.
- Un cuarto espacio formado por partidos políticos, universidades e iglesias.
- Finalmente está el espacio de las ONGD locales e internacionales.

En los espacios disgregados existen diferentes visiones sobre el desarrollo y sobre cómo lograrlo, a veces en contradicción o con notables desencuentros. Existe diversidad de intereses, sociales o privados. Distintos liderazgos y conceptos de gestión incluso dentro de un mismo espacio. Se manifiestan percepciones y posiciones conscientes de unos espacios con respecto a los otros, en una diversa gama que va desde la simpatía a la oposición. Por fin, encontramos también una base de conocimientos y tecnologías con frecuencia orientados hacia demandas específicas, sectoriales y propias de cada espacio por separado. La disgregación responde por lo demás a la existencia de una sociedad de clases, la polarización entre partidos políticos, y la desconfianza mutua. Sin embargo, en la superación de la disgregación se encuentra buena parte de los éxitos.

Nuestra propuesta parte del principio de unión entre actores sociales, y entre instituciones públicas y privadas. Dentro de ese espacio amplio y plural de lo progresista existe un capital humano valioso, susceptible de ser fortalecido. Entre los actores consideramos de particular importancia los pueblos y comunidades indígenas con su visión de relación con la tierra, productiva y organizacional. Asimismo los sectores desarraigados de las ciudades. Por otra parte, una política de género coherente requiere de la búsqueda de complicidades estratégicas con organizaciones de mujeres.

# IV Parte. Áreas o líneas sectoriales de intervención en el Sur

Sintetizamos a continuación los ejes de una estrategia articulada en torno a: un eje económico apoyado en el desarrollo endógeno y las economías populares; y un eje democrático basado en la participación ciudadana y el fortalecimiento de los municipios

Estos dos ejes generales encuentran en los siguientes ejes transversales una integralidad imprescindible: enfoque de Género en desarrollo; medio ambiente y vulnerabilidad social; preservación de los Derechos Humanos. Pero además se debe poner énfasis en: la formación humana y la formación de un capital social.

## IV.1. EL EJE ECONÓMICO Y LAS ECONOMÍAS POPULARES

La Economía Popular apuesta en primer lugar a la satisfacción de las necesidades básicas. Busca inicialmente una soberanía alimentaria en el marco de la comunidad y del territorio, pero no está divorciada de la acumulación ya que apuesta por producir y reproducir sus bienes.

Mediante el impulso de las economías populares valorizamos los recursos endógenos, aprovechando las oportunidades de dinamismo exógeno desde el criterio de re-orientar las economías hacia las necesidades territoriales: Rehabilitar la economía campesina, capitalizándola en gente, en suelo y en bienes. Este eje se propone inicialmente lograr una seguridad alimentaria, excedentes y capacidad de comercialización, una mejor organización comunitaria y un nuevo papel emancipador de la mujer. El impulso de economías populares de productores-trabajadores, cooperativas y otras formas de autogestión, pequeñas y medianas unidades productivas, como parte del desarrollo local y territorial, necesita de la extensión y profundización de valores solidarios de apoyo mutuo, de la generación de una conciencia comunitaria de usufructo de los recursos, pero requiere asimismo de criterios empresariales de mercado y un enfoque agroecológico.

Asumimos que el eje económico en nuestros proyectos y programas debe contemplar los eslabones clásicos de la economía:

- La organización productiva debe organizarse alrededor de la producción (intercambio de mano de obra, medios, tecnología).
- Procesamiento agroindustrial.
- Crédito revolvente.
- Comercialización.
- Exportación.
- Reinversión.
- La capacitación técnica

En la estrategia de Economías Populares valoramos con particular interés:

- El rescate de las formas organizativas indígenas y sus prácticas de agricultura ancestral.
- El reconocimiento del papel de las mujeres en la economía rural: tanto en lo que se refiere al mantenimiento del tejido social y de la identidad familiar frente a la desestructuración derivada del neoliberalismo; como en cuanto a su mayor responsabilidad en la gestión de los bienes y mejor visión comunitaria.
- Sustituir la competencia por el asociacionismo y la organización normada de formas democráticas participativas.

El eje económico que impulsamos debe encontrar en el ámbito territorial una conexión entre los esfuerzos de Economía Popular y otros más amplios con complementariedad de actores en el marco de programas de desarrollo territoriales. Las Economías Populares, aun con objetivos y planes propios no deben ser burbujas separadas de otras dinámicas con participación pública y privada. Construir procesos territoriales sobre la base de un modelo agrícola con soberanía alimentaria; respeto a la biodiversidad, distribución de activos (reparto de la tierra, acceso a la educación, a la salud, al poder local...); creciente capacidad de autogestión; resistencia frente a los Megaproyectos y desarrollo de las dimensiones del DEP: humana, social, económica, natural, democrática y de género, es la idea central de nuestra cooperación en el eje económico y dentro de él de las Economías Populares.

## IV.2. ECONOMÍAS POPULARES Y PROMOCIÓN DEL DESARROLLO AGRARIO Y CAMPESINO

La tierra se ubica en el centro de los conflictos socio-económicos que viven la mayor parte de los países del Sur. La tierra, como elemento fundamental del campesino para su desarrollo y sustento, sigue siendo la asignatura pendiente para el logro de justicia social. Las prácticas en la tenencia de la tierra son diferentes según países. Se encuentran relaciones a veces complejas entre derechos de propiedad mal definidos, ausencia de inversiones y mejoras prediales, y deforestación o erosión del suelo.

Los conflictos de tierras responden a múltiples causas: elevada concentración de la propiedad; ausencia de reformas agrarias; desplazamiento de los pequeños y medianos propietarios de los circuitos de comercio; dificultades para el acceso al crédito. La cooperación al desarrollo no puede dejar a un lado la necesidad de políticas gubernamentales que favorezcan el acceso a la tierra del campesinado en general, en condiciones de producción/explotación favorables. Toda reforma agraria debe incluir:

- A) Una política de estructuras: regadío, caminos rurales, electricidad, etc.
- B) Una política de ordenación del territorio que delimite zonas agrícolas, zonas rurales y zonas urbanas.
- C) Catalogación de actividades que evite la ocupación de las zonas rurales con objetivos urbanos.
- D) Ordenación de cultivos para evitar la imposición de cultivos no tradicionales o apropiados a las distintas regiones del mundo.

Pero en lo que tiene que ver con la estrategia general de PTM, nuestro esfuerzo se dirige al impulso de economías solidarias que aunando el esfuerzo de los campesinos y agricultores haga más fácil su actuación en el ámbito mercantil.

Una estrategia de economías solidarias necesita para sobrevivir y consolidarse de una estrategia empresarial que contemple al menos tres ejes: Una acumulación de capital que permita crecer y competir; Inversiones decididas por sus asociados; un salario social.

Un desglose de nuestra estrategia de economías solidarias campesinas se despliega en los siguientes campos:

- La producción de forma organizada para el autoconsumo y la comercialización en el mercado local, comarcal, estatal, internacional.
- El intercambio de experiencias entre colectivos.
- El intercambio de productos.

- El aprendizaje y valoración de saberes colectivos en los procesos económicos.
- El desarrollo de las capacidades y creatividad.
- La distribución equitativa de beneficios.
- La buena administración de los escasos recursos.
- La planificación anticipada.
- El uso adecuado de nuevas tecnologías.
- Una administración eficaz y transparente.
- El impulso de valores éticos.
- La construcción de comunidad.

En esta estrategia el enfoque de Género en Desarrollo tiene especial relieve. Se trata de afrontar adecuadamente dos cuestiones: la propiedad y titularidad de la tierra de las mujeres; la participación de las mujeres en los organismos cooperativos de toma de decisiones. Derechos ambos reconocidos generalmente por las leyes pero no fáciles de poner en práctica.

Particular atención merece a PTM-mundubat el caso de las poblaciones desarraigadas. Las poblaciones desarraigadas deben dar pasos dificultosos para la reinserción productiva y reinserción social. Procesos que requieren del acompañamiento de instituciones locales y ONGD. Estas últimas, mediante acciones de crédito, asesoramiento y capacitación, podemos jugar un papel decisivo.

La Soberanía Alimentaria constituye un enfoque de PTM para los próximos años. La Soberanía Alimentaria es un derecho, el derecho de los pueblos a definir su propia Política Agrícola y Alimentaria. Ello pasa por:

- La prioridad para una producción alimentaria sana, de buena calidad y culturalmente apropiada, para el mercado interior: Es fundamental entonces, mantener la capacidad de producción alimentaria, sobre la base de un sistema de producción campesina diversificada (biodiversidad, capacidad productiva de las tierras, valor cultural, preservación de los recursos naturales) para garantizar la independencia y la soberanía alimentaria de las poblaciones.
- La necesidad de modos de producción desarrollando una agricultura campesina sustentable.

### IV.3. LA ECONOMÍA POPULAR URBANA

En las grandes urbes, los barrios populares no se hallan integrados ni social ni territorialmente a la estructura urbana de las ciudades. Las mujeres y hombres que pueblan estos asentamientos provienen sobre todo de zonas rurales y se ubican en la ciudad en la búsqueda de alternativas de trabajo que la deficiente economía campesina no les brinda.

La propiedad y titularidad de la tierra es también centro de conflicto en este sector, especialmente para las mujeres. Los procesos de regularización no van acompañados de planes de ordenamiento urbanístico, por lo que las y los habitantes se agrupan en condiciones precarias y en general con ausencia de servicios básicos.

La ausencia de oportunidades para acceder a una ocupación, ha generado en muchos casos el desarrollo de nuevas modalidades organizativas y hasta diversas formas de autoempleo, como la venta ambulante; actividades de auto-producción, pequeños negocios artesanales o de venta de productos básicos.

En este contexto de desarraigo y pobreza, las acciones de estas mujeres y hombres no constituyen respuestas espontáneas a las carencias domésticas, sino un intento de construcción de prácticas de auto-respuesta a la incertidumbre de sus condiciones de vida; a la toma de conciencia de las crecientes situaciones de aislamiento, vulnerabilidad y pobreza a la que se ven obligados a vivir diariamente.

La economía popular urbana, va desde las manifestaciones más elementales de microempresa familiar hasta empresas productivas con criterios contables más formales, bien sean de origen familiar o basadas en formas asociativas.

La lógica familiar, busca de esta forma la generación de un ingreso suficiente para sus necesidades, incorporando la mano de obra familiar y utilizando la vivienda también como lugar de trabajo.

Nuestra estrategia de apoyo a la economía popular urbana se centra en los siguientes ámbitos:

- El impulso de pequeños negocios, talleres artesanales y micro empresas.
- La promoción de formas de economía asociativa.
- El fomento de prácticas solidarias para el mejoramiento de viviendas y del entorno
- El aprendizaje y valoración de saberes colectivos en los procesos económicos.
- El desarrollo de las capacidades y creatividad.
- La planificación anticipada.
- El impulso de valores éticos.

- El fortalecimiento de la organización comunitaria
- El conocimiento por parte de la población de sus derechos y, en consecuencia, el fortalecimiento de la capacidad comunitaria para demandar a las instituciones, alcaldía y empresas de servicios, su intervención para conseguir condiciones dignas de habitabilidad

En esta estrategia el enfoque de Género en Desarrollo también tiene especial notoriedad al impulsar la propiedad y titularidad de la tierra y de la vivienda de las mujeres, y la participación de las mujeres en los organismos económicos y comunitarios de toma de decisiones.

#### IV.4. EL CRÉDITO EN NUESTRA COOPERACIÓN

El Desarrollo Endógeno Participativo sólo es factible si avanza hacia la autosuficiencia potenciado capacidades. En la práctica esto significa establecer procesos de transferencia de activos que permitan a los sectores empobrecidos un ingreso continuado. El crédito es un activo, complementario de las acciones con fondos no reembolsables, para aquellos sectores que no pueden acceder a la banca convencional. No es la panacea. No lo entendemos como la alternativa para la erradicación de la pobreza. Sin embargo es una oportunidad que, combinada con otras acciones, puede consolidar las economías populares, siempre que se consideren e intenten reducir los riesgos y la vulnerabilidad de las personas y colectivos prestatarios.

Como instrumento de nuestra Cooperación, el crédito surge como demanda en el marco de nuestras estrategias territoriales/locales con dos principios básicos de partida: que exista una petición expresada por la población o de las organizaciones en las que ésta se implica y que guarde una coherencia con nuestro trabajo de construcción de capital social e impulso de los ejes definidos por nuestra estrategia en el terreno. Esto significa que el lugar del crédito está subordinado en nuestra Cooperación a las estrategias de cada país y en cada uno sus territorios.

Nuestro enfoque contempla dos aspectos que constituyen pilares de un modelo ideal: la población prestataria debe apropiarse del sistema de crédito y de la lógica con que se aplica, y debe potenciar iniciativas colectivas, comunitarias. Para lograrlo se requiere de procesos, de transiciones adecuadas a distintas realidades, pero es importante tener en cuenta este horizonte. Caminar hacia los dos pilares supone tener muy presente que:

- Hay que elaborar mecanismos que faciliten la administración transparente y participativa de los mecanismos del crédito, desde una dimensión colectiva.

- El crédito debe ayudar a impulsar el fortalecimiento de fórmulas organizativas populares.

En la práctica, las vías que pueden permitir ambos objetivos son muy variadas. Algunas combinan perfectamente el crédito de responsabilidad individual – asumido por la persona prestataria- y la gestión grupal o colectiva, otras reemplazan las formas tradicionales de garantía por un sistema de responsabilidad colectiva. PTM-mundubat no toma posición por un modelo único de intermediación. Lo importante es el manejo de criterios coherentes con nuestra estrategia DEP.

Para llevar adelante una política de crédito con gestión de calidad y sostenible, surge *PTM credit* como asociación sin ánimo de lucro. Es una herramienta de gestión de PTM-mundubat puesta al servicio de una actividad que requiere especialización y profesionalidad.

Definimos *PTM credit* como una entidad financiera que capta los fondos a crédito de instituciones públicas, privadas, agencias de cooperación ... y los distribuye entre otras entidades locales que son las que conceden el préstamo directamente a las personas u organizaciones acreditadas.

En coordinación con *PTM credit* el departamento de Cooperación para el Desarrollo de PTM-mundubat evalúa y decide las dinámicas concretas del crédito de acuerdo con idénticos principios y la estrategia DEP.

En este marco *PTM credit* irá definiendo junto con las entidades locales los modelos más adecuados según realidades de país y territorio, según culturas y procesos organizativos.

Nuestra visión del crédito está relacionada fundamentalmente con el impulso de formas organizativas autogestionadas. Por eso nuestras preferencias se orientan a la creación y fortalecimiento de asociaciones de ahorro y crédito, bancas comunales, fondos solidarios, que reducen el nivel de costos y facilitan la participación y la transparencia en los mecanismos de crédito. El objetivo de que las organizaciones que gestionan directamente los fondos cuenten con los más amplios niveles de participación de las propias prestatarias y prestatarios en su gestión y administración, orienta nuestra acción. De hecho hay una opinión extendida y contrastada, a partir de múltiples experiencias, de que las personas prestatarias son las mejores jueces de su propia situación y conocen la mejor manera de hacer uso del crédito siempre que sean capaces de lograr una buena sostenibilidad gracias a una buena gestión contrastada y con suficiente profesionalidad para el abaratamiento de costos y lograr una eficiencia.

Concebimos el crédito y el ahorro como una forma de apoyo para que las mujeres cuenten con una autonomía financiera que les permita romper los roles tradicionalmente asignados a los géneros, así como tomar libremente decisiones que afecten su vida.

Nos planteamos por tanto el impulso de políticas de ahorro y crédito que contribuyan a favorecer la participación de las mujeres en las decisiones de su hogar, a un cambio de actitud hacia ellas en cuanto al papel que desempeñan en el hogar y en la comunidad, a aumentar su poder en la sociedad y la confianza en sí mismas para defender sus derechos

Estas formas de autogestión no es posible conseguir las en muchos casos a corto plazo, es por ello que queremos trabajar con entidades locales especializadas en créditos que, por su compromiso social, persigan a medio o largo este objetivo. En la complementariedad de ambas vías encuentra PTM credit los espacios más adecuados para implementar la política de PTM-mundubat de acuerdo con cada realidad concreta.

## IV.5. EL EJE DEMOCRÁTICO, LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA GOBERNABILIDAD

El eje democrático en nuestra cooperación apoya la participación ciudadana, el impulso de redes asociativas y el fortalecimiento de la vida municipal. Este eje se apoya en la convicción de que los desarrollos y las democracias frágiles e inciertas de la mayor parte de países en los que PTM está presente necesitan de una sociedad estructurada, con capacidad de respuesta política, electoral o no, para concertar y resolver sus conflictos y decidir alternancias de gobierno. Una sociedad participativa que construya la ciudadanía, no absentista, con capacidad de presión, de lucha y sentido crítico. Una participación para una nueva democracia que supere la arcaica democracia liberal y rescate el concepto de democracia en su integridad.

Contemplamos dos planos: Poder Local y Alcaldías. No como conceptos que se oponen, pero sí con matices diferentes. El Poder Local responde a la organización de la sociedad civil en un proceso de empoderamiento de sus capacidades de toma de iniciativas y decisiones desde la independencia con respecto a las instituciones, a los partidos políticos y los grupos de interés privados. Las Alcaldías democráticas requieren de una descentralización real del estado, con competencias y presupuesto, y tienen como misión ir transfiriendo poder de decisión al Poder Local- por ejemplo mediante el presupuesto participativo-, ejercer como ente coordinador de actores públicos y privados, fomentar iniciativas económicas, sociales y culturales, involucrar a la ciudadanía en la movilización de recursos, liderar el ordenamiento territorial y la planificación urbana, liderar la defensa del medio ambiente y el buen manejo de los recursos naturales.

Poder Local y Alcaldías deben caminar por la senda de la democracia participativa, haciendo de la participación ciudadana un eje dinamizador de la vida comunitaria en democracia, del rescate de la política como valor público y de su regeneración

moral. Poder Local y Alcaldías deben poner en marcha mecanismos de Desarrollo Local y Territorial, focalizando prioridades y diseñando estrategias a medio y largo plazo. De la unión de estos elementos: institución local y sociedad civil ejerciendo toma de decisiones surge una nueva Gobernabilidad, con mayor respaldo social y mejores posibilidades de éxito.

La nueva Gobernabilidad es generadora de espacios que distribuyen los ámbitos de toma de decisiones. Para lograrlo debe:

- Hacer de la descentralización una herramienta de consolidación de un poder municipal con competencias y recursos.
- Apoyar la modernización de la gestión pública local.

Las Alcaldías junto al Poder Local conforman una nueva Gobernabilidad que necesita dotarse de herramientas de diagnóstico para:

- Reconocer la realidad económica, social y cultural del territorio;
- Tener capacidad de diálogo con la comunidad local;
- Planificar acciones de fomento con destreza;
- Tener capacidad de coordinación y articulación de acciones de desarrollo con agentes socioeconómicos y políticos;
- Tener capacidad de propuesta y negociación con instancias superiores de gobierno.
- La modernización significa asimismo superar el funcionamiento burocrático.

## **IV.6. LA DESCENTRALIZACIÓN DE LOS ESTADOS: NUEVOS MUNICIPIOS.**

En muchos países del Sur existen disposiciones legales que dotan a los municipios de posibilidades formales para acciones autónomas. Sin embargo, en la realidad, la excesiva centralización del poder y la existencia de una cultura social de la pasividad y en el mejor de los casos de la delegación política; la falta de presupuestos suficientes para la vida de los municipios y la enorme dificultad de estos últimos para recaudar, hacen que el marco legal sea un aparato poco eficaz.

Por la vía de la revalorización de una institución (la municipal) podemos articular los medios reales para la mejora de la participación ciudadana, pero además, la contribución de las instituciones locales con capacidad presupuestaria y marco legal de autonomía, es de importancia decisiva para la implementación de un Desarrollo Local y Territorial con un perfil endógeno, no autárquico, tal y como más adelante proponemos.

En esta línea entendemos que las instancias internacionales y nacionales de Cooperación al Desarrollo, deberíamos impulsar conjuntamente medidas tendentes a:

1. **Lograr** una descentralización política de los Estados centroamericanos con competencias y presupuestos reales para promover el desarrollo económico y social del municipio (salud, educación, medio ambiente, desarrollo urbano, infraestructura rural, actividad cultural, fomento de empleo y micro-empresas, etc).
2. **Demandar** a los parlamentos nacionales y a los gobiernos una legislación que fortalezca la descentralización, dándole carácter constitucional, evitando así procesos regresivos derivados de alternancias de mayorías y minorías.
3. **Establecer** medidas de ingresos fiscales, municipales, impulsando la justicia tributaria. Modernizar los mecanismos recaudatorios.
4. **Impulsar** la mejora de las capacidades técnicas y administrativas de las municipalidades, mediante programas sistemáticos, apoyados por la Cooperación.
5. **Hacer** de los gobiernos locales un modelo de gestión que, partiendo de los intereses de las mayorías y especialmente de los más pobres, diseñe estrategias plurianuales y de emergencia, tendentes a garantizar las necesidades básicas de la población. Esto significa focalizar prioridades y establecer un enfoque preventivo y participativo que decida cómo invertir el presupuesto municipal,
6. **Impulsar** y organizar espacios de participación ciudadana mediante distintas modalidades: Concejos Abiertos; Foros Permanentes de concertación con presencia de autoridades locales y representantes de organizaciones sociales y sectoriales; especial atención a las mujeres y los jóvenes. Reglamentar esta participación mediante normativa local,
7. **Hacer** del gobierno municipal un organismo dinamizador de la vida comunitaria, de las relaciones democráticas, convirtiéndose en la práctica en una especie de coordinadora de los distintos grupos activos, facilitando flujos de información, convocatorias a las partes, etc,
8. **Defender** desde los gobiernos municipales en unión de la ciudadanía, los espacios naturales, el patrimonio histórico y cultural local,

La democratización no es un acto unilateral de la gobernanza local. Necesita de la creación y del fortalecimiento de estructuras participativas, mediante espacios debidamente reglamentados de relación entre la institución local y los vecinos organizados en concejos u otras formas.

Proponemos algunas formas y mecanismos:

1. Información transparente y fluida entre el gobierno local y la ciudadanía.
2. Consulta ciudadana mediante métodos de encuesta, referéndum...
3. Toma de decisiones de parte de los mismos afectados.
4. Involucramiento de la ciudadanía en la movilización de recursos.
5. Involucramiento en la gestión de bienes o servicios de carácter público.
6. Contraloría ciudadana.

Desde este enfoque establecemos una estrategia apoyada en criterios para la identificación, formulación y ejecución de proyectos y programas municipalistas que mejoren la Gobernabilidad:

1. De orden jurídico/normativo
2. De nuevos departamentos o áreas institucionales
3. De realizaciones materiales de la Alcaldía
4. De creación de entes locales de Desarrollo
5. De capacitación del personal funcionario
6. De equipamiento

PTM-mundubat cuenta con lineamientos sobre tipos de programas y proyectos a impulsar en el ámbito del eje democrático. Son de orden técnico, capacitación, jurídico, de participación de la sociedad civil, modernización de recursos técnicos y de la gestión.

## IV.7. SÍNTESIS DE LOS DOS EJES

El eje económico junto con el eje democrático, constituye **dos piezas básicas de un enfoque integrado**. Ambos se necesitan y se retroalimentan, hasta el punto de que el éxito de la estrategia depende de una buena articulación. Cuando las acciones de apoyo a las economías populares y a la participación ciudadana caminan juntas dentro de una estrategia territorial/local se logra el fortalecimiento de la voluntad de los actores, pero también la eficiencia en el uso de los escasos recursos. Los desafíos económicos encuentran en la participación un factor de respaldo social, y las ansias participativas reconocen en los logros económicos la confirmación de que la acción ciudadana deriva en resultados de mejora de las condiciones de vida.

Estos dos ejes generales necesitan de otros ejes transversales de gran importancia:

- a) El enfoque de Género en Desarrollo (GED)
- b) La defensa del medioambiente y la vulnerabilidad social
- c) La Preservación de los Derechos Humanos

Desde el enfoque de GED las necesidades de las mujeres dejan de ser analizadas aisladamente para ser parte integrante de un análisis de las relaciones de género en los hogares, en la comunidad y la sociedad, en las instituciones. Buscamos el empoderamiento de las mujeres, la mejora de los recursos básicos y la autonomía económica. Buscamos asimismo la superación de las desigualdades estructurales a través del poder de movilización de la comunidad. Ello requiere tratar la masculinidad y la transformación de su rol.

El enfoque de género en el ámbito de las Economías Populares es de enorme importancia. En este sentido:

- La propiedad de la tierra, vivienda y otros bienes por las mujeres.
- La titularidad de créditos en las mujeres
- La titularidad de micro-empresas en manos de mujeres
- El fortalecimiento del liderazgo comunitario, empresarial, social y político de las mujeres.

Respecto del medio ambiente y la vulnerabilidad social, partimos de un diagnóstico: la vulnerabilidad social está en la base de las catástrofes. Las pérdidas de vidas humanas, de viviendas y bienes, con motivo de las catástrofes naturales están asociadas a la pobreza. Entendemos que no son las catástrofes las que conspiran contra el desarrollo, sino que son ellas mismas parte del problema de un determinado modelo de desarrollo que carece de ordenamiento territorial, de una política de asentamientos humanos, de respuesta a las migraciones internas, de cuidado de la biodiversidad; que carece de sistemas de prevención de desastres, etc.

## VI.8. LA ACCIÓN HUMANITARIA Y LA LÓGICA DEL DEP

Desde nuestro inicio la Acción Humanitaria ha sido y es parte de nuestra actividad. En los países de América Central, Chiapas y Cuba, nuestras acciones están vinculadas a las catástrofes producidas por fenómenos de la naturaleza que periódicamente asolan esta región del mundo; en Colombia a las comunidades refugiadas y desplazadas por motivo del conflicto armado interno; en Palestina a la población privada del acceso a los servicios básicos, principalmente en el área sanitaria, debido a la ocupación israelí y a la construcción del muro en Cisjordania y Gaza; y en Sahara a la atención alimentaria, sanitaria y educativa de los campos de población refugiada en el sur de Argelia.

Desde PTM-mundubat, entendemos la Acción Humanitaria como un concepto amplio que supera el de socorro y el de la ayuda de emergencia, y que incluye no sólo la asistencia a la población en términos de provisión de bienes y servicios, en función de sus necesidades más inmediatas para su subsistencia, sino también la protección de las víctimas y la defensa de sus derechos humanos fundamentales.

La práctica nos ha demostrado que somos capaces de realizar una intervención rápida y de calidad como respuesta inmediata a una situación de necesidad grave de las poblaciones con las que trabajamos. Nuestro valor añadido en este sentido, es nuestra presencia continua en el territorio y nuestro amplio conocimiento directo de la población afectada, especialmente de aquellos grupos que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad.

Sin embargo, sabemos que nuestra intervención principal no está en la respuesta rápida sino en los procesos de rehabilitación y reconstrucción, en todos los ámbitos e incluso en labores de prevención, en el sentido de reducción de las vulnerabilidades sociales y ambientales.

En consecuencia, nuestro trabajo ha de tender hacia lo que se viene llamando “Gestión de riesgos” entendido como *proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente. Acciones integradas de reducción de riesgos a través de actividades de prevención, mitigación, preparación para, y atención de emergencias y recuperación post impacto.*

Según el tipo de escenario es factible plantear una acción humanitaria ligada a una estrategia de desarrollo, a la lucha por los derechos económicos, sociales y culturales, o únicamente a la resistencia de un pueblo. Pero, en cualquiera de los casos, parece pertinente tener un enfoque general de la acción humanitaria de carácter crítico, que la sitúe correctamente en el campo de una ética que exige justicia en todos los ámbitos.

Así como la ayuda al desarrollo no podrá nunca, por sí misma, alterar o suplir las realidades estructurales que actúan sobre la pobreza y la marginación, la ayuda humanitaria no puede alterar el rumbo de las catástrofes y de los conflictos. Antes bien, la acción humanitaria debe ir acompañada del sistema de Naciones Unidas, de las instituciones multilaterales, de los gobiernos, a fin de encontrar soluciones que actúen sobre las causas. En todo caso, las ONGD, al actuar en este campo, podemos aprovechar la presencia en el terreno para hacer una ayuda humanitaria que, además de asegurar y preservar la vida, prevenir o reducir el sufrimiento y salvaguardar la dignidad de los pueblos en función de un análisis de las necesidades de las víctimas, denuncie la violación de los derechos humanos y contribuya a crear un opinión pública sobre las

causas estructurales de la pobreza y la verdadera naturaleza de los conflictos políticos, sobre los motivos que en cada caso provocan las crisis humanitarias.

**Catástrofes producidas por fenómenos de la naturaleza**

Tradicionalmente, los desastres naturales han sido considerados como hechos puntuales, inevitables e inesperados, generados por la acción extrema de la fuerza de la naturaleza y en consecuencia su estudio se ha centrado en los impactos causados, no en la prevención, así como en un enfoque fisicalista, es decir de observación y estudio de los fenómenos naturales considerados como causantes: crecidas de ríos, huracanes, tormentas, maremotos, tifones, erupciones volcánicas, etc. Esta visión todavía está vigente, de forma interesada. En coherencia con esta visión simple del problema, los esfuerzos institucionales en la atención a las catástrofes se centran habitualmente en acciones de emergencia y respuesta a los daños, para volver a reconstruir, así como en el monitoreo y la vigilancia de los fenómenos naturales. Este enfoque es completamente insuficiente. No se pregunta el por qué del desastre ocurrido, a partir de un análisis que compare los daños causados por un mismo fenómeno en Estados Unidos o en El Caribe, por ejemplo. Una observación crítica nos da rápidamente la idea de que según el contexto nacional o regional, según los factores sociales, un mismo desastre natural afecta de muy distinta manera. La vulnerabilidad ambiental está íntimamente conectada a la vulnerabilidad social.

La vulnerabilidad social se refiere a la condición en virtud de la cual una población está expuesta a sufrir daños por la ocurrencia de un fenómeno natural o con intervención humana. Pero la vulnerabilidad hace referencia, también, a la capacidad de una población para recuperarse de un desastre. La vulnerabilidad no es, por supuesto, algo estático, sino dinámico y cambiante en función de la atención que se preste a la superación de la pobreza, del desorden territorial, del ataque al medioambiente, de la acción de las constructoras, de los deforestadores profesionales y espontáneos, etc. Por otra parte, las amenazas de catástrofe son distintas: no son de la misma naturaleza las inundaciones que los movimientos sísmicos, una erupción volcánica que una epidemia, una sequía que un incendio, etc. Hay amenazas naturales como tornados, granizadas, sismos, etc. y amenazas tecnológicas como la contaminación, escapes de sustancias tóxicas, explosiones, etc. No es que las catástrofes conspiran contra el desarrollo, sucede que son parte del problema de un determinado modelo de desarrollo que reproduce la pobreza estructural, la depredación ambiental y una inadecuada concentración poblacional derivada de la marcha del campo a las ciudades.

## Catástrofes humanitarias por conflicto político

Es extraordinariamente grave que las poblaciones civiles constituyan las principales víctimas de los conflictos políticos con expresión bélica. Además, existe una generalizada degradación de las tácticas empleadas y con frecuencia los actores armados utilizan a la población civil como escudo, la desplazan de su territorio, y hasta la usan como centro de su propaganda.

A esto hay que añadir que en los últimos años, a la acción humanitaria desarrollada por las organizaciones humanitarias se han incorporado una serie de nuevos actores tales como organizaciones privadas, agentes gubernamentales y los propios ejércitos que están produciendo una gran confusión en el espacio humanitario y que repercuten en las diferentes acciones y en las percepciones de las comunidades afectadas.

Las organizaciones humanitarias en general y PTM-mundubat en particular, debido a la concreta situación de los países en los que trabajamos, hemos de hacer frente a lo que se llama “Emergencias Complejas” o “Emergencias Políticas Complejas” que, siguiendo la definición que aparece en el “Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo” de Karlos Pérez de Armiño podemos decir que se llaman así por tres razones:

- Multiplicidad de sus causas que se encuentran en la interrelación de diversos factores políticos, económicos, socioculturales y aun religiosos.
- A diferencia de los desastres desencadenados por fenómenos de la naturaleza, afecta gravemente a todos los órdenes de la vida, con un fuerte efecto destructivo y desestructurador.
- Consiguiente necesidad de que la respuesta internacional se base en un mandato múltiple, que permita actuar en varios frentes, humanitarios, diplomático, desarme, despliegue de unidades de Naciones Unidas, etc.

Este tipo de situaciones plantea nuevos retos no sólo operacionales, sino también éticos y políticos para la acción humanitaria, que se enfrenta a escenarios cada vez más violentos, donde las demandas de protección de las víctimas y de seguridad de los y las trabajadoras humanitarias no pueden ser desatendidas.

En este sentido, entendemos la **protección** de las víctimas de los conflictos y de los desastres, como la defensa de sus derechos fundamentales y el reconocimiento y defensa del respeto a su dignidad, incluyendo los DESC como eje de nuestra Acción Humanitaria e insertando ésta como parte importante y complementaria de nuestra estrategia DEP, tal y como se va a explicar más adelante. Y entendemos **seguridad** como la necesidad de realizar una gestión responsable del riesgo en aras de salvaguardar la integridad física de nuestro personal tanto expatriado como local, para lo cual se ha elaborado un Plan general de seguridad que ha de ser aplicado, previa adaptación, en cada uno de los países.

Asimismo, el compromiso de PTM-mundubat es que nuestras acciones deben asegurar de forma nítida que las actuaciones humanitarias en las que participamos se llevan a cabo realmente en la senda alternativa de la llamada **seguridad humana**, no para reproducir ni complementar patrones u objetivos de la seguridad dominante en cualquiera de sus vertientes, explícita o implícitamente ligadas a cuestiones militares o coercitivas. En tal sentido, trabajaremos por la protección de los derechos integrales y la asistencia digna de la población civil empobrecida, en estrategias de base comunitaria, potenciando las propias respuestas de las comunidades y personas afectadas, para que puedan afrontar sus propias necesidades de seguridad humana. Por todo ello, asumimos este concepto con relación a la acción humanitaria sólo en la medida en que no reste capacidades de resistencia y lucha por los derechos humanos, la justicia y el auténtico desarrollo humano.

### Acción Humanitaria y DEP

En los países y territorios en los que implementamos la estrategia DEP debemos entender la ejecución de los proyectos de acción humanitaria, como una acción complementaria básica para apoyar a la población y también a las estructuras de poder local no sólo a salir de situaciones de crisis aguda y contribuir de esta forma a que la población esté en mejores condiciones para comprometerse en tareas de reconstrucción, sino también a establecer estrategias y políticas de prevención y reducción de riesgos desde una perspectiva de aliviar o corregir la vulnerabilidad social. Dicho de otro modo, no debemos entender la ayuda humanitaria como una acción desconectada de la pre y post-crisis, como si se tratara de una acción aislada. Se trata de trabajar la ayuda humanitaria sin perder de vista las prioridades estratégicas para el territorio, de tal modo que supongan un complemento eficaz para los resultados estratégicos esperados.

La ayuda humanitaria está adoptando, cada vez más, principios y enfoques que se acercan más a las teorías de desarrollo, por lo que la secuencia temporal que planteaba lo que en su día se definió como *continuum* humanitario ( emergencia > rehabilitación > cooperación al desarrollo > preparación ante desastres), ya no es suficiente para afrontar las emergencias complejas. No se trata ya de trabajar en compartimentos cronológicos cerrados, sino de combinar en cada momento diferentes formas de intervención dentro de un marco integrado y, priorizando en función de los niveles de vulnerabilidad existentes. Ello nos exige trabajar en nuevas estrategias que garanticen la adecuada vinculación entre todas estas intervenciones, estrategias para las que se hace imprescindible un análisis previo de las vulnerabilidades y capacidades de la población.

Para hacer posible esta conexión entre acción humanitaria y estrategia DEP conviene, además, dar un paso más frente a los Principios clásicos de la ayuda

humanitaria, y enmarcar nuestra intervención en este sector dentro del marco de los llamados **Principios de Nueva Generación**:

1. **Contextualización:** se trata de no caer en las respuestas estandarizadas sino de trabajar en una mejor comprensión de las dinámicas que despiertan las crisis y de un análisis de las capacidades y vulnerabilidades locales antes de intervenir. Destacar la vulnerabilidad social como eje de nuestra acción.
2. **Participación de la población en las acciones:** no ver a las personas afectadas por desastres como víctimas pasivas, sin recursos ni capacidades, sino tratar de que también en el marco de las acciones humanitarias y de emergencia sea la propia población la protagonista con capacidad de decisión.
3. **Rendición de cuentas:** pero no sólo frente a los donantes, como se ha venido haciendo hasta ahora, sino también y sobre todo, frente a la población destinataria.
4. **Construcción de la paz:** se trata de contribuir a la gestión del conflicto y colaborar en la construcción de la paz mediante el apoyo y reforzamiento de las capacidades locales.
5. **Prevención de conflictos:** es importante hacer una apuesta por el carácter preventivo y no meramente paliativo de la acción humanitaria a través, por ejemplo, del desarrollo de sistemas de alerta temprana; presencia de objetivos de prevención en los diagnósticos y actividades de las organizaciones humanitarias.
6. **Derechos humanos** Referido a la necesidad de proteger los derechos humanos de las poblaciones afectadas, y también a la visión de las necesidades humanitarias como derechos, y los/las beneficiarios/as como titulares de los mismos. El invocar derechos implica la voluntad de exigir responsabilidades a aquellos en quienes recaen los consiguientes deberes, así como un grado de compromiso político que a veces puede resultar molesto para los tradicionales enfoques humanitarios.
7. **Desarrollo sostenible** relacionado con la visión de la ayuda dirigida no sólo a salvar vidas y a satisfacer necesidades inmediatas, también a garantizar medios de vida sostenibles de esas poblaciones que refuercen su potencial de desarrollo cara al futuro. Es importante vincular las acciones humanitarias a una estrategia de posteriores acciones de desarrollo de economías populares y autoorganización, asunto que debe ser trabajado con los propios actores e instituciones locales.
8. **Equidad de género** Incorporación del enfoque de género a la acción humanitaria que permite evidenciar las desiguales relaciones de poder

que existen entre hombres y mujeres, y que explica que el impacto de los desastres sobre unos y otras sea también distinto. La respuesta deberá ser sensible por tanto a las necesidades de las mujeres en estos contextos y promover su participación como mecanismo para avanzar hacia la equidad entre los géneros.

En este sentido, nuestras intervenciones en acción humanitaria no sólo tendrán en cuenta la equidad de género como eje transversal sino que en ocasiones éste será el eje central de la intervención debido a que los estereotipos y patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres que generan diferentes formas de discriminación y de violencia en contra de las mujeres y las niñas, se agravan por los conflictos armados. En este contexto se incrementa además la instrumentalización de la mujer y se acentúa su injusta situación de inferioridad y subordinación frente al hombre.

Asimismo, los desastres no son inocuos respecto de las relaciones de género, sino que pueden tener efectos positivos y negativos respecto a la situación inmediatamente antes del desastre. Este supuesto retoma la idea central del enfoque actual sobre la gestión de riesgos, que reconoce que los desastres, en tanto crisis agudas, plantean situaciones abiertas por romper dinámicas establecidas, y pueden suponer simplemente un retroceso o bien un nuevo punto de partida desde mejores parámetros. Es decir, los desastres suelen ser a la vez pérdida y oportunidad. Esta idea trasladada a la perspectiva de género puede entenderse: los desastres no inventan unas determinadas relaciones de género, las cuales están allí antes de que sucediera la crisis, pero el efecto del desastre puede hacer retroceder, reproducir o hacer avanzar la equidad de género, dependiendo de una serie de variables, algunas de las cuales son espontáneas y otras son buscadas voluntariamente.

En consecuencia, las diferencias de género son importantes antes, durante y después de los desastres y por ello, todas nuestras acciones tienen que tener en cuenta a las mujeres no, o no sólo, como un grupo especialmente vulnerables sino como agentes con vulnerabilidades y capacidades. Su participación en los procesos de reconstrucción y de construcción de la paz asegura que sus experiencias, prioridades y soluciones contribuyan a una mayor estabilidad.

### IV.9. LOS DERECHOS HUMANOS

Los DDHH son un pilar decisivo. Una buena parte de nuestra actividad para los próximos años la hemos definido en torno al despliegue de un programa que contemple los DDHH en su integridad: no sólo el derecho a la vida y a la libertad, el ejercicio de los derechos civiles y políticos, sino que también los derechos económicos, sociales y culturales.

La experiencia de PTM-mundubat a lo largo de los años nos muestra la siguiente evidencia: sin respeto a los Derechos Humanos el desarrollo sostenible, el progreso general de las sociedades del Sur es inviable. Es por ello que la cooperación requiere la vigilancia, denuncia y preservación de los Derechos Humanos, sea cuales sean los países y sectores en los que trabajemos.

El asunto de los Derechos Humanos se ha abordado generalmente en torno a la aplicabilidad de los derechos civiles y políticos: las masacres, desapariciones forzadas, arrestos arbitrarios, desalojos forzados, el exilio, torturas y tratos crueles, la criminalización de la actividad social y la protesta, son dramas que viven millones de personas en el mundo. Estas expresiones inhumanas alcanzan una doble dimensión dramática en la represión de pueblos indígenas y pueblos negros. En los escenarios de conflicto armado, algunos en los cuales trabaja PTM-mundubat, las situaciones empeoran gravemente, violándose además convenios internacionales de respeto a la sociedad civil.

En el campo internacional existen instrumentos legales en favor de la defensa de los Derechos Humanos, para su promoción y aplicabilidad. Sin embargo son numerosos los gobiernos que se niegan a cumplir con los contenidos de estos instrumentos legales. PTM-mundubat se plantea participar en la presión internacional para que los gobiernos e institutos que violan los Derechos Humanos corrijan de inmediato su actitud.

Pero los Derechos Humanos, siendo indivisibles, no sólo deben proteger la vida sino que también su dignidad. En este sentido los derechos económicos, sociales y culturales, constituyen otros tantos desafíos de unos mismos principios y un mismo programa en pos de un desarrollo humano integral, sostenible. Por ello, de manera horizontal, es decir en toda parte y lugar de nuestra actividad solidaria defendemos asimismo estos derechos.

## IV.10. LOS DESC EN LA SALUD, EDUCACIÓN Y VIVIENDA

Entendemos los Derechos Económicos, Sociales y Culturales como la existencia de condiciones de vida y de acceso a los bienes materiales y culturales en términos adecuados a la dignidad inherente a las personas. Para su aplicación se requiere de un orden jurídico y de la decisión política de los gobiernos y organismos políticos internacionales, pero también de la conquista de un orden social donde impere la justa distribución de los bienes.

Los Derechos Económicos, Sociales y Culturales deben ser asumidos como indivisibles, siendo complementarios de los Derechos Civiles y Políticos, con el ánimo de proporcionar una vida digna y dependen de la política económica,

social y cultural del Estado, que debe ser defensor no sólo del orden público y la libertad sino también, promotor de bienestar.

En esta línea, nuestras acciones se dirigen a apoyar la organización de hombres y mujeres para el reclamo al Estado de la aplicación del derecho al trabajo, a la seguridad social, a la protección de las mujeres; a la protección de niños, niñas y adolescentes; a un nivel de vida adecuado, a la educación, a la salud, a la vivienda, entre otros.

Las acciones que apoyamos no pretenden sustituir el papel del Estado, sino fortalecer las iniciativas populares para afianzar la participación de hombres y mujeres en la gestión comunitaria de los servicios básicos, y a la vez para demandar al Estado que cumpla con sus obligaciones en estas materias.

Es así que apoyamos la consolidación de comités de promotoras y promotores de Salud, de Educación, de construcción y rehabilitación solidaria de viviendas, de gestión del agua, de acceso a la tierra o de promoción de la actividad sindical de las mujeres. En todos los casos, fomentando alternativas de solución a las necesidades básicas, generando así espacios comunitarios con participación igualitaria y equitativa de las mujeres y los hombres, en un marco de actuación que integre las capacidades, potencialidades y recursos que poseen las mujeres de la zona que, sumadas a las que poseen los hombres, contribuyan a potenciar el tejido de servicios, y aumentar la calidad de vida de las familias.

Nuestra mira se enfoca también en el apoyo a estrategias alternativas propias de los pueblos indígenas, que cuentan con sus propios sistemas de educación y de salud, y que conciben de un modo particular la obtención de calidad de vida, demandando al Estado el respeto a sus costumbres y a sus estructuras organizativas.

### IV.11. ACCIONES A FAVOR DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

La igualdad y la no discriminación son los pilares fundamentales para los derechos humanos de las mujeres, son dos conceptos diferentes pero complementarios. Hablamos de igualdad en dos sentidos, de derecho y de facto.

La **igualdad** es el eje elemental en la construcción de toda sociedad democrática que aspire a la justicia social y la vigencia de un Estado de Derecho. Sin embargo las declaraciones formales no garantizan por sí mismas la plena igualdad ante la vida. Por esta razón es necesario hablar también de una igualdad de facto o de hecho, que visibilice en la práctica resultados reales que demuestren que la igualdad en la vida cotidiana se está alcanzando.

Las desigualdades de hecho y de derecho se deben a la **discriminación** basada en el sexo que las mujeres sufren en la familia, la comunidad, en el mercado laboral, la enseñanza, la política, en fin en todos los ámbitos de actividad de las mujeres.

Ninguna sociedad en el mundo ha logrado alcanzar la plena igualdad y no discriminación de las mujeres. Podemos afirmar que la discriminación subsiste en tanto se mantienen ideas, tradiciones, costumbres, estereotipos que ubican a las mujeres en una situación de desventaja ante la vida respecto a los hombres.

La legislación ha contribuido a mantener este status quo y por ello es necesario hablar tanto de la igualdad jurídica como de la igualdad real para transformar la disparidad económica y social entre los hombres y las mujeres, la creciente pobreza de las mujeres debido a la desigualdad en el mercado laboral, en el sistema de bienestar social y en su posición y poder en la familia.

A pesar de que los derechos humanos son universales, la realidad social ha exigido que se reconozcan los derechos humanos que de manera específica tienen las mujeres, porque no se trata sólo de dar un trato igual para toda la ciudadanía en la Ley y en las políticas públicas, sino que debe darse atendiendo a las necesidades propias de las mujeres, que requieren ser reconocidas, dignificadas y protegidas frente a las situaciones de exclusión, violencia y subordinación de cualquier índole.

El verdadero sentido de la democracia se mide por la plena vigencia de los derechos humanos de hombres y mujeres, sin importar su condición económica, sexual, social (incluyendo la condición étnica y religiosa), física o de edad. Esta es la razón por la que hablamos de impulsar acciones a favor de los derechos humanos de las mujeres.

En esa línea, nos ubicamos en el camino abierto por la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW), aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979, y que entró en vigor en 1981.

Nuestras acciones se basan en el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres para conseguir cotas de poder económico, social y político, y su empoderamiento para reclamar al Estado que tome las medidas necesarias para eliminar la discriminación hacia ellas.

Nuestro trabajo con las mujeres en las comunidades persigue la modificación de los patrones socioculturales basados en la supeditación de las mujeres a los hombres y en funciones estereotipadas atribuidas a los hombres y a las mujeres.

Fomentamos la participación de las mujeres en organizaciones de carácter económico, social y político; el acceso de las mujeres a una educación de

calidad, a la formación profesional y a un empleo digno. Impulsamos acciones que favorezcan el acceso de las mujeres a una salud sexual y reproductiva de calidad.

En el ámbito comunitario, tomamos en consideración los problemas especiales que enfrentan las mujeres rurales y las pobladoras de barrios urbanos, y su importante papel en la supervivencia económica de su familia, incluido el trabajo no monetario (en especial, el reconocimiento al papel reproductivo de las mujeres). Impulsamos la organización de las mujeres en grupos de autoayuda y cooperativas para obtener la igualdad de oportunidades económicas, su acceso a créditos y préstamos, su derecho a la titularidad de la tierra que habitan y trabajan, para asegurar su participación en las actividades comunitarias, y para que las mujeres gocen de condiciones de vida adecuadas, con servicios básicos adecuados.

## IV.12. LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN HUMANA

La capacitación técnica favorece la inserción de hombres y mujeres en el mercado de trabajo, como también en la mejora de la productividad y administración de sus propios procesos económicos. La experiencia de PTM-mundubat en el terreno nos muestra como un mismo proyecto rural o urbano muestra diferentes resultados si ha sido o no acompañado de procesos de formación. La capacitación técnica, no obstante, es más eficaz cuando contempla aspectos formativos más generales, ya que ello contribuye a generar personas con autonomía, criterio propio y mayor seguridad. Importancia enorme tiene la educación orientada a crear igualdad de oportunidades de hombres y mujeres, a mejorar la prevención sanitaria, la vida en familia, las relaciones sexuales, etc.

PTM-mundubat trata de orientar su trabajo formativo en los países donde interviene en clave no puntual, sino permanente. Ello conlleva una atención sostenida a grupos de beneficiarios, más allá de la duración del proyecto productivo o de la realización de una infraestructura. La educación permanente tiene que considerar el dinamismo del mercado, de las tecnologías. Así mismo se trata de mejorar aspectos tan prácticos como los niveles nutricionales, las dinámicas demográficas, y otros vinculados con las relaciones sociales, sentimentales, el trato a los mayores y a la infancia. La formación debe abordar asimismo la reflexión sobre el carácter patriarcal de la dominación sobre las mujeres, planteando alternativas emancipadoras a mujeres y hombres.

## IV.13. INCIDENCIA POLÍTICA EN EL TERRENO

En los países donde cooperamos también tenemos una función de incidencia política. Conscientes de nuestro rol como organización de cooperación extranjera, nuestro ámbito de acción se dirige fundamentalmente a los órganos de decisión de la cooperación de la Comisión Europea y a las agencias de cooperación española y las embajadas.

El objetivo de la incidencia se centra en dar a conocer ante estos organismos la realidad en que viven las mujeres y hombres de las comunidades a las que apoyamos y sugerir alternativas para que la política de cooperación bilateral, multilateral, y también la que se canaliza por la vía de las ONGD, sea más eficaz y contribuya de verdad a resolver las necesidades de la población más desfavorecida. En esa misma línea, queremos incidir ante esos organismos para que sus mecanismos de cooperación sean más eficientes y transparentes.

Ante estas instancias debemos ser también canalizadores de la denuncia de las violaciones a los derechos humanos de las que tenemos conocimiento, con objeto de que las instituciones donantes y financieras hagan valer las cláusulas democráticas que deben regir toda política de cooperación.

Otro aspecto importante es incidir ante estos organismos de cooperación para que influyan en los gobiernos nacionales con objeto de conseguir mayores y mejores espacios de participación de la sociedad civil en los espacios de debate y decisión política.

Lógicamente, nuestro accionar no es exclusivo y por ello nos insertamos en las distintas coordinadoras de ONGD que existen en cada país, intentando contribuir a dinamizarlas en línea con nuestros objetivos. En ese campo, encontramos también alianzas con ONGD con las que compartimos afinidades para dinamizar de forma más coordinada las acciones de incidencia.

Un elemento fundamental que debemos mantener y reforzar es la relación de comunicación institucional de PTM-mundubat, de tal forma que las acciones que planteamos desde los países del Sur sean correspondidas con acciones en el Norte, y viceversa.

Este mismo esquema es el que nos guía para vincular las acciones de incidencia de las redes de las que formamos parte, con las que podamos apoyar en conjunto ante los organismos de cooperación en los países donde tenemos presencia.

## IV.14. FORTALECIMIENTO DE REDES EN LOS PAÍSES Y REGIONES DE NUESTRA COOPERACIÓN

Las ONG y los movimientos sociales del Sur se organizan en torno a redes que abordan alternativas hacia otra globalización desde enfoques temáticos y sectoriales diversos. Partiendo de sus distintas formas de interrelación local y nacional, se vinculan y conforman redes regionales y globales. Más adelante, en el apartado dedicado a nuestra relación en la unión de actores Norte-Sur, desarrollamos algunas pautas sobre su pluralidad de estrategias.

Lo que nos interesa aquí resaltar es nuestra intención de conocer y relacionarnos con esas redes, desde una perspectiva de igualdad, de que PTM-mundubat forma parte también del movimiento general por otro mundo posible.

Es en esa línea que contemplamos la búsqueda de apoyo técnico y financiero a sus actividades, a sus movilizaciones, a los foros que organizan, y nos proponemos ser facilitadores de la conexión de esas redes locales del Sur con las equivalentes del Norte, de modo que la incidencia, la denuncia y la sensibilización sean fruto de una voz unísona.

Conviene resaltar también el papel activo de nuestras socias locales en los países donde trabajamos. Su vínculo con las redes es también nuestro vínculo, y por ello debemos contemplar los intereses de nuestras socias en estos ámbitos, más allá de los territorios donde cooperamos, en los acuerdos estratégicos con ellas. En dichas alianzas debemos incorporar acciones de fortalecimiento de nuestras socias locales en el trabajo en red, mejorar su propia capacidad de articulación y de impacto.

# V Parte. Prioridades geográficas en la estrategia general 2006-2009

## V.1. CENTROAMÉRICA, UNA PROBLEMÁTICA COMPARTIDA: GUATEMALA, EL SALVADOR, HONDURAS, NICARAGUA

Desde el momento fundacional PTM-mundubat está vinculada a la región centroamericana. Esta presencia ocupa un alto porcentaje de nuestra cooperación y así seguirá siendo en los próximos años. En esta región del mundo nuestra capacidad instalada es importante, así como la experiencia acumulada. Hemos estado presentes en la época de los conflictos armados y lo estamos ahora en la época de la paz en la que hay que construir la justicia social, fortalecer la democracia y preservar los derechos Humanos.

Una visión sintética de este escenario regional puede resumirse mediante:

- a) La constatación de que la finalización de las guerras en Guatemala y El Salvador y el cambio de régimen en Nicaragua, han instalado en la región unas democracias inciertas, frágiles, con escasa capacidad de autodeterminación respecto de centros de poder externos y atravesadas por la fuerte presencia de fuerzas oligárquicas tradicionales. Está pendiente la consolidación del Estado de derecho con escrupuloso respeto a la división de poderes.
- b) La constatación de una altísima concentración del poder dentro de cada país, con rasgos fuertemente autoritarios y excluyentes que permiten considerar a los Estados como instituciones con algunas características pre-políticas y a las sociedades como disociadas de la participación política.
- c) La verificación de la existencia de una polarización y fractura social extrema que permite hablar de dos ciudadanías y de dos naciones (la de los de arriba y la de los de abajo). Comprobamos la existencia de una pequeña elite oligárquica de poco más del 2% de la población, con un sector de la clase media a su servicio del 20% de la población total, que monopoliza los beneficios de las épocas de bonanza económica y está

inserta en la economía transnacionalizada.

- d) La comprobación de que la región vive bajo el gobierno de agentes económicos y políticos muy mediatizados por grupos de interés externos. Dependencia históricamente ligada a la omnipresencia de Estados Unidos en todo el istmo, que lesiona la soberanía y coloca a los países centroamericanos bajo una vulnerabilidad permanente.
- e) La verificación de que las economías de la región son de muy modestas dimensiones, como consecuencia de una división internacional de la producción y del trabajo. Centroamérica cuenta con desventajas específicas en: atraso tecnológico; escasez de recursos humanos técnicamente capacitados; modelo fracasado de agro-exportación; ausencia de políticas de inversiones para una industria nacional y regional; falta de infraestructura física; economías de espuma apoyadas en las remesas familiares; penetración del narcotráfico en las instituciones estatales, principalmente militares. Todo ello acentuado por el carácter periférico de la región en el sistema económico y político internacional, lo que le hace quedar al margen de toda agenda en un mundo crecientemente globalizado.
- f) La comprobación de una enorme vulnerabilidad social, puesta de manifiesto de modo particular en los momentos de grandes catástrofes naturales.

La existencia de problemas similares a lo largo y ancho de la región, no nos impide observar la existencia de brechas de notable importancia entre países:

- En logros de desarrollo humano.
- Entre enclaves privilegiados y amplias zonas pobres y de baja productividad.
- En cuanto a marcos jurídicos.
- En la mejor o peor colocación ante los mercados internacionales.

Pero es toda la región de 35 millones de habitantes la que tiene desafíos comunes en cuanto a la consolidación de los procesos de paz, de la democracia, de la libertad y del desarrollo. El reto de construir una comunidad plural y multiétnica, basada en la equidad social, la ciudadanía centroamericana el desarrollo humano sostenible, constituye una agenda que debe resistirse a factores externos movidos por otros intereses que representan graves amenazas reales. La Integración Centroamericana, tan necesaria, deber servir para:

- a) Poner los recursos en manos de la gente y garantizar a los pequeños productores el acceso a los mercados, que es la manera más segura, sostenible e inclusiva de eliminar la pobreza.

- b) Una unidad Centroamericana basada en fuertes economías nacionales y ecosistemas sostenibles. Para ello es esencial el empuje en la región del Desarrollo Endógeno Participativo.
- c) Los países de la región deben hacer un esfuerzo real por incorporar en este proceso a las amplias capas de la población productiva, históricamente excluida de los beneficios del crecimiento.
- d) La integración social debe erigirse en la centralidad del proceso regional.

En el plano de la incidencia política es de interés trabajar por espacios de representación y concertación de movimientos sociales, ONGD, e instituciones nacionales e internacionales, siguiendo el ejemplo del Mesodiálogo. En este tipo de espacios deben diseñarse estrategias reales contra la pobreza, aprovechando los acuerdos entre la Unión Europea y los gobiernos de Centroamérica en materia política y de Cooperación.

En los próximos años, PTM-mundubat se propone seguir fortaleciendo el papel de la sociedad civil y sus organizaciones en el marco de nuestra estrategia de Desarrollo Endógeno Participativo, por considerar que la dimensión social constituye la centralidad de los procesos de economía solidaria y popular y de fortalecimiento de la democracia.

## V.2. TERRITORIOS EN CONFLICTO: CHIAPAS, COLOMBIA, SAHARA, PALESTINA

El compromiso de PTM-mundubat de trabajar en pro de la protección de los derechos de comunidades desplazadas, de población refugiada y desarraigada, en escenarios de conflictos duraderos, nos ha llevado a desarrollar acciones en distintos países. Salvando las diferencias, existen denominadores comunes en poblaciones sufrientes por razón de violencia armada (Colombia), de represiones militares (Chiapas), de ocupación de sus territorios por potencias colonialistas (Sahara y Palestina).

Los sectores sociales más vulnerables de estos escenarios soportan situaciones extremas en cuanto a inseguridad con amenaza para sus vidas, condiciones económicas, inestabilidad social, ambiente psicológico difícil, escasas expectativas de futuro, imposibilidad de proyectos familiares, sufrimiento añadido por el presente y futuro de la infancia, etc. Son factores que configuran sociedades con alta dosis de anomia e incertidumbre. En estos escenarios la proximidad de la guerra constituye un elemento que distorsiona la vida cotidiana y limita los esfuerzos de superación individual y colectivos.

En estas realidades en conflicto PTM-mundubat mantiene una acción continuada en la defensa de los derechos humanos y de los DESC, mediante actuaciones

concertadas con otras ONGD, institutos locales e internacionales, movimientos sociales y las propias comunidades. Una de las líneas de acción se concreta en el acompañamiento a poblaciones que se resisten a abandonar sus tierras y *habitat* como consecuencia del conflicto.

Una segunda línea de intervención se define en torno a los conceptos de emergencia y seguridad alimentaria, con el apoyo financiero de gobiernos y agencias donantes.

En tercer lugar, el apoyo a sistemas de salud y educacionales.

Un cuarto renglón de trabajo lo constituyen proyectos productivos, generalmente orientados al autosostenimiento y a pequeños excedentes.

Una quinta esfera de trabajo lo constituya la inversión en formación humana y técnica.

El compromiso en favor de la resolución justa de los conflictos y de la paz, hace que PTM-mundubat participe activamente en espacios y redes locales e internacionales. La Institución en su conjunto, está implicada en actividades de solidaridad, de lobby, y de realización de foros de reflexión y debate, en pos de los objetivos señalados.

### V.3. OTROS DE AMÉRICA LATINA: CUBA Y BRASIL

La presencia de PTM-mundubat en Cuba obedece al criterio de acompañamiento al pueblo cubano en su esfuerzo por lograr progreso económico y social. Los proyectos y programas que se apoyan, de carácter agropecuario y de infraestructuras, representan un modesto esfuerzo en el panorama de la solidaridad internacional, con sectores sociales que la reclaman como factor de fortalecimiento de sus propias planificaciones. Al trabajar con socias locales que identifican y llevan a cabo los proyectos, se contribuye a la consolidación de la sociedad civil y de sus organizaciones representativas.

PTM-mundubat tiene previsto continuar trabajando en Cuba, desde el respeto a su marco legal y el reconocimiento expreso a su soberanía, tratando de profundizar con contrapartes la reflexión y evaluación de nuestro trabajo de cooperación y de acordar con ellas líneas estratégicas para los próximos años en territorios convenientemente definidos.

En Brasil, PTM-mundubat acompaña un proceso de largo plazo, consistente en la formación humana y técnica de líderes comunales y campesinos, en el marco de un acuerdo con el Movimiento de los Sin Tierra. Este compromiso constituye un campo de pruebas para nuestra ONGD, desde la convicción de que ésta esfuerzo supone apostar por un efecto multiplicador en el fortalecimiento de

la dimensión social del movimiento que lucha por el acceso a la tierra y la democratización de la economía brasileña. En los próximos años 2006-2009 seguiremos trabajando con esta orientación con el propósito de asentar nuestra capacidad de acompañamiento al MST en el terreno.

#### V.4. ÁMBITOS GEOGRÁFICOS

La Estrategia General de PTM-mundubat para los próximos años 2006-2009 abre posibilidades de ampliación a nuevos ámbitos geográficos a partir de diversas variables: oportunidad de extensión y desarrollo de la estrategia de Desarrollo Endógeno Participativo a nuevos países; necesidad de crecimiento sobre bases sólidas de la ONGD; opción política institucional de presencia en otros escenarios de conflicto para acompañar a las poblaciones; demandas de organizaciones de nuevos países que resulten ser coherentes con la estrategia de PTM-mundubat; atención a poblaciones de países en conflicto en los que ya trabajamos actualmente que resultan ser refugiadas en otros países vecinos...

La apertura a nuevos países deberá ser una decisión tomada en el Patronato de PTM-mundubat, después de un estudio riguroso compartido con otras instancias de la organización.

# VI Parte. Nuestra función en el Norte

## VI.1. CRITERIOS GENERALES

De acuerdo con la declaración de Misión definida por el departamento de Acciones en el Norte de PTM-mundubat (AANN) la finalidad de nuestro trabajo es facilitar criterios de análisis de la realidad e información sobre las verdaderas causas del empobrecimiento del Sur y promover cauces de participación y movilización social, para fomentar un pensamiento crítico en la ciudadanía del Norte, lograr un compromiso por la transformación social, tanto en el Norte como en el Sur, y conseguir la incorporación de ciudadanía a espacios de solidaridad y de la cooperación internacional para el desarrollo. Para lograr esta finalidad, PTM-mundubat cuenta como valor añadido o particularidad, la unión de “nuestro Norte y nuestro Sur”, es decir la complementariedad activa entre nuestra función en el Norte y nuestra Cooperación para el desarrollo en el Sur.

Forman parte de este departamento las siguientes áreas: Sensibilización, Educación para el Desarrollo, Derechos Humanos y Comunicación.

La Sensibilización, la Educación para el Desarrollo y los Derechos Humanos no tratan sólo del Sur, sino de la actualidad de nuestro entorno, de la interdependencia Norte-Sur; y esto no lo hace únicamente desde el punto de vista de los valores sino también desde el ángulo del análisis, conceptual y procedimental. Desde el ejercicio de la crítica de los valores imperantes en nuestros modelos de desarrollo, se pretende promover un tipo de pensamiento más complejo de la realidad para la acción emancipadora. En particular, desde el área de los Derechos Humanos se hace un seguimiento de su realidad, impulsando denuncias a sus violaciones y articulando su defensa con otras redes locales e internacionales.

Promover la reflexión crítica significa asimismo mostrar que es posible, en el marco de una Cooperación solidaria, el desarrollo de alternativas económicas y sociales para la mejora sustantiva de las pobladoras y los pobladores del Sur. Así, la Educación para el Desarrollo y la Sensibilización han de caminar vinculadas a nuestra Cooperación en el Sur.

De manera específica nuestra vocación trata de incentivar la participación e implicación directa de organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales del Norte, tanto en proyectos e iniciativas de intercambio con sus iguales del Sur -promoviendo encuentros, foros, talleres, con objeto de animar un despliegue

de agendas de colaboración, consorcios, hermanamientos, intercambios, etc, extendiendo de este modo una solidaridad horizontal y mutua-, como en acciones que logren sensibilizar y educar a la población del Norte en valores solidarios, la modificación de estilos de vida y en el pensamiento crítico.

- a) Mediante la prestación de servicios y materiales.
- b) Participando activamente junto con los movimientos sociales en acciones y agendas. Esta modalidad es preferente por cuanto conlleva el aprendizaje en común y el fomento de alianzas estratégicas.

Estas modalidades se desarrollan en fases o procesos que van desde alianzas puntuales a estrategias compartidas, según los casos. La lógica de este eje de trabajo consiste precisamente en la convicción de que la solidaridad no debe quedar reducida a organizaciones especializadas sino que debe extenderse en el tejido o cuerpo social.

Como resumen de nuestra función en el Norte señalamos cuatro ejes que contemplan el conjunto de las acciones del departamento de Acciones en el Norte:

- Mostrar a la sociedad del Norte qué Cooperación estamos haciendo en el Sur.
- Impulsar una cultura de nuevos valores de solidaridad
- Contribuir al fortalecimiento de Movimientos. Sociales y redes *alterglobalización*
- Dar seguimiento a la realidad de los Derechos Humanos, denunciando sus violaciones y defendiendo activamente su preservación en el Sur como en el Norte.

## VII.2. LAS LÍNEAS PRÁCTICAS GENERALES DE NUESTRA ACCIÓN

### 2.1. La población-meta

Tenemos un compromiso orientado al proceso formativo de jóvenes y de personas en general que incluye la dimensión política, social, cultural y pedagógica que, partiendo del análisis de la realidad global, promueve ideas, valores y actitudes de solidaridad local e internacional, y conduce a la implicación y al compromiso para la acción transformadora. Para ello, a través de la sensibilización y de la educación tratamos de facilitar criterios de análisis de la realidad, fomentando un pensamiento crítico y ofertando cauces de participación en el ámbito de la solidaridad. De manera particular orientamos un esfuerzo por incentivar la

participación directa de agentes sociales de nuestra sociedad en proyectos de intercambio con sus iguales del Sur, promoviendo encuentros, foros, talleres, con objeto de animar un despliegue de agendas de colaboración, consorcios, hermanamientos, intercambios, etc, extendiendo de este modo una solidaridad horizontal y mutua., haciendo posible que la solidaridad se ensanche por el tejido social y se promueva la idea de que la solidaridad, más que aportar dinero, es implicarse de forma directa.

Desde este enfoque conviene diseccionar la población a la que nos dirigimos y con la que trabajamos, con el fin de jerarquizar nuestro esfuerzo. En la medida de nuestras posibilidades nos dirigimos la sociedad en general mediante mensajes accesibles y por procedimientos abiertos a todo el público: exposiciones, jornadas de cine, trípticos, y de medios de comunicación, actividades lúdicas solidarias, publicidad... pero de manera más específica y **preferente** la población-meta de nuestras acciones está formada por:

- Las organizaciones y redes sociales implicadas en el movimiento *alterglobalización* y de solidaridad
- Organizaciones especializadas en la lucha contra el racismo y la xenofobia
- Las mujeres y sus organizaciones
- Los colectivos de jóvenes
- El profesorado

Es obvio que la naturaleza de cada proyecto y de las actividades nos indican hacia qué población hemos de dirigir en cada ocasión nuestra mirada. Sin embargo, los criterios señalados nos dan pistas generales que ayudan a definir el conjunto de nuestro esfuerzo.

## 2.2. La Sensibilización y la Educación para el Desarrollo en la lógica del DEP

De manera decidida nuestro compromiso en el Norte –en nuestra sociedad- debe poner en primer plano la cuestión del desarrollo. Ello significa poner en evidencia el desarrollo económico del capitalismo, su proceso histórico que ha discurrido de tal modo que ha desestructurado los procesos endógenos de los países del Sur, mediante el colonialismo primero, y el dominio de todos los centros de poder después por parte de un pequeño número de países privilegiados que imponen las reglas de juego del comercio y de los mercados. Nuestra función consiste en explicar que de persistir la actual dominación del Norte sobre los pueblos del Sur, el desarrollo para toda la humanidad está lejos de convertirse en realidad. El modelo del Norte construido en buena parte gracias a su dominio histórico sobre

el Sur, no puede extenderse a escala global. Es necesario otro desarrollo que sólo es factible en un nuevo marco de relaciones Norte-Sur.

Plantear la cuestión de cuál es el desarrollo deseable y de cuál es posible desde nuevas reglas es una de nuestras funciones. Esto significa que hemos de mostrar qué hacemos en los países del Sur en los que trabajamos mostrando que los proyectos y programas forman parte de procesos sociales. Desde la lógica de *otro desarrollo*, noción vinculada a una transformación de lo local y de lo global, es posible que nuestra función en el Norte se ramifique en diversas líneas de trabajo: la educación para la equidad de género; la sensibilidad para el medioambiente; los Derechos Humanos y los derechos Económicos, sociales y culturales, en los planos individual, de los pueblos y comunidades, e internacional; la difusión de luchas de mujeres, campesinos, comunidades... Precisamente en este vínculo entre lo que hacemos en el Sur y nuestra función en el Norte se encuentra el valor añadido de PTM-mundubat.

### 2.3. La Educación en el área formal e informal

Si entendemos la Educación para el Desarrollo (ED) como el proceso formativo que a partir de la realidad promueve el ejercicio de la crítica y de valores y de actitudes de solidaridad concretadas en compromisos, hemos de pensar que: la ED debe formar personas con sentido crítico; con herramientas para al conocimiento; con actitudes para actuar; con visión de cambio social. Los instrumentos de trabajo son muy variados: charlas, talleres, materiales escritos, videos, fotografías, paneles con datos e imágenes... Todos ellos elaborados con criterios selectivos de utilidad práctica real.

La ED tiene mucho que decir asimismo en el ámbito informal. Temas como la interculturalidad, la lucha contra el racismo, el género, etc, nos pueden permitir crear espacios mixtos con profesorado y alumnado de una parte y colectivos sociales, agentes de la comunicación y otros, por otra parte. Se trata de ver en cada caso, en cada actividad, que es lo que conviene y qué herramientas didácticas utilizar. En ED los medios de masas son asimismo importantes: audiovisuales, radiales, ediciones... Para este trabajo se ha de cooperar estrechamente con el área de Comunicación.

### 2.4. La unión de actores Norte-Sur

Es un principio que se desprende de nuestra Misión . Es un objetivo clave en el impulso de la solidaridad como valor del que la sociedad debe ser empapada. La relación ONGD –emisora de mensajes- Sociedad –receptora de mensajes- requiere de intermediaciones: los actores y actoras sociales del Norte son el sector privilegiado, capaz de actuar como factor multiplicador de la solidaridad.

Este enfoque es importante para cohesionar el equipo de AANN y cohesionar a éste con el conjunto de la institución PTM-mundubat.

Hay en nuestro objetivo de procurar espacios de encuentro entre actores del Norte y del Sur una visión conectada con el movimiento que aspira a otra globalización, no siendo únicamente algo derivado de nuestras propias actividades en el Sur. Para identificar bien a los actores y actoras del Norte y del Sur es preciso un protocolo de colaboración con el área de alianzas y relaciones (ARRIN) internacionales y estatales de PTM-mundubat.

La tipología de acciones en los espacios de unión de actores Norte-Sur es diversa. Veamos algunos ejemplos:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Desarrollo local y territorial | Foros con participación de municipalidades, consejos locales, organizaciones sectoriales...         |
| Soberanía Alimentaria          | Encuentros entre productores Norte-Sur  |
| Economías Populares            | Espacios de intercambio de experiencias entre organizaciones campesinas                             |
| Participación Ciudadana        | Foros sobre presupuesto participativo desde experiencias Norte-Sur                                  |
| Género en desarrollo           | Encuentros de mujeres productoras   |
| Luchas de mujeres              | Intercambio de experiencias de luchas por logros legales, por la tierra, por la vivienda...         |
| Medioambiente                  | Foros de reflexión sobre desarrollo sostenible con experiencias del Norte y del Sur                 |
| DDHH y/ DESC                   | Seminarios Norte-Sur con gentes expertas y actores sociales   |
| Comunidades urbanas            | Intercambio de experiencias comunitarias, de barrio...  |
| Pueblos en lucha               | Encuentros con actores Sur y de la solidaridad del Norte  |
| Foros Sociales                 | Son espacios amplios y plurales de debate y construcción de agendas para la acción y la solidaridad |

En realidad hay otras muchas posibilidades vinculadas no sólo a procesos sociales sino también a instrumentos de desarrollo como el micro-crédito, a modalidades como la Acción Humanitaria, etc.

Como apoyo a estos procesos es importante elaborar un mapa de los actores sociales en el Norte y en el Sur. Definir los perfiles de mayor interés y fijar criterios para la selección de participantes.

## 2.5. Nuestro trabajo en redes y Alianzas en el Norte

Como PTM-mundubat participamos en espacios globales como el Foro Social Mundial y el Europeo. Ello pone de relieve una vocación y un compromiso de ser parte del movimiento *alterglobalización*. En estos espacios sociales el departamento debe ir encontrando su lugar, participando gradualmente en los mismos. También formamos parte de alianzas internacionales de Cooperación y de DDHH. En el marco de esta Estrategia general nos proponemos abrir nuestra participación a redes especializadas en las esferas de la Sensibilización y la Educación para al Desarrollo.

## 2.6. Las acciones de incidencia y denuncia. Los DDHH.

Una de las críticas más extendidas hacia las ONGD consiste en afirmar que hacemos escasas denuncias cuando se trata de poner en el centro de las mismas a nuestros gobiernos e instituciones. En la misma línea se nos acusa de carecer de eficacia en el cambio de comportamientos de instituciones y gobiernos. Sin embargo, una de nuestras funciones en el Norte debe pasar por ejercer ambas.

Hay sin duda numerosos campos en los que debemos desplegar la denuncia y los esfuerzos de incidencia: el apoyo a la paz mundial y el rechazo de las guerras y del militarismo, son una parte sustantiva. También la denuncia de las injustas relaciones comerciales y económicas entre Norte-Sur, de la deuda externa como estructura de dominación, de la exportación de armas, de los comportamientos autoritarios y violadores de derechos de empresas españolas y europeas en los países del Sur, de las incoherentes políticas en relación con la pobreza en el mundo, de la injusta distribución de roles y de bienes y recursos entre hombres y mujeres, del papel débil de Naciones Unidas, del negativo papel de la OMC, de la construcción de la fortaleza europea frente a las emigraciones provenientes del Sur... La crítica y la denuncia deben extenderse asimismo al campo de la Cooperación: a propósito del 0,7, de los créditos y la cooperación ligada...

Desde el área de Derechos Humanos desarrollamos de forma permanente una observación sobre el cumplimiento de los Derechos Humanos en el Sur y en el Norte, participando para ello en redes especializadas y estableciendo concertaciones con flexibilidad. Observación que lleva aparejada la difusión de hechos y de datos, la denuncia. Nuestra página WEB debe ser un lugar de información dinámica sobre los DDHH y también sobre los derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC); un referente para la consulta.

La promoción de los DDHH y el trabajo por el reconocimiento pleno de los DESC -a fin de que sean de obligado cumplimiento por gobiernos y organismos intergubernamentales- en la esfera individual y colectiva de los pueblos, en el marco de la lógica de *otro desarrollo* y de la transformación social que son ejes del DEP, supone desplegar un trabajo en varias vertientes perfectamente ligada

- a) Sistematizar información sobre violaciones de los derechos
- b) Sistematizar experiencias de lucha por los DDHH y los DESC
- c) Sistematizar las luchas de las mujeres en la búsqueda de sus intereses estratégicos y la violación de los derechos humanos en este campo
- d) Hacer inventarios de las cuestiones no resueltas
- e) Denuncia ante instituciones de nuestras Comunidades Autónomas, estatales e internacionales
- f) Denuncia ante la opinión pública
- g) Poner en marcha o apoyar acciones judiciales en casos concretos

En el ámbito del trabajo con la sociedad y nuestras poblaciones-meta:

- a) Organizar conferencias, mesas-redonda
- b) Talleres de información y formación
- c) Elaboración de documentos, artículos de opinión
- d) Realizar campañas propias o en alianzas
- e) Establecer modos estables de cooperación con otras entidades locales
- f) Dar seguimiento a las políticas de los gobiernos y de la UE en materia de derechos, de exigencia de las cláusulas democráticas en los Acuerdos de Asociación.
- g) Participar en lobbies internacionales

### VII.3. LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La política de Comunicación de PTM-mundubat pretende mostrar a la sociedad el rostro de la ONG, los valores que encarna y el trabajo que realiza tanto en el Sur como en el Norte. Desarrolla su plan de trabajo y sus actividades de acuerdo con las directrices que emanan del conjunto de la organización, en particular del Patronato y de la Dirección. Se coordina con todos los departamentos y de un modo específico en el marco del Departamento de Acciones en el Norte del que forma parte.

Su actividad se despliega en los siguientes ámbitos: a) Imagen corporativa; b) prensa; c) Publicidad; d) Publicaciones; e) Relaciones públicas; f) Marketing.

## VII.4. VOLUNTARIADO

La promoción y formación del Voluntariado es misión y responsabilidad de toda la organización, bajo el liderazgo del Patronato, como fruto de una acción organizada y planificada dentro de PTM-mundubat y en el marco de nuestros principios filosóficos y éticos que se recogen en el documento “Razón de ser de PTM”. Es por consiguiente un asunto transversal a toda la organización que implica a todos sus niveles y departamentos.

De manera específica el Departamento de AANN se propone en su estrategia para los próximos años fortalecer el trabajo con el Voluntariado: incrementar su número y consolidarlo a través de una dedicación de calidad. Ello significa definir mejor el tipo de Voluntariado que queremos y precisar los recursos más idóneos. A corto plazo hemos de trabajar en las siguientes direcciones: a) Planes de acogida en cada territorio; b) Planes de formación que incluyan la razón de ser PTM, su Cooperación, nuestra función en el Norte; c) Elaborar plantillas de evaluación; d) Descripción de tareas y consolidación de consensos; e) Elaboración de un material básico de promoción del Voluntariado

## VII.5. EL DEPARTAMENTO EN EL PERÍODO 2006-2009

Una definición de objetivos del departamento para los próximos años, acompañados de estrategias, actividades e indicadores figura en un documento *ad hoc* que los precisa en detalle. En este documento de Estrategia General rescatamos únicamente los elementos que dibujan el escenario al que deseamos llegar.

- a) Un equipo de trabajo cohesionado, satisfecho ética y políticamente con la función, objetivos y actividades del departamento
- b) Un departamento capaz de mirar simultáneamente al Sur y al Norte, en la convicción de que en nuestra propia sociedad hay un Sur que exige dignidad y derechos
- c) Un departamento familiarizado con nuestra Cooperación y el manejo de nuestra estrategia de Desarrollo Endógeno Participativo como matriz desde la que trabajar por otros modelos de desarrollo

- d) Un equipo vinculado a los movimientos sociales de nuestra sociedad para trabajar con ellos en alianzas y redes, uniendo sinergias para la extensión de la solidaridad
- e) Un equipo profesional con capacidad de análisis, de generación y gestión de proyectos en sus fases de identificación, formulación, ejecución, justificación y evaluación.
- f) Un departamento capaz de armonizar actividades de DDHH, Sensibilización y Educación para el Desarrollo, con fuerte capacidad de Comunicación y bien integrado y coordinado en el organigrama de PTM-mundubat.

Estos 6 objetivos del departamento en el marco de nuestra función en el Norte, configuran el mapa, el escenario 2009 al que deseamos llegar.

# VII Parte. Importancia de las alianzas internacionales para una nueva cooperación

Las tendencias de la Cooperación Internacional apuntan a un descenso de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en consonancia con el predominio del modelo económico neoliberal que hace de los mercados el centro del desarrollo. El mercado como mecanismo de asignación de recursos otorga al sector privado el protagonismo como motor de la economía. De este modo, a mayor inversión extranjera en los países del Sur se responde con una menor AOD, al tiempo que se orienta esta última a convertirse en funcional a la integración de las economías en un mercado mundial desregulado. Además, es cada día más evidente que la AOD depende de la política exterior de los países donantes, separándose de su carácter de instrumento al servicio del derecho al desarrollo. Esto significa, en la práctica, que los criterios económicos, comerciales y políticos, son rectores en las líneas de cooperación, en contra de la opinión de las ONGD que siempre hemos considerado esencial la preservación de una esfera autónoma de la cooperación en orden a su finalidad de lucha contra la pobreza mundial. A esta tendencia que desnaturaliza la cooperación para el desarrollo se ha unido en los últimos años una visión conservadora: la cláusula de seguridad internacional ha desplazado a la cláusula democrática que exigía a los países receptores la observancia de los Derechos Humanos y el Estado de derecho.

En este escenario se hace urgente trabajar para que los donantes den prioridad a la lucha contra la pobreza con políticas coherentes y reales. Ello significa mostrar un disenso claro con la actual tendencia de la Cooperación Internacional y, en sentido contrario, reivindicar la puesta en práctica de políticas de cooperación desde la asunción de una co-responsabilidad que supere la mera ayuda. Supone asimismo exigir que la cooperación debe ir acompañada de una modificación de las reglas del juego comerciales, de modo que se reconozca la asimetría Norte-Sur como base para un comercio justo. La lucha contra la pobreza debe concretarse en estrategias con mecanismos y procedimientos, no en programas simplemente declarativos.

Este planteamiento es opuesto a la visión neoliberal de la cooperación. Propone un modelo de AOD basado en el derecho al desarrollo de todos los pueblos, lo que significa implementar estrategias frente a la pobreza que, necesariamente, deben cuestionar el modelo excluyente del Norte, sustituyéndolo por una nuevas relaciones Norte-Sur que encuentren su fundamento en una visión social y democrática.

Revertir las tendencias neoliberales de la cooperación y comprometer a los gobiernos y a la propia Unión Europea en una cooperación que responda realmente a las necesidades de las mayorías sociales de los países del Sur, es un esfuerzo que sólo puede hacerse desde fuertes alianzas y redes de ONGD y movimientos sociales. Sólo desde estrategias y prácticas unitarias con objetivos claros podremos hacer frente con alguna eficacia a los retos que tenemos planteados.

Es por ello que PTM-mundubat forma parte de alianzas como Grupo Sur y CIFCA en el ámbito europeo, de la Plataforma 2015 en el estatal, y de redes como ODHACO que da seguimiento a los derechos humanos en Colombia y de EUCOCO que trabaja la cooperación con el pueblo saharauí. Asimismo participamos en los foros mundiales y continentales en los que se debate y se elaboran propuestas para mejorar la Cooperación Internacional. Estas redes y alianzas nos permiten: a) Reflexionar juntos y establecer planes de cabildeo y acción en defensa de una Cooperación Internacional que tenga como centralidad estrategias de lucha contra la pobreza; b) Establecer procesos de fortalecimiento mutuo en orden a prepararnos en el plano del conocimiento y del diseño de alternativas innovadoras en el ámbito de la cooperación y de la acción humanitaria.

### **Algunos retos de las alianzas y redes de ONGD**

La importancia de las redes estatales e internacionales es para PTM-mundubat de orden estratégico y ello conlleva un compromiso de participación activa en aquellas de las que forma parte y en los siguientes ámbitos:

- a) Trabajo de lobby y/o cabildeo ante las instituciones
- b) Impulso de espacios de la sociedad civil para la reflexión y la acción
- c) Generación de documentos con vocación práctica para la reflexión y el debate.

Luchar porque la Cooperación Internacional responda realmente al objetivo de cambiar la relación Norte-Sur en clave de justicia y de reparto de la riqueza, requiere de una agenda que recoja al menos:

- 1) Avanzar con un calendario claro hacia el cumplimiento del 0,7 de AOD de la renta nacional bruta;

- 2) Poner las bases para una política comunitaria de cumplimiento de los acuerdos de la Cumbre del Milenio;
- 3) Promover en la política de Cooperación Internacional el ecodesarrollo;
- 4) Impedir una involución en la política de Cooperación para el Desarrollo que adelgace su carácter comunitario y retroceda a los ámbitos exclusivos de país;
- 5) Es necesaria una arquitectura de instrumentos jurídicos que garantice una coherencia entre recursos financieros, objetivos y estrategias;
- 6) Fomentar y asegurar la participación de actores del Norte y del Sur en la elaboración de estrategias para países y regiones; no sólo en el plano de la consulta, también en la elaboración de las políticas de Cooperación Internacional y en la toma de decisiones.
- 7) Avanzar rápidamente hacia una gestión ágil y descentralizada.;
- 8) Imponer cláusulas democráticas en los contratos de cooperación cuando no existen y establecer mecanismos de vigilancia social para su aplicación, cuando sí existen.

Además las ONGD organizadas en redes, junto con los movimientos sociales, tenemos un conjunto de retos que podemos plasmarlos en la siguiente agenda:

1. Deuda externa. Condonación de la deuda externa a los países de bajos ingresos y revisión de la suya a los países de ingresos medianos altamente endeudados. La condonación debe hacerse con transparencia y garantías, intercambiándola con educación, programas de salud, viviendas para los segmentos más empobrecidos, etc.
2. Comercio. Apertura comercial del Norte a los productos considerados sensibles del Sur –agricultura, textil-. Suspender las subvenciones a las exportaciones del Norte –en la Unión Europea, las llamadas “restituciones” a la exportación-.
3. Cuestiones fiscales. Medidas para eliminar las transacciones financieras con los “paraísos fiscales”; aplicación de la Tasa Tobin; normas mínimas internacionales sobre tributación del capital.
4. Gastos militares. Su reducción y aplicación al “dividendo por la paz”. Control del comercio de armas y prohibición de las minas terrestres –EEUU y alguna otra potencia no han firmado todavía este acuerdo- y de las pruebas nucleares.
5. Calidad medioambiental. Cumplimiento efectivo de los acuerdos firmados – Convenio de Diversidad Biológica, Capa de Ozono, Kioto,-.

6. Tecnología. Sistema de patentes que no perjudique a los países del Sur –particularmente, pero no sólo, en medicamentos- y que reconozca los derechos de propiedad colectivos sobre los conocimientos tradicionales de los pueblos indígenas y comunidades locales. No a las patentes sobre los seres vivos.
8. Código ético de conducta para Empresas Transnacionales. Eliminación de la explotación infantil y el respeto a los derechos sindicales. Formulación de normas de competencia en el ámbito internacional.
9. Flujos migratorios. Libertad de circulación y derechos iguales y efectivos para los emigrantes.
10. Igualdad de género. Por el empoderamiento de las mujeres. Cumplimiento de los Acuerdos Internacionales sobre igualdad. Control de redes de prostitución de la mujer.
11. Prevención y resolución de conflictos. Definición más precisa de lo que se entiende por intervenciones humanitarias y por el derecho a la injerencia.
12. Prevención de crisis financieras globales. Reforma de las Instituciones Financieras Internacionales.
13. Acceso universal a la educación y a la salud.
14. Prácticas transparentes de gobierno. Lucha contra la corrupción tanto en el Sur como en el Norte. Políticas que fomenten la igualdad social.
15. Derecho al desarrollo. Efectivo derecho al autodesarrollo de cada pueblo. Reconocimiento de los derechos individuales y colectivos.

## Conclusión

En el período 2006-2009 PTM-mundubat tiene un interés específico en fortalecer su participación en redes y alianzas internacionales que focalizan su trabajo en las áreas geográficas del Sur en las que trabajamos. Ello ha de servir para dar mayor fortaleza a nuestra Cooperación para el desarrollo, y el trabajo de incidencia política en los ámbitos de Derechos Humanos y de fortalecimiento de la democracia. Para este fin nos proponemos la elaboración de un mapa de alianzas en las que participamos, priorizando esfuerzos y estableciendo mecanismos para una participación más cualitativa que contribuya mejor a la creación de una “masa crítica” que pueda aspirar a influir en las esferas transnacionales, agencias y organismos inter-gubernamentales, así como en los ámbitos propios –nacional vasco y estatal- en favor de políticas de cooperación y solidaridad coherentes para una nuevas relaciones Norte-Sur más justas y democráticas. Priorización significa asimismo racionalización de nuestros esfuerzos y recursos, evitando la

dispersión y la participación en espacios que se solapen, con el objetivo de ser más eficaces.

En particular nos proponemos en este nuevo período sentar las bases para un trabajo permanente con Vía Campesina, red mundial que es para PTM-mundubat fuente de inspiración ética y de conocimientos, así como un testimonio de compromiso social y político con arraigo local y dimensión global.

# VIII Parte. La política institucional del género en la organización

Desde el año 2001, en el que PTM-mundubat asume su compromiso con la corriente de Género en el Desarrollo (GED), la organización ha sido consciente de la necesidad de elaborar una política de género; sin ella, los compromisos con el Género en el Desarrollo y con el Desarrollo Endógeno Participativo, quedarían incompletos y carecerían de la coherencia necesaria.

Entendemos la política de género como un conjunto de medidas concretas que PTM-mundubat debe asumir para garantizar la equidad de género al interior de la propia organización, de tal forma que el ámbito de transversalización del género no se quede exclusivamente en los proyectos y programas de cooperación a los que nos dedicamos, sino que permee en nuestra estructura y permita la construcción de ese *"otro mundo es posible"*, en condiciones de igualdad de oportunidades entre todas y todos, en el Norte y en el Sur.

En los proyectos hemos optado por la estrategia del empoderamiento de las mujeres, y en nuestra estructura optamos por la institucionalización del género a través de compromisos concretos, asumidos por todas y todos, y apoyados activamente por los máximos órganos de decisión de la organización.

En este proceso de elaboración de una política de género, hemos dado pasos significativos en los últimos años. Comenzamos con la elaboración de diagnósticos que nos permitieran evaluar nuestro punto de partida, para lo que hemos realizado varios talleres en el Norte y en Centroamérica, con el fin de analizar qué es y qué supone la aprobación de una política de género. Hemos iniciado procesos de formación y reflexionado conjuntamente con otras organizaciones lo que supone asumir una política de género. Asimismo hemos organizado un encuentro internacional de mujeres en Bilbao en el que han participado mujeres de diez países y numerosas organizaciones de mujeres y mixtas de nuestro entorno.

Sin embargo, nos queda como tarea la aprobación de una política de género, coherente, asumible, consensuada y con indicadores que nos permitan darle seguimiento.

Para ello hemos sistematizado las experiencias previas. Durante el año 2005

hemos debatido un borrador de política de género en el Norte y en el Sur -en espacios colectivos y por equipos de trabajo- y ello nos ha permitido definir los ejes básicos sobre los que deberemos asumir compromisos concretos para conseguir una organización coherente con el desarrollo que queremos y proponemos.

Las bases sobre las que se estructura nuestro compromiso con la equidad de género en el ámbito institucional, son las siguientes:

- 1.- Tendencia permanente a la consecución de la **paridad** en nuestra organización, buscando la coherencia en la distribución de mujeres y hombres en los distintos niveles de responsabilidad, y definiendo supuestos claros de aplicación de la acción positiva a favor de hombres o mujeres, en áreas de trabajo y de decisión en los que estén sub-representadas/os.

Entendemos que conseguir esa paridad entre hombres y mujeres, en los distintos puestos de responsabilidad de la organización, no sólo es una cuestión de justicia, sino que también nos permitirá integrar una visión más amplia de la realidad y más representativa de quienes formamos PTM-mundubat. Pero también entendemos que paridad y equidad en género no son voces sinónimas, lo que quiere decir que la lucha por la equidad seguirá siendo una tensión permanente más allá de las cuotas de representatividad de mujeres y hombres.

- 2.- Formación permanente en género. Hablamos de **formación** en el más amplio sentido de la palabra. La incorporación institucional del género requiere cambios en el ámbito técnico, político y personal, y creemos que la formación es una herramienta válida de incidencia en los tres campos.

\* Es necesaria la formación técnica demandada por quienes trabajan día a día en la formulación de proyectos de cooperación, acción humanitaria, sensibilización y educación, tanto desde los equipos de trabajo del Norte, como desde las delegaciones del Sur, como desde nuestras socias locales.

\* Es necesario reforzar la formación en política de género en los equipos de trabajo, para incluir la perspectiva y la situación de las mujeres, en todas nuestras actuaciones.

\* Y, por último, es necesario formarnos en cuanto a valores y conductas, con el fin de interiorizar la comprensión de que la desigual posición y condición de los hombres y mujeres afecta a nuestras vidas. Para comprender asimismo que tenemos posibilidades de introducir cambios paulatinos en nuestra cultura organizacional que hagan del trabajo un espacio más satisfactorio para el desarrollo humano (personal, profesional y socio-familiar) de todas y todos.

### 3.- Institucionalización para el impulso, seguimiento y sistematización de procedimientos y prácticas en pro de la equidad de género.

Los cambios que implica la aprobación de una política de género requieren la **institucionalización** de un espacio de trabajo que con el apoyo de los órganos de decisión, se encargue de :

- a) Impulsar medidas concretas para la consecución de los objetivos de la política de género
- b) Dar seguimiento periódico al estado de cumplimiento de los compromisos de la política de género
- c) Sistematizar anualmente los avances, para consolidar aportaciones y para dar transparencia al proceso

### 4.- Alianzas estratégicas en materia de género. En un contexto de globalización el trabajo en red y el establecimiento de **alianzas estratégicas** cobran cada vez mayor importancia. Conscientes de ello, queremos establecer esas alianzas estratégicas a dos niveles.

Por un lado, tanto en el Norte como en los países en los que trabajamos, queremos integrarnos en redes amplias que establezcan compromisos del Desarrollo con la equidad de género, que nos permitan nutrirnos de conocimientos y de nuevas formas de *“ver y hacer”*, y nos permita además incluir nuestra voz en la reivindicación de los derechos de las mujeres a todos los niveles y en todos los contextos.

Por otro lado también queremos establecer alianzas estratégicas más locales y territoriales en la línea de lo que hemos definido en esta estrategia general como un espacio privilegiado para implementación del Desarrollo Endógeno Participativo. En este sentido, una de las bases de la política institucional de género de PTM-mundubat, será durante el período 2006-2009 lograr el establecimiento de alianzas estratégicas en todos los territorios en los que trabajamos, con al menos una organización feminista y/o de mujeres, que nos permita conocer las necesidades y demandas de las mujeres en ese territorio y que permita también la mutua retroalimentación de conocimientos y experiencias no sólo entre PTM y la socia local, sino incluso en espacios compartidos en materia de género de índole nacional e internacional.

## Conclusión

En estos cuatro puntos se resumen las bases sobre las que se asentará la política de género que queremos poner en marcha en el transcurso de este período y en el marco de la Estrategia General 2006-2009. Esta política nos fortalecerá institucionalmente y nos permitirá cooperar con un Desarrollo más endógeno, más participativo y más justo para todas y todos.

# IX Parte. Estructura organizativa de los RRHH en PTM-mundubat

## IX.1. EL EQUIPO PROFESIONAL: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

El modelo de organización y funcionamiento responde a los valores consolidados por la experiencia y que vienen recogidos en los “Principios Inspiradores del Acuerdo Marco de Relaciones Laborales” que establecen: “Como ONGD, PTM es una organización que debe conservar un estilo organizativo acorde con sus fines. Los valores que promulgamos hacia las comunidades del Sur y la sociedad del Norte deben orientar también las relaciones internas”.

La democracia participativa es el modelo básico de organización, optándose por un sistema de trabajo, flexible y eficaz, caracterizado por la delegación de responsabilidades y decisiones. Un sistema de organización y funcionamiento en que la participación de todas las personas se potencie al máximo, siguiendo una dinámica de abajo hacia arriba, de manera que los procesos de planificación y gestión, en la medida de lo posible, se realicen en ese orden.

Este sistema de funcionamiento tiene su contrapeso en un sistema consensuado de supervisión y evaluación, desde el inicio hasta el final del período de gestión de los equipos y departamentos, de manera que se garantice que el resultado final sea acorde con los objetivos generales de la Fundación y los fijados en el plan de actuación.

El modelo de organización se establece a través de:

**Marcos generales:** la gestión de cualquier órgano del equipo profesional debe inscribirse en el ámbito definido por la Fundación ( Estatutos, Reglamento Régimen Interno y directrices de los órganos establecidos en ellos) y los Acuerdos Marco de Relaciones Laborales.

**Marcos intermedios:** la gestión de todos los órganos del equipo profesional se realiza de acuerdo con el RGOF y el plan de actuación aprobado por el Patronato.

**Marcos inmediatos:** constituidos por las normas internas (funciones y tareas) y los planes de actuación de cada departamento, que afectan a los respectivos órganos. Es función de los responsables de departamento y del Director velar porque en sus áreas de responsabilidad (el departamento y la totalidad del equipo profesional, respectivamente) cada persona asuma y cumpla con sus responsabilidades y tareas.

En esta línea de mejora del modelo de organización desde el año 2004 estamos insertos en un proceso de formación e incorporación a la gestión en calidad. Buscamos con ello una mayor eficiencia y efectividad en nuestro trabajo, así como un incremento en la satisfacción personal y el establecimiento paulatino de un sistema de gestión por procesos en algunas de las áreas de nuestro trabajo.

Debemos consolidar el equipo humano desde el individuo facilitándole su desarrollo personal dentro de los equipos de trabajo y en una estructura organizativa basada en:

**A. La responsabilidad, capacidad, respeto y confianza del equipo y las personas.**

Cada una de las personas es responsable de su área de gestión, es la que más sabe y mejor conoce las posibilidades y los límites de su responsabilidad. Trabaja en equipo(s) con iniciativa y alto grado de autonomía en las decisiones, siempre en coordinación con otros equipos y departamentos

**B. La plena asunción de los marcos, directrices y orientaciones de la Fundación, así como del trabajo por objetivos.**

Cada miembro del equipo profesional y cada equipo de trabajo elabora su correspondiente propuesta de plan de actuación y lo gestiona en el marco estratégico general de la organización y mediante el trabajo por objetivos.

**C. La participación de la población a la que dirigimos nuestras acciones y de las organizaciones socias locales.**

Cada delegación presentará anualmente su plan de actuación compartido con las contrapartes y socias locales y acorde con las necesidades estratégicas de la población.

**La coordinación del equipo profesional con los órganos de gobierno**

De acuerdo con el Reglamento de Régimen Interno y el Reglamento General de Organización y Funcionamiento, se realiza, con carácter ordinario, a través del director en la Comisión Ejecutiva, mediante:

- La presentación del plan de actuación anual.
- El seguimiento semestral del cumplimiento del punto anterior.
- Una reunión mensual para presentación de los avances en la gestión.
- Reuniones periódicas con las diferentes Comisiones (Ética, Voluntariado y Control), a petición de las mismas.

### La coordinación dentro del equipo de gestión

Se desarrolla de acuerdo con el Reglamento General de Organización y Funcionamiento y directrices al respecto, concretándose en:

- Presentación y aprobación los respectivos planes de actuación anuales de Departamentos, Sedes y Delegaciones.
- Seguimiento mensual del cumplimiento de los mismos en la Junta de Departamentos.
- Reuniones semanales de los Departamentos y las Delegaciones.
- Despacho semanal de dirección con responsables de Departamento.
- Reunión semestral de seguimiento del avance en el cumplimiento de los objetivos de los Departamentos, delegaciones y sedes.
- Reunión mensual del departamento de Estudio y Estrategias.
- Reunión anual para la elaboración del plan de actuación anual

## IX.2. LA COORDINACIÓN DEL EQUIPO PROFESIONAL EN AMÉRICA LATINA

Hay un Coordinador Regional en Managua que es el representante de PTM-mundubat en el equipo profesional de las delegaciones de Cuba, Chiapas y Centroamérica, y responsable de garantizar la coherencia y coordinación regional del trabajo de las mismas. Depende de la dirección, ante la que responde de su gestión, y su función es de apoyo a las delegaciones en la buena gestión de los recursos financieros, técnicos y humanos. En estos momentos ni Colombia ni Brasil se coordinan desde esa oficina regional.

Su relación con la dirección en la sede central y con el responsable del Departamento de Cooperación se concreta en:

- La presentación y aprobación de los correspondientes planes de actuación.
- La presentación mensual de los avances en la gestión ante Dirección.

- La comunicación periódica y permanente con el Responsable del Departamento de Cooperación y Acción Humanitaria

El seguimiento y apoyo al equipo profesional de las delegaciones de Cuba, Chiapas y Centroamérica se concreta en:

- La presentación y aprobación (junto con el referente país) de los planes de actuación anuales de las Delegaciones.
- El seguimiento mensual del cumplimiento de los mismos.
- El seguimiento individualizado (visitas periódicas al menos dos veces al año) de las delegaciones.
- La comunicación permanente con las coordinadoras y coordinadores de las delegaciones
- La realización de una reunión semestral de coordinación regional.

### IX.3. ORGANIZATIVOS DE PTM 2006/2009:

- Incorporar la equidad de género en la cultura organizativa de PTM.
- Elaborar un perfil de puestos y funciones.
- Poner en marcha un plan de formación interna.
- Continuar en nuestro trabajo de incorporación a la gestión en procesos y EFQM.
- Planificar anualmente los objetivos.
- Poner en marcha un plan de comunicación interna.
- Poner en marcha un plan de marketing.
- Mejorar de forma continua las condiciones laborales del equipo profesional y revisar y mejorar el Acuerdo Marco de Relaciones Laborales (vigente hasta diciembre 2008)
- Poner en marcha una política de recursos humanos para el personal profesional que nos dé:
  - o La pautas adecuadas para la valoración del trabajo y la satisfacción del equipo.
  - o Los criterios y procedimientos de selección e incorporación.
  - o Una definición de las funciones y responsabilidades de la organización y de cada una de sus sedes y delegaciones.
  - o La política de formación, promoción y evaluación.

- Mantener la estructura actual y priorizar la estabilidad del personal, su formación, crecimiento y desarrollo humano en la organización.
- Poner en marcha un plan de voluntariado.

### IX.3.1. Organizativos de PTM 2006/2009 en las Delegaciones:

- Poner en marcha el modelo de gestión de Desarrollo Endógeno participativo
- Diseñar las Delegaciones de acuerdo con un rol más enfocado a la planificación estratégica junto con las socias locales
- Definir las funciones y responsabilidades del personal, de manera que supongan un valor añadido real a la cooperación que realizan las socias locales, basadas en:
  - o Realizar funciones de acompañamiento estratégico en los territorios.
  - o Fortalecer a las socias locales en la gestión del ciclo de proyectos.
  - o Canalizar las propuestas estratégicas ante los donantes y las redes temáticas de ámbito regional.
- Garantizar la equidad de género y la promoción de las mujeres en tareas de responsabilidad en los equipos.
- Garantizar una composición equitativa entre personal local y personal expatriado, con promoción del personal local que garantice su apropiación de la cultura organizativa de PTM.
- Consolidar el trabajo Regional de Género.
- Alcanzar acuerdos estratégicos con las socias locales que les permitan identificarse con PTM desde esta perspectiva, más allá de la consecución de proyectos
- Facilitar el funcionamiento de las mesas de trabajo sectoriales, impulsadas por las propias socias locales y con vocación de intercambio de experiencias.
- Completar la legalización de todas las delegaciones.
- Promover más personal de PTM en el terreno para tareas de ámbito regional.
- Conocer mejor la población con la que trabajamos, los territorios, a las socias locales y la dinámica de respuesta social a los embates del neoliberalismo.
- Implicarnos más en los ámbitos de relación regional que mantienen las redes y movimientos sociales.

# X Parte. Directrices Generales 2006-2009 de PTM-mundubat

| OBJ. ESTRATÉGICOS GENERALES PLURIANUALES                                 | ORIENTACIONES GENERALES   |
|--|---|
| <p><b>OE1 .</b></p> <p>Buscar la excelencia del compromiso solidario</p> | <p>Perseguir la coherencia de toda actividad (proyectos, propuestas, actos públicos...) con la MISIÓN, VISIÓN y VALORES de la de la organización. Buscar ser consecuente con la MISIÓN, acercase a la VISIÓN y respetar y promover los VALORES.</p> |
|  | <p>Inspirar toda decisión de gobierno o de gestión (p .e., apertura de sedes, contratos, mantenimiento de áreas de trabajo, aumentos o descensos en el tamaño de la organización, etc.) en esa misma coherencia..</p>                               |
|  | <p>Establecer redes con movimientos sociales y establecer alianzas estatales e internacionales con criterios coherentes con ese triple compromiso inspirador.</p>   |
|  | <p>Conceder primacía en el trabajo a los países cuya coyuntura económica, política y social haga posible que nuestra intervención cumpla con nuestra Visión, Misión y Valores organizativos.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>OE2</b></p> <p>Buscar la excelencia en la gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo, Ayuda Humanitaria, DDHH, Sensibilización y ED .</p>    | <p>Comprometerse en todas las sedes y delegaciones con los más altos estándares de rigor y transparencia en el manejo de sus fondos.</p>   |
|  | <p>Evaluar anualmente su trabajo en términos de eficacia y eficiencia. Revisión sistemática de la efectividad a través de evaluaciones objetivas de los resultados.</p>  |
|  | <p>Conceder primacía a la fórmula de convenio estratégico a medio y largo plazo en las relaciones con nuestros socios locales. En la ejecución de los programas y proyectos tendrán prioridad los socios locales con los que se haya firmado ese tipo de convenio.</p> |
|  | <p>Decidir los temas en los que se va a especializar la organización.</p>  |
|  | <p>Equilibrar en forma porcentual la Cartera de proyectos (cooperación, acción humanitaria y acciones en el Norte).</p>  |
|  | <p>Establecer y desarrollar una política de equidad de género en el interior de la organización y entre los destinatarios de nuestras actuaciones.</p>   |
|  | <p>Incorporar la herramienta de crédito a la política de Desarrollo.</p>   |
|  | <p>Definir y cuidar el papel que ha de jugar el departamento de acciones en el Norte</p>   |
| <p><b>OE3</b></p> <p>Estar activamente presente en Foros políticos y de cooperación a través de la Pertenencia y participación en Redes y Alianzas</p> | <p>Determinar en función de nuestros recursos las actuales vinculaciones a movimientos sociales tanto a nivel local como global.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <b>OE4</b><br><br>Alcanzar una autonomía financiera suficiente mediante la diversificación de fondos.                                  | Buscar un equilibrio viable entre donantes o financiadores.  |
|  | Mejorar y mantener el equilibrio parejo en el porcentaje de nuestros donantes, estableciendo mecanismos para aumentar los fondos de origen privado y de libre disposición. |
|  | Diversificar y equilibrar la política de fondos reembolsables (créditos) de modo que se hagan compatibles los riesgos y las oportunidades.                                 |
| <b>OE5</b><br><br>Buscar una gestión eficaz, transparente y equilibrada de los recursos humanos, técnicos y financieros                | El Patronato definirá sus funciones de gobierno con claridad y se responsabilizará de su cumplimiento.   |
|  | Establecer e implementar los mecanismos de evaluación y control.   |
|  | Buscar los medios para realizar una gestión integral de la organización.   |
|  | Profesionalizar la gestión del crédito.  |
| <b>OE6</b><br><br>Mejorar nuestra base social .  | Ampliar y diversificar social y políticamente la base social, e incrementar su compromiso con la organización.   |
|  | Incrementar el impacto de la presencia de la organización en los territorios en los que se encuentra, muy especialmente en Bizkaia.  |
|  | Aumentar el número de voluntarios y mejorar su participación.  |
| <b>OE7</b><br><br>Buscar un equipo profesional satisfecho, integrado y comprometido con la misión, visión y valores de la organización | Cuidar la formación, la motivación, la satisfacción y el desarrollo personal y profesional del equipo.   |
|  | .La política salarial deberá ser consecuente con estos objetivos. Igualmente el nivel de exigencia a cada uno de nuestros profesionales tiene que ser consecuente.         |
|  | Se promocionará el trabajo en equipo, la asunción de responsabilidades y la propuesta de iniciativas mediante la delegación de autoridad.                                  |

# XI Parte. Recursos Financieros para esta Estrategia General

PTM precisa de una estructura financiera estable que le dé garantías suficientes para el desarrollo de sus objetivos de trabajo. Las cotas de financiación que se han dado en los últimos años marcan los lindes de nuestra actuación. Debemos tener una perspectiva de consolidación dentro de esos límites, que nos dé margen de crecimiento, no menor al IPC anual, y que nos garantice la mejora continua y la calidad de nuestro trabajo.

Somos una organización especializada en la captación de los fondos gestionados por las instituciones públicas; años de captación de esos fondos nos han dado un plus técnico y organizativo. El objetivo, ahora, es lograr un equilibrio, en tres ámbitos:

1. Que ninguno de los donantes nos financie por encima del 45% de los fondos gestionados.
2. La necesidad de captar un importante volumen de fondos privados. En los grandes programas de desarrollo estamos obligados a generar propuestas atractivas a entidades financieras privadas y empresas, que se incorporen a nuestra estrategia de trabajo. El desafío es alcanzar un mínimo anual del 10% y llegar al año 2009 con un porcentaje de fondos privados del 15%.
3. Mantener nuestra independencia política y autonomía de gestión. Lo que provoca en algunos períodos distancia y dificultades en las relaciones con determinadas instituciones.

Así mismo, se debe buscar un equilibrio en el gasto y la ejecución entre los proyectos de Cooperación al Desarrollo (80%), Acción Humanitaria (12%) y Acciones en el Norte (8%).

Dos terceras partes de los fondos gestionados en los últimos años proceden de tres instituciones públicas:

- Comisión Europea (en sus líneas de desarrollo y acción humanitaria). Se ha dado un proceso interno de cambio (desconcentración, reducción de fondos destinados a ONGD; cambios de líneas de financiación) que

nos obliga a retomar nuestra relación y redefinir nuestras propuestas de gestión, orientando nuestro trabajo a las líneas de desarrollo, medio ambiente, derechos humanos y, sobre todo, ECHO, donde debemos recuperar protagonismo.

- Agencia Española de Cooperación Internacional. Debemos ser capaces de dar respuesta a las altas expectativas generadas tras ser considerada ONGD calificada.
- Gobierno Vasco. Debemos poder ofrecer una mejora técnica y propositiva en las diferentes propuestas de trabajo para mantener las cotas de financiación actuales.

El objetivo con estas tres instituciones es alcanzar Convenios de colaboración estratégica o programas plurianuales que nos den coherencia y continuidad a nuestro trabajo. Ello nos va a obligar a elevar nuestra capacidad técnica, realizar propuestas de trabajo innovadora e incorporar en los programas nuestro plus de gestión con la presencia de las nueve delegaciones que tenemos en los diferentes países.

Ante este escenario es necesario fortalecer nuestra vinculación social y política con las instituciones municipales y autonómicas. La cooperación descentralizada nos permite trabajar en diferentes ámbitos sociales, así como desarrollar una política de cooperación adaptable a nuestra misión, visión y valores. Se están creando Consejos Municipales de Cooperación y Planes Directores, en los que estamos participando activamente, que están conformando un cuerpo normativo con carácter de estabilidad y apropiación por parte de las entidades locales. Las capitales vascas, gobiernos locales, así como grandes ciudades estatales son la parte necesaria para alcanzar la estabilidad financiera si logramos alcanzar un 25% de nuestra financiación a través de estas instituciones.

Nuestro objetivo es lograr la diversificación y el equilibrio presupuestario para alcanzar con ello una estabilidad en la gestión. Siempre marcándonos unos criterios de gestión significados por:

- Eficiencia en la utilización de los recursos. Para lo cual precisamos de continuar mejorando en los procesos de gestión y creando un equipo profesional ajustado a las necesidades y los recursos.
- Reforzar la planificación de las delegaciones en la búsqueda de la sostenibilidad ajustada de los costos que generan, y también de nuestras socias locales, midiendo bien las posibilidades reales de gestión.
- Transparencia y solvencia. Tenemos auditoria externas institucionales y financieras (Lealtad, ECHO, AECl,...) que nos obligan a mostrar no sólo nuestras capacidades sino además a realizarlo de forma clara y transparente.

- Control y supervisión permanente de la utilización de los fondos, no superando el tope del 10% en los gastos de gestión. La organización tiene una Comisión de Control y Seguimiento interno que es un acicate en la mejora de nuestro trabajo y nos marca las pautas de gestión.

Por último destacar los cuatro grandes desafíos que debemos superar:

1. Incorporar la herramienta del crédito como una fuente más de financiación, dotándole de un alto grado de profesionalidad, buena gestión y transparencia.
2. Lograr fondos privados de libre disposición que nos den un amplio margen de maniobra en nuestro trabajo. El objetivo es alcanzar el 5% en el 2009. Estos fondos vendrán a través de campañas de sensibilización y marketing. Con una penetración fuerte social y un buen trabajo de imagen.
3. Tener un fondo de reserva en PTM que se mantenga en niveles superiores, permanentemente, al 5% del presupuesto de cada año.
4. Implicar a nuestras socias loales en la cofinanciación de las acciones.