

MUJERES Y GOBIERNOS LOCALES

Propuestas para el cambio con equidad

Martha del Castillo Morey
Betty Laurel Ayllón
CEDISA

Índice

Introducción

I. La experiencia de fortalecimiento de la participación de las mujeres en el desarrollo local

- I.1. La institución ejecutora: el CEDISA
- I.2. La provincia de Picota
- I.3. El contexto en que se desarrolló el proyecto
- I.4. Breve descripción de la experiencia
- I.5. Principales resultados del proyecto

II. Los factores que favorecieron el proceso de participación ciudadana de las mujeres

- II.1. Forma en que el contexto local incidió en la experiencia
 - a) Situaciones generadas desde la municipalidad
 - b) Actuación de otras ONGs
- II.2. Las características de las lideresas que facilitaron el proceso
 - a) El nivel educativo
 - b) La experiencia y trayectoria organizativa
 - c) El estilo de liderazgo e identidad política
 - d) La experiencia previa de participación ciudadana
 - e) Otras características de las mujeres que influyeron en el proceso
- II.3. La relación entre la Municipalidad y las lideresas

III. Una mirada a la intervención del CEDISA

- III.1. Estrategias más eficaces para el involucramiento de las mujeres en el proceso de elaboración y negociación de propuestas
- III.2. Estrategias que movilizaron a los/as operadores/as municipales en torno a las propuestas de las mujeres

IV. Conclusiones y recomendaciones

Introducción

La presente sistematización se enmarca en el Proyecto “Fortaleciendo la participación política de las mujeres en el desarrollo de las provincias de Picota y San Martín”, impulsado por el Centro de Desarrollo e Investigación de la Selva Alta (CEDISA) entre octubre del 2000 y marzo del 2002. Su objetivo fue comprender las condiciones locales que influyeron en los procesos de fortalecimiento de la participación ciudadana y la equidad en la gestión local.

El proceso de sistematización emprendido constituye un esfuerzo importante, que ha permitido analizar críticamente la experiencia y extraer de ella lecciones y conocimientos que servirán para mejorar nuestra propia intervención y la de otras instituciones en el tema de incorporación del enfoque de género en políticas de desarrollo local.

La pregunta eje que al inicio del proceso de sistematización nos planteamos y procuramos responder fue: *¿De qué manera el contexto local, las características de las participantes, la intervención del proyecto y el tipo de relación entre la municipalidad y las líderes, han intervenido en la participación ciudadana de las mujeres y en su capacidad para influir en las políticas de desarrollo local con equidad de género?*

Esta interrogante nos parece pertinente porque recoge todos los factores que tuvieron directa relación e incidencia en la participación ciudadana de las mujeres y nos permite visualizar y atribuir los logros obtenidos en la experiencia, en mayor o menor medida, a cada uno de ellos.

La sistematización de la experiencia exigió un esfuerzo permanente de análisis, crítica y síntesis, para lo cual las promotoras no siempre tenemos el adiestramiento y la práctica necesarios. Para poder responder a estas exigencias pasamos por una etapa de capacitación, importante para la comprensión del proceso y la metodología a emplearse. Constituimos un equipo de dos personas (las mismas que desarrollamos el proyecto en Picota) para emprender cada una de las actividades del proceso de sistematización. Éste se inició con la elaboración del Proyecto de Sistematización, que demandó de nuestra parte un esfuerzo de concentración, para mirar nuestra reciente intervención tomando cierta distancia, ponernos de acuerdo en la experiencia concreta a sistematizar y formular la pregunta eje. Esta última fue difícil de definir, en la medida que debía expresar lo que queríamos obtener –en términos de conocimientos- a través del proceso de sistematización. En este momento recurrimos a una tercera persona de la institución, quien nos ayudó a afinar el proyecto y plantearnos la pregunta. Asimismo sometimos el proyecto a consulta de los directivos de la institución, quienes respaldaron la propuesta en su integridad.

El siguiente paso fue la reconstrucción de la experiencia, para lo cual recurrimos a informes, fichas y registros en general. La memoria del equipo y de las mujeres participantes fue importante para conseguir este objetivo. Se propiciaron conversatorios con las líderes para corroborar, complementar o corregir lo que el equipo había logrado redactar. Una pequeña dificultad presentada en esta parte del proceso fue la falta de registros pormenorizados sobre el contexto local en que se desarrolló el proyecto. Sin embargo, los informes trimestrales presentados a la agencia cooperante contenían esa información, lo que permitió solucionar el problema.

La formulación de preguntas a la experiencia se inició con un taller de orientaciones para el análisis. Esta etapa fue particularmente compleja para el equipo, pues nos resultó difícil plantear interrogantes que no aludieran a aspectos que ya conocíamos, que pudiesen ser respondidas por esta sistematización y no por una evaluación o investigación, que correspondieran a la experiencia, y que tuvieran estrecha relación con la pregunta eje.

El análisis de la experiencia, basado en las respuestas a cada una de las preguntas, fue otro paso que nos demandó tiempo exclusivo, concentración, conceptualización de algunos términos, reflexión crítica, objetividad, capacidad de síntesis y de redacción. En esta etapa también contamos con el apoyo de una persona externa al equipo.

Finalmente, la redacción del informe de sistematización implicó una dedicación completa y exclusiva, pues combinar esta actividad con la realización de otras, interrumpía el proceso y demandaba un tiempo adicional para retomarlo.

Un aspecto importante a resaltar es la asistencia técnica y acompañamiento constante de la consultora, quien nos condujo con acierto a una feliz culminación de la presente sistematización. Asimismo, fue importante contar con la comprensión de la institución, que facilitó al equipo el tiempo necesario para dedicarlo al proceso de sistematización.

I. La experiencia de fortalecimiento de la participación de las mujeres en el desarrollo local

El proyecto “Fortaleciendo la participación política de las mujeres en el desarrollo de las provincias de Picota y San Martín” fue ejecutado con lideresas, mujeres de base, autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as municipales. Su objetivo principal fue la incorporación de la perspectiva de género en planes y programas del gobierno local.

Este proyecto formó parte del Programa San Martín, consorcio constituido por CEDISA, CEPCO y la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, organizaciones con proyectos institucionales similares pero con énfasis diferentes de acuerdo a la experticia de cada una (con agentes municipales y lideresas, con mujeres de organizaciones de base y con medios de comunicación respectivamente).

La experiencia se ejecutó en cuatro capitales provinciales del departamento de San Martín: Picota, Moyobamba, Juanjuí y Tarapoto. CEDISA centró su intervención en la provincia de Picota, CEPCO en Moyobamba y Juanjuí, y Calandria en Tarapoto.

El Programa San Martín y los tres proyectos que lo conformaron contaron con el financiamiento del Fondo para la Igualdad de Género (FIG) de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI).

1.1.La institución ejecutora: el CEDISA

El Centro de Desarrollo e Investigación de la Selva Alta, CEDISA, es una ONG con veinte años de experiencia institucional en el campo de la promoción del

desarrollo rural en la Región San Martín. Fundada en 1981, tiene como misión aportar a la construcción del desarrollo sostenible regional a partir de espacios locales y cuencas. Si bien su ámbito de trabajo abarca toda la región, el mayor peso de su intervención se centra en las provincias de San Martín, Lamas y Picota. En términos generales, los proyectos que diseña y ejecuta giran en torno a un bloque técnico productivo y a un bloque social. En esa perspectiva, CEDISA trabaja en base a cuatro líneas de intervención: medio ambiente y recursos naturales, género y ciudadanía, fortalecimiento institucional, y niños y adolescentes.

CEDISA promueve el fortalecimiento de capacidades en actores individuales e institucionales para el aprovechamiento y manejo sostenible de los recursos naturales, el desarrollo de una cultura basada en la participación, la equidad y la justicia, y la promoción y ejercicio de los derechos de niños y adolescentes. En el campo del desarrollo productivo, su objetivo central consiste en generar y validar sistemas de producción agroforestal y forestal que permitan superar dos de los problemas centrales de la región: la pobreza y la degradación de los recursos naturales y el ambiente. En este aspecto, la estrategia institucional consiste en apoyar el desarrollo de la producción agroforestal y forestal mediante el incremento de la productividad y la elaboración de productos con valor agregado, especialmente de la madera de especies forestales no tradicionales, y la conexión de esta producción a los mercados. Con esto se busca la valorización económica de los bosques y la estabilización de los agricultores en torno a actividades que generan ingresos y empleo en forma permanente.

La población meta a la que se dirige CEDISA con este trabajo es: pequeños productores del campo, gobiernos locales, ONG, mujeres, niños, niñas y adolescentes.

En el bloque social, la institución ha priorizado la promoción de liderazgos y el ejercicio de la ciudadanía de las mujeres, expresada en su participación efectiva en procesos políticos y de gobierno local. En las ciudades de Tarapoto, Lamas y Picota, CEDISA desarrolla estrategias de capacitación y asistencia técnica orientadas a incorporar el enfoque de género en las políticas y programas de las instituciones locales y en las prácticas de desarrollo de las organizaciones. Al mismo tiempo, busca elevar las capacidades de propuesta y negociación de las mujeres, especialmente las lideresas.

Paralelamente trabaja en el fortalecimiento de las capacidades de concertación y planificación del desarrollo local de los municipios, con activa participación de la población. En este ámbito, CEDISA apoya la formulación de planes estratégicos de desarrollo local y promueve con las municipalidades de Lamas y Picota las primeras experiencias de gestión de áreas de conservación municipal.

Asimismo, CEDISA impulsa el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes. Para ello brinda capacitación y asesoría a los concejos provinciales y distritales de la Región San Martín para la formación e implementación de Defensorías Municipales del Niño y el Adolescente (DEMUNA). También promueve el desarrollo cívico de los niños y niñas mediante la instalación y funcionamiento de municipios escolares.

1.2.La provincia de Picota

La provincia de Picota fue creada en 1984 y se ubica en la zona del Huallaga Central (departamento de San Martín), a 60 kilómetros al sureste de la ciudad de

Tarapoto, en la margen izquierda del Río Huallaga. Su extensión total es de 2,171.4 kilómetros cuadrados y tiene un clima seco y cálido.

Según el censo de 1993, su población era de 26,955 habitantes. Se estima que actualmente llega a 34,941 personas. El distrito de Villa Picota, la capital provincial, es el de mayor concentración poblacional: alberga al 26.4% del total de vecinos.

La población de Picota se caracteriza por ser trabajadora, perseverante y visionaria. Pese a ser una provincia joven ha logrado un cierto grado de desarrollo a partir de iniciativas privadas y comunales. Estas características fueron potenciadas por su actual alcalde, el señor Neiro Delgado Pizarro, quien durante sus dos administraciones consecutivas (1995-1998 y 1998-2002) ha construido relaciones cada vez más democráticas con la población. Aunque persisten pequeñas dosis de asistencialismo o paternalismo, su gestión es distinta a las anteriores, que estuvieron centradas exclusivamente en obras físicas y que supeditaban a las mujeres a sus roles tradicionales. La actitud del alcalde podría graficarse como la figura de un “padre democrático”, que abre espacios para la expresión de la población y se acerca más a ella, pero conserva la capacidad de decisión. Coherentemente con esta práctica, el alcalde tuvo una participación permanente y comprometida en las diferentes actividades del proyecto, respaldando las iniciativas ciudadanas de las mujeres.

La Municipalidad Provincial de Picota cuenta con una imagen externa innovadora y democrática, que se traduce en diversas acciones, desarrolladas con apoyo de ONGs en algunos casos. Entre estas iniciativas destacan: el plan de gestión de riesgos a desastres, el plan estratégico de desarrollo local, el plan estratégico de desarrollo económico, la delimitación de áreas de conservación municipal, la creación y funcionamiento de la Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente (DEMUNA) y de la Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL). Se trata, pues, de una gestión sensible al tema de género, que promueve procesos participativos en la población y tiene un interés particular en el acercamiento a las organizaciones de mujeres y una actitud abierta al cambio.

1.3.El contexto en que se desarrolló el proyecto

Las actividades se desarrollaron en un momento particularmente especial, por diferentes acontecimientos políticos de repercusión nacional y local, que influyeron en la forma en que las mujeres y la municipalidad respondieron a las iniciativas promovidas desde el proyecto. Su inicio coincidió con el comienzo del gobierno de transición, después de la escandalosa caída del Fujimorismo. El nuevo gobierno empezó a impulsar diferentes espacios de concertación, con lo que se desencadenó un proceso de participación política y ciudadana de las diversas organizaciones, entre ellas las de mujeres, que en los últimos años se mantuvieron indiferentes, pasivas y/o temerosas. Esta corriente de participación llegó hasta las provincias, generándose en Picota condiciones favorables para emprender iniciativas en ese sentido.

De otro lado, como reacción a los hechos de corrupción descubiertos, las organizaciones de mujeres se motivaron a aumentar y mejorar su participación en espacios de discusión, propuesta y vigilancia a la gestión pública. Sin embargo, estos mismos hechos de corrupción generaron un repliegue y suspensión temporal de la política de participación ciudadana emprendida por la gestión municipal desde el primer período de su gobierno, con la finalidad de evitar posibles enfrentamientos entre la población, que se encontraba polarizada. En

cierto modo, el proyecto brindó a las autoridades municipales de Picota el espacio para retomar el contacto con la población, y a ésta, especialmente a las mujeres organizadas, la oportunidad para ejercer su derecho a la participación ciudadana e influencia política.

Otro elemento importante para nuestra intervención institucional fue la existencia de lideresas motivadas a ejercer su derecho a la participación, comprometidas con el desarrollo local, sensibles al tema de género, con diversas experiencias organizativas y predispuestas a continuar capacitándose y a tener una participación decisiva en el gobierno local. De igual manera, fue favorable la presencia de otras ONGs cuyas intervenciones contribuyen a la educación ciudadana de la población en general y propician sinergias para una mayor participación de las mujeres en la escena pública. Finalmente, la cercanía del equipo a la teniente alcaldesa del municipio, María Cárdenas, con quien interactuamos en intervenciones anteriores, contribuyó a establecer alianzas estratégicas para impulsar las actividades del proyecto desde el Concejo.

1.4. Breve descripción de la experiencia

El proyecto se desarrolló a través de cinco líneas de trabajo:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación en la Municipalidad Provincial, que nos permitió identificar las carencias conceptuales y metodológicas para la incorporación del enfoque de género en la gestión edil.
- Sensibilización y capacitación en género, dirigida tanto a autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as municipales, como a lideresas de organizaciones de mujeres de la provincia.
- Asesoría y seguimiento a los/as agentes municipales y a las lideresas para la elaboración de propuestas desde las bases y su negociación con las autoridades municipales, con miras a incorporarlas en los planes y presupuesto municipales.
- Negociación y concertación con autoridades y funcionarios/as municipales para la incorporación del enfoque de género en la gestión edil y para la inclusión de las propuestas de las mujeres en los planes y programas.
- Evaluación participativa de mecanismos y espacios de participación ciudadana promovidos por la municipalidad.

El rol que cumplió el equipo del proyecto fue el de diseñar, conducir y facilitar las capacitaciones; acompañar y asesorar a las mujeres líderes en el proceso de elaboración y negociación de sus propuestas; y brindar asistencia técnica a los y las agentes municipales en la incorporación de estas propuestas en sus planes y presupuesto.

A lo largo de la intervención tuvo lugar un interesante proceso de participación ciudadana de las mujeres para incorporar sus planteamientos en la gestión local del desarrollo, lo que constituye la experiencia materia de esta sistematización.

La primera fase de este proceso fue la elaboración de las propuestas de las mujeres, que incluyó el recojo de opiniones de la población de Picota y la elaboración de un documento. La segunda fue la negociación de estos planteamientos con las autoridades municipales.

Las opiniones de la población fueron recogidas por 30 lideresas participantes en un primer Taller sobre Elaboración de Propuestas, mediante la aplicación de una encuesta sobre los principales problemas que afectan a las mujeres y las

soluciones que podían ponerse en práctica desde o con el apoyo de la municipalidad. Esta encuesta se aplicó a 240 hombres y mujeres de diferentes edades de los barrios urbanos de Picota.

A partir de ello las lideresas priorizaron los tres principales problemas mencionados por la población: desempleo femenino, violencia familiar y embarazo en adolescentes. Luego de un análisis de las causas que generan estos problemas, seleccionaron tres alternativas de solución que consideraron viables para cada uno. Posteriormente, definieron colectivamente la estructura del documento de propuestas.

Desde el diseño del proyecto se consideró necesario confrontar las opiniones recogidas con las de la población peri urbana, por lo que el mismo sondeo se aplicó a 480 varones y mujeres de barrios periféricos y anexos de Picota. Se verificó que los principales problemas coincidían, pero se identificó y priorizó un problema adicional: el abuso sexual. Las alternativas propuestas para abordarlo se incorporaron al documento borrador.

En esta oportunidad fueron las mismas lideresas las que condujeron el proceso de identificación y priorización de problemas y selección de alternativas, en talleres con mujeres de organizaciones de base. Esto les permitió ejercitarse en el manejo de la metodología.

En un segundo momento, las participantes complementaron la elaboración del documento de propuesta reflexionando en un taller sobre los problemas identificados, sus causas y consecuencias, la forma en que afectan la vida de las mujeres y el desarrollo local, y la viabilidad y costo de las alternativas. En este mismo evento recibieron capacitación sobre el proceso de negociación: los elementos a tener en cuenta, la identificación de los actores involucrados y de sus intereses, los actores con quienes se debía privilegiar las relaciones, los que podrían estar interesados en poner en marcha las propuestas, su capacidad de incidencia, entre otros aspectos. Asimismo, establecieron una estrategia para la negociación de sus propuestas con las autoridades municipales, optando por la elección de un grupo representativo de siete lideresas. Finalmente, en el mismo taller se hicieron los primeros ensayos del proceso mismo de negociación.

Posteriormente el proyecto brindó acompañamiento y asesoría a las siete integrantes del grupo negociador para que realicen un proceso de revisión, ajustes y mejoramiento general del documento de propuestas. De este modo, el grupo recogió información cuantitativa relevante sobre cada problema priorizado, a fin de enriquecer y darle mayor sustento a las propuestas, conocer en mayor detalle aspectos del contexto local y redactar la versión definitiva del documento. Asimismo, se hicieron ensayos de la exposición de los problemas y alternativas, a fin de que cada integrante del grupo estuviera en condiciones de negociar las propuestas. Finalmente, el grupo seleccionó a tres mujeres para que asuman la responsabilidad de hacer los planteamientos a las autoridades municipales.

El proceso de negociación, propiamente, empezó con un Foro Local en que las mujeres seleccionadas hicieron una exposición de las propuestas ante las autoridades municipales, representantes de instituciones públicas y líderes y lideresas de Picota. El resultado fue el compromiso del alcalde de impulsar estos planteamientos desde la municipalidad. Previamente se hizo una difusión radial de las propuestas y del foro mismo, a través de entrevistas y notas informativas de prensa realizadas por las mismas mujeres.

Posteriormente las integrantes del grupo negociador se presentaron en un Foro Deliberativo Regional en la ciudad de Tarapoto, en que participaron mujeres y representantes de las municipalidades provinciales San Martín, Moyobamba y Mariscal Cáceres. El objetivo de este foro fue darle un carácter más amplio a los compromisos de los alcaldes con las propuestas de las mujeres, de manera que tuvieran una visión regional sobre los problemas que las afectan y del rol de las municipalidades en la construcción del desarrollo con equidad, y que se establecieran espacios para la concertación entre los gobiernos locales y las mujeres de las diferentes provincias de la región. Al final del foro, las autoridades municipales y las representantes de las mujeres firmaron un acta de compromiso para la implementación de las propuestas planteadas.

Luego de los foros, la negociación se centró en el alcalde, la Comisión de Presupuesto y el funcionario responsable de Planificación y Presupuesto, para la inclusión de las propuestas en el Plan Operativo y Presupuesto Municipal de Picota. Esto implicó la necesidad de hacer un seguimiento permanente a la elaboración del presupuesto para, en coordinación con el funcionario municipal y el alcalde, detectar espacios para introducir las propuestas de las mujeres. Finalmente, en diciembre del 2001 se logró incorporar una de estas propuestas (canalizar información y apoyo a iniciativas económicas y posibilidades de empleo e ingresos para las mujeres) en el POA y presupuesto de la municipalidad para el año fiscal 2002.

1.5. Principales resultados del proyecto

Entre los logros más importantes podemos señalar los siguientes:

- ❖ El recojo de opinión ciudadana realizado por las lideresas y mujeres de base en un total de 720 hombres y mujeres de diferentes edades y estratos sociales.
- ❖ La movilización de 150 mujeres, entre líderes e integrantes de base, para la elaboración de un documento con cuatro propuestas, formuladas a partir de las opiniones de la población.
- ❖ La réplica del proceso permitió que treinta mujeres se apropien de la metodología para identificar y priorizar problemas, elaborar propuestas e identificar espacios y actores en los que pueden incidir con estos planteamientos.
- ❖ Siete lideresas desarrollaron una experiencia práctica de divulgación de los problemas y propuestas de las mujeres, y de influencia en la opinión pública local y regional. Asimismo, adquirieron capacidades básicas de negociación con autoridades municipales.
- ❖ Con participación de la población se evaluó los mecanismos y espacios de participación ciudadana promovidos por la Municipalidad Provincial de Picota y se elaboró propuestas para mejorarlos, quedando el compromiso de implementarlas a través de ordenanzas, acuerdos de concejo u otros mecanismos legales.
- ❖ Autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as cuentan con conocimientos básicos que les permiten diferenciar los intereses de hombres y mujeres en el desarrollo local y con respecto a los servicios que brinda la Municipalidad de Picota. Se ha formado un grupo de trabajo para proporcionar al municipio una información que lo ayude en esta orientación.
- ❖ Una propuesta con perspectiva de género, elaborada por las mujeres, fue incorporada en el Plan Operativo y el Presupuesto Municipal 2002. Cuenta con recursos del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) para su ejecución.

- ❖ Un resultado no esperado fue que la experiencia motivó en algunas lideresas el interés de participar en calidad de candidatas en procesos electorales, tanto de organizaciones mixtas que tradicionalmente son dirigidas por varones, como en las próximas elecciones municipales.

II. Los factores que favorecieron el proceso de participación ciudadana de las mujeres

El análisis del proceso vivido en Picota nos permite concluir que los factores que contribuyeron a la participación ciudadana de las mujeres y su capacidad de incidencia política en el desarrollo local con equidad de género fueron, principalmente, un contexto local favorable que se conjugó con determinadas características de las participantes y con una administración municipal promotora de relaciones horizontales con la población y con las mujeres organizadas en particular.

Desde la gestión anterior del actual alcalde, la Municipalidad Provincial de Picota ya venía impulsando espacios de participación ciudadana. Asimismo, diversas ONGs locales y limeñas generaron condiciones favorables a la participación en general. Si bien no se había desarrollado estrategias específicas para incorporar a las mujeres a estos espacios, la dinámica y experiencia vividas por la población despertó en ellas el interés por ejercer su derecho a la participación ciudadana, que se vio fortalecido por las capacitaciones y la promoción de actividades económicas impulsadas por las instituciones de desarrollo que ejecutan actualmente proyectos en la zona.

Por otro lado, el discurso municipal de reconocimiento al aporte de las mujeres fue un factor que fortaleció la confianza de éstas y las alentó a potenciar sus capacidades, tanto para el mejoramiento de sus familias como para hacer escuchar sus propuestas de desarrollo desde su propia visión y perspectiva. Este discurso se complementó y adquirió mayor sentido para las mujeres con el funcionamiento de la DEMUNA y la creación de la ODEL, espacios donde ahora pueden canalizar sus propuestas y expectativas sociales y económicas.

Las características de las participantes que resultaron más relevantes para el proceso fueron: su nivel educativo; su sensibilidad con respecto al género; el manejo de información vinculada a la participación ciudadana; el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades en el marco del proyecto; y el tipo de relaciones horizontales que construyen con otras mujeres, otros líderes comunales y las autoridades locales. La articulación de estas características generó en ellas cierto empoderamiento que, si bien es aún incipiente, resulta importante. Asimismo, afianzó sus capacidades de liderazgo y su compromiso con el avance de las mujeres.

Un tercer factor que consideramos influyó en la participación ciudadana de las mujeres fue el tipo de relación establecido entre las lideresas y la municipalidad. En este vínculo confluyeron los intereses estratégicos de ambos actores: las mujeres mostraron cada vez más su interés en mejorar su posición en la comunidad, participando con aportes, propuestas y opiniones en el desarrollo local. Las autoridades, por su parte, expresaron interés por modernizar e innovar la gestión municipal, buscando nuevas formas de promover el desarrollo local con amplia participación de los ciudadanos y de las mujeres, en tanto sector social

tradicionalmente marginado. Igualmente, por ampliar su nivel de legitimidad a través una gestión eficaz y con equidad social.

En la construcción de esta relación democrática entre el municipio y las lideresas tuvieron un papel protagónico el alcalde y la teniente alcaldesa, cuya presencia generó confianza en las mujeres y la sensación de que existía un compromiso real de las autoridades con una mayor atención a sus intereses.

A continuación desarrollaremos con más detalle cada uno de estos factores, explicando la forma en que incidieron en la mayor participación ciudadana de las mujeres y en su capacidad de influencia política.

2.1. Forma en que el contexto local incidió en la experiencia

Existen algunos hechos, anteriores o simultáneos a la experiencia, que motivaron en las mujeres un mayor interés por involucrarse directamente en el desarrollo local. Algunos de estos acontecimientos fueron impulsados por la municipalidad y otros derivan de la actuación de un conjunto de actores, principalmente ONGs que han desarrollado proyectos en Picota.

a) Situaciones generadas desde la municipalidad:

- El impulso a la participación ciudadana durante los dos períodos de gobierno del actual alcalde contribuyó a un cierto empoderamiento de las lideresas, que fueron consideradas como participantes con capacidad de aporte. Este proceso participativo se expresó principalmente en cuatro espacios: la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo y del Plan Estratégico de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Picota, la elaboración del presupuesto, y las asambleas públicas. Fue en los talleres para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Económico, impulsados simultáneamente a la experiencia materia de la presente sistematización, que las mujeres ejercitaron sus nuevas capacidades de opinión, argumentación y propuesta en un tema de su conocimiento y manejo.

De otro lado, si bien las lideresas no participaron directamente en el proceso participativo de planificación estratégica del desarrollo de la provincia de Picota, éste despertó en ellas el interés de hacerlo. Aunque las actividades que realizaron en este proceso estuvieron vinculadas al desempeño de su rol reproductivo (preparar y servir comida y refrigerios y atender a los demás participantes), al estar presentes en estos espacios accedieron a capacitaciones que en ese momento fueron intensivas.

Como producto de este proceso la población, junto a sus autoridades, construyó su visión de futuro, expresada en el lema “Picota de mis sueños”. Éste fue internalizado particularmente por las mujeres, fortaleciendo su identidad y generando un compromiso moral con el desarrollo de la comunidad, que se tradujo en una participación y movilización social en torno a las propuestas planteadas en el Plan Estratégico.

Los procesos de elaboración participativa del presupuesto, que la municipalidad empezó a desarrollar desde antes de esta experiencia, asignando los recursos del FONCOMUN, se constituyeron en un precedente favorable para la inclusión de propuestas ciudadanas en el presupuesto municipal. Pese a que éstas se referían a requerimientos de infraestructura, o la implementación del Instituto Pedagógico y de un colegio estatal, las mujeres

consideraron valiosa la apertura de las autoridades municipales y evaluaron que esta actitud les posibilitaba incidir en las decisiones sobre la planificación municipal.

Si bien las asambleas públicas convocadas por el alcalde no promovieron expresamente estrategias de incorporación de las mujeres, por lo menos se constituyeron en posibilidades para el ejercicio de sus derechos ciudadanos. Las lideresas progresivamente fueron cuestionando su rol en esos espacios y vislumbrando la posibilidad de una participación plena.

- Actividades “culturales” que convocaron especialmente a las mujeres. Entre ellas destacó el Festival del Mijano¹, propuesto en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia y que logró institucionalizarse por el respaldo y participación popular que recibió por tratarse de una actividad festiva que recoge las expresiones culturales del pueblo y está íntimamente relacionada con los sentimientos, identidad y afectos de la gente, y dialoga perfectamente con las características de las poblaciones amazónicas. El festival congrega actualmente a mujeres, hombres, niños, niñas, personas de la tercera edad, jóvenes, quienes participan entusiastamente, sin distinción alguna. Es pues, un espacio donde las mujeres pueden expresar y transmitir libremente sus ideas, conocimientos y experiencias.

De otro lado, la municipalidad ha institucionalizado la celebración de fechas significativas para las mujeres, como el Día Internacional de la Mujer y el Día Internacional de la No Violencia Contra la Mujer, comprometiendo presupuestos para ello. Este gesto muestra su sensibilidad y preocupación respecto de las diversas formas de expresión de las inequidades de género.

- El fortalecimiento de instancias como la DEMUNA y la creación de la ODEL: la primera ha logrado sensibilizar a las mujeres líderes, quienes mostraron solidaridad con algunos casos allí presentados y emprendieron acciones de apoyo que, en cierta forma, empezaron a ser visibles y valoradas no sólo por las autoridades, sino por la población en general.

La ODEL, por su parte, se presentó como un espacio inicial de coordinación y confluencia de objetivos, actividades e intereses de las ONGs, las mujeres y la municipalidad, en el tema específico del desarrollo económico, logrando articular y complementar la intervención de cada uno de estos actores sociales.

La importancia cada vez mayor que el tema económico fue cobrando en la localidad, coincidente con las propuestas de las mujeres, generó en las lideresas mayor seguridad en la pertinencia de negociar sus planteamientos con la municipalidad, que a la vez es una de las instituciones que adquirió mayores compromisos con la promoción del desarrollo económico local. Contar con la instancia municipal para canalizar sus iniciativas e inquietudes económicas, constituyó un respaldo para las lideresas, quienes de esta manera vieron abrirse más puertas para la incorporación de sus planteamientos en los planes de gobierno local.

La DEMUNA y la ODEL son actualmente instancias en las que las mujeres pueden canalizar sus propuestas y demandas e incorporarlas en los planes de

¹ Mijano: término regional utilizado para definir la aparición de peces en el río Huallaga como parte del proceso natural de desove, donde los peces viajan aguas arriba.

desarrollo local. Disponer de estos espacios y del apoyo de diversas instituciones con espíritu concertador, alienta a las mujeres a ejercer sus derechos ciudadanos.

b) Actuación de otras ONGs:

- La acción de las ONGs que trabajaban en Picota en las líneas de capacitación, crédito y salud reproductiva se enmarcó en la perspectiva de derechos ciudadanos. ITDG, AMRESAM, Flora Tristán, SNV y CEDRO son algunas de estas instituciones, que contribuyeron con la educación ciudadana sin obstaculizar los procesos de sensibilización y participación con enfoque de equidad de género, con que algunas aún son indiferentes.
- Por otro lado, se estableció una relación cercana y de mutua colaboración entre el CEDISA, AMRESAM, ITDG y SNV. La municipalidad, por su parte, supo capitalizar inteligentemente los recursos de las ONGs, sumando siempre y no dividiendo.
- El proyecto ejecutado por el CEDISA puso en la agenda de la municipalidad y de las demás instituciones la necesidad de implementar acciones orientadas a incorporar a las mujeres en el desarrollo local. Las otras ONGs empezaron a considerar una mayor participación femenina en sus acciones de capacitación y promoción, y comenzaron a coordinar con el CEDISA para la identificación de las potenciales participantes en sus actividades. El hecho de ser invitadas a los diferentes espacios y actividades promovidos por las ONGs incentivó a las mujeres líderes a involucrarse más decididamente en el proceso de elaboración y negociación de propuestas. Se percataron que no era el trabajo de una sola institución, sino de un grupo de ellas, que brindaban soporte y orientación para mejorar su nivel de participación.

En síntesis, la intervención de diversas ONGs en forma simultánea al desarrollo de la experiencia produjo sinergias que facilitaron la participación ciudadana de las mujeres picotinas, que reforzaron su interés por ejercer su derecho a aportar con propuestas en la elaboración de los planes municipales.

2.2.Las características de las lideresas que facilitaron el proceso

Entre las principales características de las participantes que favorecieron la incorporación de sus propuestas al plan y presupuesto municipales, podemos distinguir las siguientes:

a) El nivel educativo

Las mujeres con mayor nivel educativo (secundaria, técnica superior) constituyeron el grupo mayoritario (72%) entre las 30 lideresas que participaron en la experiencia, y su interés por involucrarse fue mayor que el de las que presentaron un menor índice de escolaridad (sólo primaria). Esta característica parece determinante en el involucramiento de las mujeres en procesos que exigen capacidades para el análisis, la exposición de ideas, la negociación de propuestas y el relacionamiento social. En otros procesos ajenos al proyecto se observó un comportamiento similar en las mujeres con mayor educación. Asimismo, las siete lideresas elegidas para negociar sus propuestas en representación de todo el grupo (seis de las cuales tenían educación técnica superior) tuvieron una participación activa en otros procesos, como la planificación del desarrollo económico local.

Por lo general las mujeres con índices de escolaridad más bajos disponen de menos tiempo para involucrarse en procesos que no sean de carácter asistencialista o en los que pueden obtener beneficios materiales directos. Además, su percepción de los costos y beneficios de su participación en procesos de desarrollo local es diferente de la de quienes presentan mayores niveles educativos. Las primeras creen que el desarrollo local es exclusivamente responsabilidad de las autoridades locales y que éstas deben resolver todas las necesidades y demandas de la población. Perciben a la municipalidad como una institución con roles similares a los de una beneficencia pública y su participación en actividades comunales está condicionada a los beneficios, sobre todo materiales, que puedan recibir a cambio. Las mujeres con mayores niveles de educación, en cambio, se asumen como responsables en mayor o menor medida del desarrollo de la comunidad, junto con las autoridades locales, de quienes más bien esperan el liderazgo y la gestión del desarrollo local.

La menor escolaridad está también acompañada de bajos índices de ingresos y una mayor dedicación a actividades domésticas, faenas agrícolas o comercio ambulatorio. Entonces, al bajo nivel de escolaridad se asocia también la escasez de tiempo, así como insuficiente capacidad para el análisis, la exposición de ideas y la negociación de propuestas.

b) La experiencia y trayectoria organizativa

Todas las participantes cuentan con experiencia organizativa por lo menos en los cinco años previos al proyecto. En su mayoría son dirigentas de organizaciones de base (clubes de madres, federación de mujeres organizadas, bancos comunales, comités del Vaso de Leche), estudiantiles (Instituto Superior Pedagógico), gremiales (Sindicato de Trabajadores del Sector Salud de Picota), o de una organización ecologista. Algunas no pertenecen a ninguna organización, pero son reconocidas en sus barrios por su responsabilidad y capacidad de propuesta.

Representar a una determinada organización brinda a las mujeres diversas oportunidades de capacitación y relacionamiento con otras lideresas, con quienes pueden intercambiar sus experiencias, problemas y soluciones. Asimismo, ser dirigentas les permite acceder a información y manejar conocimientos que pueden ser útiles para enriquecer su práctica dirigenal, construir espacios donde manifestar sus inquietudes y demandas, así como interesarse en aspectos relacionados con el desarrollo de la comunidad.

En términos generales, la experiencia organizativa previa de este grupo de lideresas influyó para que CEDISA las identificara e involucrara en el proyecto, lo cual coincidió con su interés por retomar su acercamiento con las autoridades municipales.

c) El estilo de liderazgo e identidad política

En términos generales, las lideresas que participaron en la experiencia expresan formas de relación con las integrantes de sus organizaciones que podríamos calificar como paternalistas, con pequeños rasgos o iniciativas democráticas incipientes. Esta actitud impide la generación de nuevos liderazgos, por lo que siempre son las mismas mujeres las que están participando en los diferentes espacios. Sin embargo, las nacientes actitudes democráticas que las participantes se esforzaron en incrementar, así como la fluida comunicación con sus bases,

generaron un ambiente expectante en las mujeres acerca de la negociación de sus propuestas, lo que comprometió cada vez más a las lideresas a mantener una posición firme y decidida en el proceso.

En pocos casos se observó estilos de liderazgo abiertamente autoritarios, y éstos estuvieron presentes sobre todo en lideresas que conducen organizaciones vinculadas con programas sociales, como el Vaso de Leche, donde aún persisten prácticas de manipulación y condicionamientos para la entrega de alimentos. Pese a que existe una fuerte dependencia en torno a los alimentos, se ven algunas muestras de “rebelión” por parte de las mujeres de base, quienes no siempre acuden a las convocatorias de sus dirigentas.

En general las lideresas no pertenecen a una agrupación política específica, se definen como independientes. Ello les permite respaldar y apoyar al gobierno local de turno que toma en cuenta su participación; es decir, responden a las convocatorias y se involucran en las actividades que les plantean, sin que les importe la identidad política de las autoridades municipales.

Sin embargo, no contar con una formación ideológico – partidaria limita de alguna manera el avance y posicionamiento de las mujeres en espacios de decisión y poder. Las que cuentan con este bagaje tienen mayor experiencia para promover la participación política y ciudadana. Probablemente esta característica influye en que el empoderamiento de las mujeres líderes de Picota sea lento.

d) La experiencia previa de participación ciudadana.

Si entendemos la participación ciudadana como el pleno derecho de la persona a ser actor/actriz de su historia y de la historia colectiva, es decir, a ejercer una ciudadanía activa, responsable y comprometida con los temas de interés general, capaz de influir en las decisiones y en el manejo de los asuntos públicos, estas mujeres no han tenido experiencias previas. Como ya se indicó, su trabajo en otros procesos se centró en la ejecución de acciones y tareas de apoyo y atención a autoridades y líderes en espacios comunales, es decir, en la extensión de su rol reproductivo del ámbito familiar al público. Muchas de ellas sólo asisten a sesiones de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFAS) para evitar las multas. Los pocos varones presentes en estos espacios son quienes participan con opiniones y sugerencias y terminan ocupando cargos directivos y decidiendo sobre aspectos relacionados con la marcha del plantel y la educación formal de los hijos e hijas.

e) Otras características de las mujeres que influyeron en el proceso

En primer lugar, podemos resaltar el conocimiento del tema de género y la sensibilidad frente a éste, adquiridos tanto en capacitaciones anteriores como durante el proyecto. Este factor facilitó que las lideresas se identifiquen con los problemas de la comunidad que expresaban inequidad en las relaciones entre hombres y mujeres. Así también, que perciban la necesidad de emprender acciones concretas orientadas a disminuir las brechas entre los géneros, y que consideren la elaboración de propuestas como una oportunidad para ello.

A esta sensibilidad se sumó el manejo de información sobre la promoción e implementación de espacios de concertación en la región y a nivel nacional, lo que les demostró la viabilidad de resolver problemas comunes y de interés público, motivándolas a generar propuestas orientadas a buscar el consenso de diversas instituciones locales para enfrentar los problemas encontrados y

comprometiéndolas a participar en forma decidida en el proceso de elaboración y negociación de los planteamientos de las mujeres.

La articulación de estas características generó un incipiente, pero importante empoderamiento en las participantes. Asimismo, afianzó sus capacidades de liderazgo, su compromiso con el avance de las mujeres y sus capacidades de influir en las políticas de desarrollo local con equidad de género.

El desarrollo de nuevas capacidades y habilidades, como las de opinar, argumentar y proponer, brindó a las participantes mayores herramientas y recursos que, a su vez, les produjeron seguridad para desenvolverse eficientemente frente a las autoridades y la opinión pública en general, sobre todo en la etapa de la negociación.

Por su acercamiento a las autoridades y las relaciones horizontales que establecieron con las socias de sus organizaciones y con otros líderes de la comunidad, legitimaron paulatinamente su rol de interlocutoras entre las organizaciones de mujeres y la municipalidad, y adquirieron una influencia política en el ámbito local, que de una u otra forma las obliga a adoptar una posición de defensa de los intereses de las mujeres.

2.3. La relación entre la municipalidad y las lideresas.

Algunos de los factores que caracterizan esta relación y que facilitaron una mayor participación ciudadana de las mujeres y su capacidad de influencia política en el desarrollo local con equidad de género fueron:

- a) El interés explícito del alcalde y sus más cercanos colaboradores/as por liderar una gestión democrática del desarrollo local que incluyera a la gama más amplia de sectores de la población, entre ellos a las mujeres organizadas. Ello los llevó a adoptar todas aquellas iniciativas ciudadanas orientadas a enriquecer la gestión municipal, entre ellas, las propuestas de las mujeres.

Por las capacitaciones recibidas en años anteriores, el alcalde y el mencionado grupo de regidores entendieron que un enfoque de género le podía dar un rostro diferente a su gestión. Percibieron que esto les brindaría una mayor capacidad de llegada a la población, especialmente a un sector tradicionalmente olvidado, con la ventaja adicional de futuros réditos políticos. Al parecer intentaban establecer una relación cada vez más democrática y equitativa, pero carecían del equipamiento técnico y metodológico para hacerlo. El proyecto les brindó la oportunidad de incorporar a su gestión el enfoque de equidad que era ya de su interés y que fortalecía su imagen ante la población local, la cooperación internacional, las ONGs y otros espacios, otorgando a la municipalidad una mayor legitimidad democrática.

Sin embargo, el involucramiento de la municipalidad con las propuestas de las mujeres no fue un proceso fácil ni uniforme, ni todas las autoridades y funcionarios/as ediles mostraron una actitud pareja. Se combinaron momentos en los que unas autoridades apoyaban y otras se mostraban ajenas, y situaciones en las que el funcionario responsable de elaborar el presupuesto no encontraba la forma de incluir las propuestas de las mujeres. Este fue un momento crucial en el proyecto, pues los hechos rebasaban las capacidades adquiridas por las mujeres en la negociación de las propuestas. Se hizo necesario realizar acciones de seguimiento y presión por parte del equipo del proyecto. El apoyo de la teniente alcaldesa y del mismo alcalde fue decisivo.

Un factor de particular importancia fue el papel jugado por la teniente alcaldesa, María Cárdenas. Ella es natural de Picota y ha trabajado al lado del alcalde en sus dos períodos: primero como regidora y luego como teniente alcaldesa. Cuando se inició como concejala tenía secundaria completa, pero el contacto con su realidad local y su interacción con diferentes personajes de la gestión municipal en el país ampliaron sus horizontes y la estimularon a iniciar estudios en el Instituto Superior Pedagógico de Picota. María Cárdenas es reconocida por haber estado siempre ligada a las organizaciones de base, con una fuerte vocación de servicio y sentido de lealtad y transparencia. Desde antes del proyecto se relacionó activamente con ONGs de la región y del país, especialmente con el CEDISA y con la Red de la Mujer Rural. En estos espacios es conocida por su capacidad para asimilar temas y conceptos nuevos, que luego vuelca en su labor municipal, como es el caso de la creación de DEMUNAS (provincial y distritales). Fue una aliada estratégica y el principal soporte del alcalde en la incorporación de las propuestas de las mujeres en el presupuesto municipal. Por su desempeño, se ha constituido en una suerte de bisagra entre la municipalidad, las mujeres y el proyecto mismo.

En el esfuerzo por construir relaciones diferentes con las mujeres, la municipalidad inició algunos cambios, alentando una mayor participación de las vecinas en las asambleas públicas, en la planificación del desarrollo local y en campañas de limpieza. Asimismo, promoviendo elecciones vecinales con aplicación de la ley de cuotas. Estos cambios, aunque lentos y con dificultades y limitaciones, resultan importantes.

En síntesis, podemos decir que las mujeres picotinas valoran el esfuerzo de la municipalidad por abrirles nuevos espacios de participación, aún cuando éstos actualmente son pocos y se limitan a un grupo de lideresas de mayor educación y experiencia participativa.

- b) Por su parte, las lideresas supieron conjugar sus características personales -sobre todo aquellas vinculadas a su creciente interés por ejercer una participación ciudadana plena- con las nuevas capacidades y habilidades desarrolladas y las condiciones favorables brindadas por el contexto local y por el proyecto, generándose en ellas seguridad y confianza, condiciones esenciales para emprender una negociación con muchas posibilidades de éxito.

Las motivaciones personales de las lideresas también influyeron en la construcción de relaciones armoniosas con la municipalidad. Estas motivaciones giraban en torno a la necesidad de obtener mayor reconocimiento social, prestigio profesional o laboral, incrementar su autoestima, enriquecer sus relaciones interpersonales, obtener nuevos conocimientos y experiencia práctica. Es decir, mejorar su posición en la comunidad.

La incursión en espacios públicos y de participación política, y la obtención de algún cargo con capacidad de decisión, eran también formas de responder a sus expectativas personales.

III. Una mirada a la intervención del CEDISA

En términos generales, el proyecto supo conjugar una serie de aspectos y elementos que motivaron una mayor participación ciudadana de las mujeres y sus capacidades de influencia política en el desarrollo local. Las estrategias y metodologías adecuadas, el estilo de trabajo de la institución, el interés de las participantes y la apertura de los/as agentes municipales a los cambios en la gestión, fueron algunos de ellos.

La sistematización nos permitió identificar los siguientes elementos cruciales de la intervención: las estrategias de capacitación simultánea a lideresas y operadores municipales, las alianzas entre el equipo del proyecto y algunos/as regidores/as y trabajadoras/es municipales, el acompañamiento a las lideresas y la asistencia técnica a diferentes instancias de la municipalidad, y finalmente, el desarrollo de los foros de presentación de propuestas.

En los siguientes acápites explicaremos con más detenimiento la forma en que las diversas estrategias empleadas por el proyecto favorecieron la mayor participación de las mujeres en la elaboración de propuestas.

3.1. Estrategias más eficaces para el involucramiento de las mujeres en el proceso de elaboración y negociación de propuestas

Las metodologías aplicadas en las capacitaciones fueron eminentemente participativas, con más ejercicios prácticos que exposiciones teóricas. De esa manera, las participantes fueron elaborando sus propuestas a medida que avanzaba la capacitación. Es decir, aprendieron haciendo.

Por otro lado, el equipo del proyecto, con experiencia en capacitación y manejo de metodologías participativas y en el enfoque de género, promovió permanentemente relaciones de igualdad, confianza, compañerismo y trabajo en equipo. De esa manera, las participantes siempre asumieron que tenían un rol importante que cumplir en el proceso de participación ciudadana, y que si una fallaba, ponía en riesgo las posibilidades de influir en la gestión del desarrollo local con equidad.

Igualmente, durante todo el proceso y en forma permanente, el equipo sensibilizó a las mujeres acerca de la importancia de impulsar y liderar una primera experiencia de participación ciudadana. Ello se realizó mediante la reflexión y el diálogo, con planteamientos concretos sobre la forma de abordar, desde el gobierno local, los principales problemas que afectan a las mujeres en general. La consecuencia fue que ellas tomaron conciencia de su papel de pioneras de una experiencia de esta naturaleza, por lo que trabajaron con mucho compromiso para obtener resultados positivos que posteriormente sirvieran como referente y punto de partida para logros mayores.

La metodología empleada y los contenidos trabajados desarrollaron en las participantes nuevas capacidades que se plasmaron en la elaboración y negociación de sus propuestas. Asimismo, el análisis de los problemas identificados permitió abordar el tema de las inequidades de género, cómo se originan, cómo se conservan y transmiten a través de generaciones, y las posibilidades de modificarlas (si se desea). Así se logró visibilizar las principales dificultades que afectan a las mujeres, que limitan su crecimiento personal y su capacidad de aporte al desarrollo de la comunidad. Estas reflexiones terminaron sensibilizándolas y comprometiéndolas cada vez más con el proceso.

De manera complementaria a las capacitaciones se brindó asesoría y acompañamiento permanente al grupo negociador. Se generó en las lideresas mayor seguridad en el tratamiento de los temas y planteamientos, y el convencimiento de que era necesario y urgente comprometer en forma efectiva a las autoridades municipales en el abordaje de los problemas identificados, por las implicancias que éstos tenían en sus vidas y en el desarrollo de la comunidad.

Los datos estadísticos sirvieron para fundamentar mejor cada uno de los problemas encontrados y también fueron importantes para terminar de convencer y sensibilizar a las lideresas acerca de la pertinencia de trabajar desde el gobierno local y ejerciendo su ciudadanía, por cambios orientados a erradicar todo tipo de discriminación contra las mujeres.

Un obstáculo encontrado en la etapa de asesoría fue la limitada capacidad de redacción de las lideresas, que exigió un acompañamiento permanente y la aplicación de metodologías orientadas a facilitar este trabajo. Por ejemplo, plantear preguntas en cada una de las partes del esquema, de tal manera que al contestarlas, las lideresas fueran redactando cada capítulo del documento de propuestas. Estas interrogantes eran respondidas a través de lluvia de ideas en tarjetas, las que eran revisadas minuciosamente por todas y mejoradas con el aporte de cada una. Las propuestas de redacción se iban haciendo en papelotes, de tal manera que los ajustes fueran visibles y los aportes recogidos en su totalidad, hasta llegar a una versión satisfactoria para las participantes.

El equipo del proyecto asesoró a las mujeres líderes en la elaboración de notas de prensa sobre la realización de los foros local y regional, las que fueron colocadas en los principales medios de comunicación picotinos. Esto generó en los periodistas mucho interés por conocer las propuestas, los procedimientos para su elaboración y negociación, y las perspectivas de las mujeres a futuro. Les concedieron entrevistas y las invitaron como panelistas de programas radiales de discusión y análisis, para tratar los temas en los que se sustentan las propuestas. Todo esto mejoró el desenvolvimiento de las lideresas y fortaleció su seguridad.

El proceso de negociación también fue una experiencia novedosa y poco sencilla, dada la inexistencia de prácticas previas de influencia política lideradas por mujeres. Una estrategia para facilitar la negociación fue compartir con las autoridades municipales y las lideresas los avances y resultados de procesos similares que se estaban emprendiendo en forma simultánea en Tarapoto, Moyobamba y Juanjuí. El espíritu de sana competencia despertado aceleró favorablemente el proceso.

Pese a los logros alcanzados, nos parece importante señalar que la participación activa de las mujeres líderes disminuyó en la etapa de elaboración del Presupuesto Municipal 2002, quizás porque la negociación requirió de un mayor conocimiento y manejo de los procedimientos técnicos y legales, que el proyecto no logró brindar a las lideresas. Sin embargo, se las mantuvo informadas de los avances en las gestiones que el equipo desarrollaba con la municipalidad.

Durante el proceso se evidenciaron también otras dificultades y limitaciones: por un lado, la débil capacidad de convocatoria de las lideresas en sus organizaciones, y por otro, el poco interés en las mujeres de base por capacitarse. Ello se expresó en una limitada asistencia a los talleres de consulta, pese a existir el compromiso de cada lideresa por asegurar la participación de un número determinado de ellas. Esta limitación obligó al equipo del proyecto a tomar una

medida correctiva inmediata, que consistió en identificar y convocar, con el apoyo de la teniente alcaldesa y la jefa de la DEMUNA, a mujeres integrantes de comités del Vaso de Leche con quienes trabaja la municipalidad, de tal manera que el proceso de participación ciudadana no se viera afectado.

De otro lado, la presencia de las lideresas en los medios de comunicación exponiendo las propuestas y fomentando la reflexión, debate y diálogo sobre los problemas identificados, generó en forma progresiva el interés de las mujeres de base por participar activamente en el proceso. Asimismo, la seguridad que las lideresas adquirieron a través de su participación en las entrevistas y programas radiales fortaleció su reconocimiento y valoración en sus organizaciones sociales de base y en la comunidad, mejorando consiguientemente su capacidad de convocatoria.

La situación encontrada nos lleva a concluir que las mujeres de base aún no valoran suficientemente la capacitación, la participación ciudadana y la influencia política, como estrategias para mejorar su posición en la comunidad. Están más preocupadas por resolver sus necesidades prácticas, lo que hace que brinden mayor atención e importancia a actividades que les reportan algún beneficio económico.

Esta limitación ratifica el énfasis de la institución por trabajar con mujeres líderes, que de alguna manera han resuelto -por lo menos en parte- sus necesidades prácticas de género, por lo que sus intereses estratégicos van cobrando cada vez mayor relevancia en sus vidas. Esto no implica abandonar el trabajo que se realiza desde hace muchos años con las organizaciones de base, sobre todo del ámbito rural, centrado en la formación y desarrollo de nuevos liderazgos, la construcción de ciudadanía, el ejercicio de liderazgos democráticos, la promoción de la participación política de las mujeres, el acceso y control de los recursos y sus beneficios. El reto está en evitar el reforzamiento del comportamiento autoritario de algunas lideresas y su distanciamiento de las bases. El equipo del proyecto encontró una forma de disminuir tales riesgos: tras la inclusión de las propuestas en el presupuesto municipal se continuó trabajando con el grupo de lideresas en la elaboración de un plan de implementación de las propuestas y en la constitución de un comité ampliado de vigilancia y control del cumplimiento del plan de implementación. Este comité de vigilancia ciudadana está constituido por las socias de las organizaciones de base y las lideresas, quienes a su vez formaron sub grupos de cuatro que se encargan de hacer el seguimiento al plan en forma rotativa y por un espacio de tiempo determinado. Asimismo, mantienen periódicamente informadas a todas las integrantes del comité acerca del avance de las acciones.

Esta forma de trabajo permitió un mayor involucramiento de las mujeres de base en la implementación de las propuestas y el control de los recursos asignados, un mayor acercamiento de las lideresas con las socias de sus organizaciones y de todas con el gobierno local. Del mismo modo, se fortalecieron las relaciones horizontales y la práctica democrática entre las lideresas y las mujeres de base.

3.2. Estrategias que movilizaron a los/as operadores/as municipales en torno a las propuestas de las mujeres

Paralelamente a la capacitación con las lideresas se desarrollaron actividades similares con las autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as municipales. En éstas se buscó sensibilizar a los y las agentes municipales sobre la necesidad de incorporar el enfoque de género en el desarrollo local. Se les planteó la

perspectiva de género como un criterio de calidad de la gestión municipal, en un momento en que las nuevas tendencias están orientadas a la promoción de un desarrollo humano, en que ningún tipo de discriminación puede tener cabida. Asimismo, se puso especial énfasis en propiciar la reflexión en torno al sistema sexo-género vigente en nuestra sociedad, el mismo que origina inequidades entre mujeres y varones en desmedro de las primeras, limitando sus posibilidades de crecimiento personal, así como sus potencialidades y capacidades para aportar al desarrollo local.

La metodología y los contenidos del taller de elaboración de propuestas fueron los mismos que se trabajaron con las mujeres. Esto con la finalidad de que los operadores y operadoras municipales comprendan el proceso que las lideresas estaban impulsando y percibieran que los problemas y planteamientos no eran producto de un grupo de mujeres ni del proyecto, sino que emergían de las opiniones y clamor de la población consultada. Los problemas expresados por la población mayoritariamente estaban relacionados con los servicios básicos y obras de infraestructura. Ello permitió incorporar al análisis la necesidad de que el gobierno municipal cambie su imagen ante la población, que le asigna un rol "obrista" y no de institución promotora del desarrollo humano y propulsora de relaciones justas e igualitarias, donde cada persona tenga oportunidad de aportar al avance local, pero también de beneficiarse de él.

Otra estrategia fue establecer alianzas con algunos miembros del Concejo Municipal, como por ejemplo la teniente alcaldesa, en su calidad de presidenta de la Comisión de la Mujer; el presidente de la Comisión de Presupuesto y algunos/as trabajadores/as y funcionarios/as cuya labor estaba relacionada con las propuestas de las mujeres (jefa de la DEMUNA, responsable de la Oficina de Imagen Institucional, promotor de la ODEL, responsable de Planificación y Presupuesto), de tal manera que la sensibilización y el seguimiento de las acciones y compromisos frente a las propuestas fueran promovidos también desde adentro.

Pese a todos los esfuerzos desplegados por el equipo, no se consiguió interesar ni mucho menos comprometer con las propuestas de las mujeres a todas las autoridades municipales. En el Concejo Municipal se identificó a tres regidores que fueron totalmente indiferentes a todo el proceso impulsado por las lideresas y el proyecto. Sin embargo, el equipo continuó invitándolos a cada una de las actividades, siempre con el mismo resultado: la indiferencia.

Las acciones de asesoría y acompañamiento con los y las agentes municipales se desarrollaron a tres niveles:

- A nivel de la Comisión de la Mujer, con cuya presidenta se planificaron las acciones de influencia en el Concejo Municipal. Con esto se pretendía, en primer lugar, conseguir la aceptación de las propuestas por parte de la municipalidad, antes de la participación del alcalde en los eventos públicos, de manera que llevara una posición consensuada internamente. Asimismo, se pretendía obtener la firma de un acuerdo de Concejo respaldando el compromiso del alcalde con las propuestas de las mujeres. En tercer lugar, se apuntaba al planteamiento de una moción sobre la promulgación de una Resolución de Alcaldía disponiendo la incorporación de las propuestas de las mujeres en el Plan Operativo y Presupuesto Municipal 2002, por las instancias correspondientes. Finalmente, asegurar el seguimiento de la elaboración del Plan Operativo y el Presupuesto, y verificar si estaban cumpliendo los compromisos asumidos. Esta alianza con la Comisión de la Mujer fue

fundamental para que el equipo del proyecto estuviera presente en los momentos cruciales de las decisiones en relación al presupuesto.

- A nivel de la Comisión de Presupuesto se realizaron acciones de lobby para influir en su decisión de incorporar las propuestas de las mujeres en el presupuesto municipal.
- A nivel del funcionario de la Oficina de Planificación y Presupuesto, con quien se desarrolló una serie de acciones de asesoría, acompañamiento y asistencia técnica, entre las que destacan aquellas referidas a la forma de incluir los planteamientos de las mujeres en los formatos que el Ministerio de Economía y Finanzas exige a la administración pública.

Asimismo, se realizaron coordinaciones y acciones de lobby con el alcalde, con la finalidad de que los recursos que se asignaran a la implementación de las propuestas de las mujeres provinieran del FONCOMUN. De no ser así, había el riesgo de que no se contara con los fondos suficientes y oportunos para la implementación de estas acciones.

Pese a los logros obtenidos, no debemos perder de vista que esta es una experiencia inicial, que requiere ser fortalecida e institucionalizada por el gobierno local, en el sentido de aumentar o por lo menos mantener la asignación de recursos para la puesta en marcha de las iniciativas de las mujeres, así como para el abordaje efectivo y real de los problemas que las afectan.

IV. Conclusiones y recomendaciones

La experiencia y su sistematización nos permiten concluir que cualquier intervención que se proponga involucrar a las mujeres desde la elaboración de propuestas hasta la inclusión de éstas en el plan operativo y presupuesto municipales, deberá contemplar el desarrollo de capacidades en las mujeres para ejercer incidencia política. Estas capacidades deben estar orientadas hacia lo siguiente:

- Elaboración, argumentación y negociación de propuestas;
- Conocimiento y manejo de las normas legales vigentes y la directiva para la programación, formulación y aprobación de los presupuestos institucionales de los gobiernos locales que el Ministerio de Economía y Finanzas promulga cada año, a fin de que las demandas de las mujeres se canalicen en forma eficiente y dentro de los marcos legales correspondientes;
- Conocer y entender la dinámica y los procedimientos que cada municipalidad desarrolla en el proceso de formulación de sus presupuestos, para enfatizar la negociación en los momentos claves y en las instancias correspondientes.

Las formas más adecuadas de desarrollar estas habilidades son la capacitación y la asistencia técnica, pero sobre todo, la aplicación práctica de los contenidos abordados (conceptos, metodologías, pasos, procedimientos, etc.).

En esta experiencia fue muy importante articular las diferentes capacidades, habilidades y destrezas de las mujeres, que se complementaban entre sí, de tal suerte que la distribución de responsabilidades en los diferentes momentos del proceso respondieran a la experticia de cada una. En este sentido, el equipo del proyecto estableció siempre relaciones de respeto a las capacidades y características de cada una de las participantes, reconoció y valoró sus

conocimientos y experiencias, las apoyó en aquello que mostraban debilidad y las motivó a adquirir conjuntamente lecciones y aprendizajes de la práctica. Este trato horizontal generó un desenvolvimiento fluido de las lideresas en todo el proceso.

Para establecer este tipo de relación es indispensable conocer la idiosincrasia de las participantes, respetar sus conocimientos -es decir tener una actitud de inter-aprendizaje-, y tomar en cuenta sus aportes y experiencias, utilizándolos en el trabajo. Asimismo es importante prestar atención a las debilidades que las participantes puedan mostrar y apoyarlas en el momento oportuno, procurando no hacer visibles estas deficiencias, sino más bien resaltando las potencialidades de cada una y generando conciencia de que no todas las personas son buenas para todo, sino que cada una desarrolla capacidades para diferentes cosas en la vida.

Una segunda conclusión se refiere a la capacitación y acompañamiento. La aplicación de la metodología de manera simultánea a lideresas y operadores y operadoras municipales, con contenidos similares, resultó fundamental para una mayor comprensión del proceso emprendido por las mujeres, así como para generar nuevos conocimientos y promover cambios de actitud tanto en autoridades como en lideresas, frente a la participación ciudadana de las mujeres. Entre estos cambios podemos resaltar los siguientes:

- La actitud favorable de las autoridades en relación a propuestas e iniciativas de las mujeres.
- El compromiso de la Municipalidad de Picota para promover la equidad de género en el desarrollo local y una mayor participación ciudadana de las mujeres.
- El interés e iniciativa de un grupo de trabajadores y trabajadoras municipales para replicar en municipalidades distritales las capacitaciones recibidas en el proyecto.
- El mayor acercamiento entre la municipalidad y la población.
- La mayor consideración y valoración de las autoridades a la participación y aporte de las mujeres al desarrollo local.
- El mejoramiento de las relaciones interpersonales de las lideresas en el ámbito familiar.
- El interés de las mujeres de base por capacitarse.
- El fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de las mujeres en sus organizaciones de base y en la comunidad.
- La incorporación de las mujeres líderes en programas, actividades e iniciativas impulsadas desde otros espacios (ONGs, mesas de concertación, etc.).

Las estrategias de acompañamiento a las lideresas y de asistencia técnica a diferentes instancias de la municipalidad también se complementaron, haciendo posible la inclusión de las propuestas de las mujeres en el plan operativo y presupuesto municipales.

En tercer lugar, podemos concluir que las alianzas establecidas entre el equipo del proyecto y algunos/as regidores/as y trabajadoras/es municipales fueron decisivas para hacer un seguimiento constante al cumplimiento de los compromisos asumidos por la municipalidad con las mujeres. A la vez, permitieron contar con información permanente sobre el proceso, facilitando una intervención puntual en determinados momentos de la negociación, con resultados satisfactorios.

Una de las lecciones que nos deja esta experiencia es que se obtienen resultados más efectivos si las acciones de lobby se hacen en cada instancia municipal y no en el Concejo en su conjunto, pues al comprometerse como tal, nadie asume la responsabilidad en forma específica. En cambio, los resultados son positivos cuando el lobby se hace en las comisiones de trabajo o en determinadas instancias operativas.

Las acciones de lobby deben constituirse en una práctica permanente si se pretende ejercer influencia política, puesto que generan un ambiente armónico entre quienes lo ejercen y los destinatarios. El lobby puede comprender desde conversaciones cotidianas en las que se introduce el tema de interés, hasta desayunos o almuerzos de trabajo, en los que la discusión y el análisis se orientan a sensibilizar y convencer al interlocutor sobre la pertinencia de emprender acciones conjuntas en relación al tema de interés.

Por otra parte, la experiencia nos mostró que los foros deliberativos (local y regional), utilizados como estrategia para la presentación pública y argumentación de las propuestas de las mujeres, fueron la forma más adecuada de iniciar un proceso de negociación con compromisos firmados por las autoridades municipales, y sirvieron como base para el monitoreo y seguimiento posterior. Asimismo posibilitaron una mayor visibilización del proceso emprendido y liderado por las mujeres, a la par que generaron un cierto empoderamiento en éstas.

También descubrimos que los procedimientos para la elaboración del presupuesto municipal establecidos en la normatividad vigente, así como el cronograma para su presentación al Ministerio de Economía y Finanzas, son rígidos y no propician espacios para la revisión minuciosa del presupuesto con participación plena de las instancias correspondientes en la toma de decisiones. Esta situación nos lleva a recomendar la adecuación de la normatividad vigente a las dinámicas de las municipalidades, de tal manera que más bien impulse la participación ciudadana en este proceso. Una forma de hacerlo podría ser el diseño de formatos específicos para municipalidades grandes y pequeñas (en razón del monto presupuestario que manejan y su población), o urbanas y rurales. Estos formatos debieran permitir incluir las diferentes demandas de la población (que son de competencia municipal) sin necesidad de recurrir a gestiones ni trámites burocráticos y engorrosos para obtener nuevos códigos en el MEF.

Para terminar, queremos dejar establecido que este es un proceso en curso. Las lideresas que impulsaron la experiencia de participación ciudadana de las mujeres deberán continuar fortaleciendo su relación con la municipalidad y establecer estrategias de acercamiento a las nuevas autoridades -que serán elegidas en noviembre del 2002-, de tal suerte que sus propuestas se mantengan en los planes y presupuestos y se incrementen los montos para su implementación.

De otro lado, las actuales autoridades municipales deberán institucionalizar las propuestas de las mujeres en la gestión del desarrollo local a través de mecanismos legales que aseguren su inclusión en los planes y presupuestos, independientemente de los cambios de gobierno municipal. Para ello deberán promulgar una ordenanza u otro instrumento que disponga la incorporación de las iniciativas ciudadanas, entre ellas las de las mujeres, en los POA y presupuestos.

Finalmente, las iniciativas que el proyecto generó en las lideresas con relación a su participación como candidatas en las próximas elecciones municipales, comprometen al CEDISA en acciones de asesoría, acompañamiento y asistencia técnica a estas mujeres en su campaña electoral y en la elaboración de sus planes

de gobierno, independientemente de la agrupación política a la que representen.
De esta manera, la institución fortalecerá el proceso iniciado.