

**LOS DESAFÍOS DE LAS MUJERES EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL
MUNICIPIO DE CERCADO - COCHABAMBA**

**Sistematización de la experiencia de trabajo del
Instituto de Formación Femenina Integral – IFFI**

Carmen Zabalaga Estrada

**Fondo de Igualdad de Género – FIG
Agencia Canadiense de desarrollo Internacional – ACDI**

Cochabamba – Bolivia, Mayo 2003

CONTENIDO

CONTENIDO	1
PRESENTACIÓN	2
SISTEMATIZAR ESTA EXPERIENCIA...	3
A MODO DE INTRODUCCIÓN.....	4
EL CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS QUE RODEARON LA EXPERIENCIA.....	6
a) MARCO NORMATIVO.....	6
b) MARCO INSTITUCIONAL	7
El IFFI.....	7
El Municipio de Cercado	8
Las organizaciones vecinales	8
c) MARCO CONCEPTUAL	9
Los ejes de la sistematización	9
Las estrategias	10
I. LAS MUJERES INVADIENDO EL ESPACIO PÚBLICO MUNICIPAL: SU EXPERIENCIA Y APRENDIZAJES	12
1. PRIMERA ETAPA: LA CONCERTACIÓN CON ACTORES SOCIALES E INSTITUCIONALES	12
Las Estrategias y los Aprendizajes	13
2. SEGUNDA ETAPA – LA ORGANIZACIÓN DE LAS MUJERES, PASOS PARA SU FORTALECIMIENTO COMO ACTORAS SOCIALES	18
Las Estrategias y los Aprendizajes	19
3. TERCERA ETAPA – EL DESAFÍO DE FORMULAR UNA PROPUESTA DE DESARROLLO INCLUYENTE Y EQUITATIVA.....	25
Las Estrategias y los Aprendizajes	28
II. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS.....	36

PRESENTACIÓN

La participación de las mujeres en el ámbito público, no es un hecho reciente ni aislado en Bolivia, la misma ha sido producto de la movilización de diferentes expresiones y sectores de mujeres que han cuestionado las relaciones de poder expresadas en los espacios de la vida cotidiana y de la propia institucionalidad pública y, que al mismo tiempo han interpelado a la sociedad en su conjunto, para la profundización de la democracia.

Desde 1993, en el marco de reformas estructurales en Bolivia, se aprobaron un conjunto de leyes, que establecieron nuevas relaciones entre la sociedad civil y el Estado, entre ellas las de Participación Popular, Descentralización Administrativa, Municipalidades, Reforma Educativa, la Ley Contra la Violencia Intrafamiliar y Doméstica y la denominada Ley Cuotas. Diferentes expresiones del movimiento de mujeres participamos para que el enfoque de equidad, sea incorporado en este proceso de reformas, lo cual ha posibilitado el contar hoy, con un marco normativo que incorpora a las mujeres como actoras de esta nueva construcción.

En este contexto el IFFI, junto con diversas mujeres de nuestro municipio, asumimos el desafío de aportar a la construcción de una nueva visión de desarrollo, cuestionadora de las relaciones de poder e interpeladora de la exclusión y discriminación de las mujeres en el ámbito de las decisiones del desarrollo local, la participación democrática y las políticas públicas para la de equidad.

La experiencia que damos a conocer recoge un largo proceso, el cual hoy sistematizado, nos permite reconocer cuáles fueron los aciertos y las dificultades que enfrentamos, pero sobre todo nos aporta con instrumentos y reflexiones para seguir avanzando en la conquista de nuestra ciudadanía.

Reconocemos que las mujeres, como actoras sociales, podemos ir abriendo camino, hoy y mañana, para que la sociedad justa y equitativa a la cual aspiramos deje de ser una utopía o una esperanza en la cual hemos anclado nuestras convicciones, nuestro compromiso y nuestros sueños.

Finalmente queremos mencionar que esta experiencia ha sido posible gracias al aporte del Fondo de Igualdad de Género de ACDI, la Universidad de Toronto, OXFAM y el Fondo Humanitario de Trabajadores Metalúrgicos de Canadá y, al esfuerzo y voluntad las miles de mujeres de barrios en Cochabamba, que hicieron posible que hoy compartamos esta nuestra historia.

Katia Uriona Gamarra
Directora de IFFI

SISTEMATIZAR ESTA EXPERIENCIA...

Representó un arduo y enriquecedor trabajo de equipo, que hoy nos permite dar a conocer una de las etapas más intensas en nuestra vida institucional, llena de desafíos, con momentos de éxito y momentos de frustraciones, con caídas y recuperación de la esperanza; un tiempo en el que fuimos aprendiendo junto con las compañeras de los barrios y de los diferentes sectores, que las posibilidades para influir en políticas públicas requiere de estrategias, perseverancia y unidad entre nosotras.

Esperamos que las reflexiones y los aprendizajes a los que llegamos en esta sistematización sirvan para quienes están trabajando con el movimiento de mujeres y con otras expresiones sociales que buscan que las políticas públicas y la gestión municipal respondan a la promoción y construcción de un desarrollo inclusivo, humano y equitativo.

Sistematizar la experiencia fue: **difícil**, porque no siempre pudimos encontrar momentos para detenernos, ordenar y reflexionar; **fascinante**, porque fuimos acabando de descubrir hasta que grado habíamos generado fuerza, capacidad de articulación y de cambios; **enriquecedora**, porque cada día de trabajo en la reflexión de ella, nos daba nuevas pistas para nuestra práctica cotidiana institucional; **útil** para re orientar procesos y priorizar nuestros objetivos; y fue **muy larga**, tanto es así que la iniciamos hace un año y podemos confesar que si no hubiera sido por el acompañamiento que tuvimos de Mariluz Morgan a través del internet, quizá hasta hoy hubiéramos seguido trabajando.

Si bien tuvimos momentos de resistencia para seguir el método de sistematización, procuramos ser disciplinadas para probarlo hasta el fondo, al mismo tiempo que creativas para sentirnos a gusto con este esfuerzo. Esta actitud nos permitió ir madurando los aprendizajes y extrayendo los mensajes que esta experiencia tenía que darnos.

Esta sistematización fue posible por el trabajo colectivo, el encuentro con los papeles que daban cuenta de él y los recuerdos de las que junto con las compañeras dirigentes iniciamos la experiencia: Ma. Isabel Caero, Katia Uriona, Mónica Novillo y Carmen Zabalaga.

Queremos agradecer especialmente a Cecilia Estrada, quién, sacando tiempo al tiempo, leyó los avances del trabajo y nos acompaña en los momentos de reflexión y análisis durante la elaboración de esta sistematización.

De la misma manera nuestro profundo agradecimiento a todas las compañeras del Comité Interdistrital, así como a las que asistieron al taller de reconstrucción de la experiencia, a las entrevistas, a las charlas informales y a Narda Elías, Selma Alandía, Ana María Ballesteros, Ana María Paredes y Rosalía Yáñez, quienes se dieron el tiempo para leer, corregir y aumentar tanto al texto como al análisis del proceso vivido y expresado en la sistematización.

A MODO DE INTRODUCCIÓN

La sistematización que presentamos describe y analiza la experiencia realizada por el Instituto de Formación Femenina Integral - IFFI¹ y las mujeres dirigentes, líderes y de base del municipio de Cercado de la ciudad de Cochabamba, entre septiembre de 1996 y marzo del 2001. Esta intervención buscaba la inclusión de demandas de las mujeres en los Planes Operativos Anuales (POAs) y las políticas municipales, así como la incorporación del enfoque de género en el Plan Estratégico de Desarrollo del Municipio (PEDM).

Tomando en cuenta que un proceso de sistematización debe adoptar una concepción y recursos metodológicos, como puentes entre la práctica social y la producción de reflexiones teóricas y conocimientos, asumimos los planteamientos de Oscar Jara y del Taller Permanente de Sistematización (TPS) del Perú².

A partir de ello, la pregunta eje que guió el proceso de sistematización fue la siguiente: *¿De qué manera las estrategias que implementó el IFFI contribuyeron al empoderamiento de las mujeres, a la incorporación de sus demandas y del enfoque de género en la planificación municipal del Distrito Cercado de Cochabamba?*

Esta pregunta se definió en base a una lluvia de ideas sobre los nudos y los resultados que consideramos más importantes de la experiencia. Con ellos fuimos hilvanando los ejes que nos parecía que daban coherencia a lo vivido y que nos permitirían reflexionar sobre las estrategias que utilizamos y dar a conocer los aprendizajes que alcanzamos.

La sistematización se realizó con el invaluable apoyo de María de la Luz Morgan, integrante del TPS de Lima, quien inicialmente dictó un taller de capacitación en Cochabamba y posteriormente nos acompañó, aconsejó e impulsó a través de caminos cibernéticos, hasta la conclusión de este documento.

Los pasos que seguimos para realizar este trabajo fueron:

- a. La elaboración del proyecto de sistematización, para precisar la experiencia que queríamos sistematizar, los objetivos y la pregunta eje de la sistematización, y la forma en que la realizaríamos.
- b. La reconstrucción de la experiencia, en la que se realizaron las siguientes actividades:
 - Recolección de información de fuentes secundarias: informes, cartillas, fuentes de verificación, planificaciones y evaluaciones anuales.
 - Recolección de información de fuentes primarias: entrevistas a personas que participaron en la experiencia y talleres de reconstrucción con las mujeres dirigentes o líderes.
 - Diseño de un instrumento que permitió recoger los elementos centrales del proceso de la experiencia, por fases o períodos
 - Elaboración de la reconstrucción, a través del llenado del instrumento a partir de las fuentes secundarias, las personas del equipo institucional que participaron en la experiencia y la memoria de las mujeres protagonistas de los procesos.
- c. Explicitación de conceptos y definición del contexto que fueron relevantes para la experiencia que se sistematizó.

¹ El Instituto de Formación Femenina Integral – IFFI, es una institución sin fines de lucro que trabaja desde 1981 en el municipio de Cochabamba, con el propósito fundamental de incorporar a las mujeres de los barrios de la ciudad en los procesos de desarrollo local. Para ello, una de sus actividades es promover la participación de las mujeres en las organizaciones vecinales y espacios de decisión. Esta idea está presente durante todos los años de la vida institucional, tomando en cuenta estrategias distintas según el contexto político y social del país y la realidad de las personas con las que se trabaja.

² Estos planteamientos se encuentran en “Para Sistematizar Experiencias” de Oscar Jara, 1994 y en “La Producción de Conocimientos en Sistematización” de María Mercedes Barrenechea, Estela Gonzáles, María de la Luz Morgan del TPS, 1998.

- d. Análisis de la experiencia, definiendo las preguntas orientadoras, las mismas que se respondieron de manera escalonada, desde las más sencillas hasta la pregunta eje de la sistematización.
- e. Elaboración del informe final.

Hemos organizado este documento de manera que permita a las personas que lo lean ubicarse en el contexto en el que tuvo lugar la experiencia y las características que la rodearon. Luego damos cuenta de las etapas por las que transitó y de la reflexión y los aprendizajes que fuimos produciendo durante la sistematización. Finalmente, presentamos las conclusiones y desafíos que surgen de la experiencia y su reflexión.

Queremos decir que las comprensiones que obtuvimos y los compromisos que asumimos durante toda esta etapa de vida institucional nos permiten seguir trabajando por nuevos empoderamientos y nuevos desafíos orientados a construir un municipio democrático, más humano, más justo y más equitativo.

EL CONTEXTO Y CARACTERÍSTICAS QUE RODEARON LA EXPERIENCIA

La experiencia se inició y desarrolló tomando en cuenta un marco normativo municipal y en base a las características institucionales y de las organizaciones que participaron en el proceso³. Así mismo se asumieron bases conceptuales que orientaron las prácticas durante la experiencia.

a) MARCO NORMATIVO

En el contexto de las políticas de ajuste estructural que se aplicaron en Bolivia desde 1985, el gobierno introdujo, a partir de 1993, una serie de leyes y normas orientadas a consolidar el sistema institucional público dentro del proceso de democratización del país, las mismas que han establecido importantes modificaciones en las relaciones entre la sociedad civil y el Estado, tanto a nivel nacional como local.

Las principales reformas en este sentido se orientaron a la descentralización, que se constituyó en un desafío para desarrollar nuevas formas de gobernar y de incrementar la participación ciudadana en el marco del reconocimiento de la diversidad y la heterogeneidad de intereses existentes en un mismo territorio. Se definieron roles y competencias entre los diferentes niveles administrativos públicos, departamentales, municipales, distritales y comunales, buscando una óptima articulación de planes y actividades entre ellos.

A través de las leyes de Participación Popular y de Municipalidades, los municipios han cobrado una dinámica importante, que configura nuevas relaciones entre el poder público y la población. Por una parte, los Gobiernos Municipales adquieren competencias, responsabilidades y recursos que deben, necesariamente, orientarse hacia el logro de un desarrollo humano sostenible; por otra, la población es convocada a asumir un papel protagónico en la toma de decisiones respecto al desarrollo de su municipio, a través de la elección directa de las autoridades locales y la participación en los procesos de planificación, seguimiento y control de la gestión municipal.

Los aspectos más sobresalientes de la **Ley de Participación Popular** son los siguientes:

- Divide el territorio nacional en 311 municipios (hoy 316) de la misma jerarquía y delimita como jurisdicción territorial del Gobierno Municipal a la sección de provincia. De esta manera, el municipio se constituye en la unidad territorial básica para la planificación y en el principal espacio de participación, concertación y administración local.
- Fortalece el sistema democrático y reconoce como sujetos de la participación popular a las comunidades campesinas, pueblos indígenas y juntas de vecinos, otorgándoles personería jurídica, respetando sus propias formas de organización y definiendo sus derechos y obligaciones en materia de participación y control social de la gestión municipal.
- Asigna y distribuye igualmente los recursos nacionales de coparticipación tributaria (20% del Tesoro General de la Nación - TGN) a cada municipio, estableciendo el principio de distribución proporcional por habitante.
- Amplía las competencias municipales establecidas anteriormente, transfiriendo la infraestructura de educación, salud, deportes, caminos vecinales y micro riego, con la obligación de administrarla, mantenerla y renovarla.

La **Ley de Municipalidades** de 1999 orienta la finalidad de los municipios hacia la construcción de un desarrollo humano sostenible, enfoque que permite incorporar la visión de integralidad y equidad de género en la gestión municipal.

³ Los datos de contexto están resumidos del documento "Municipios y presupuestos sensibles al género" de C. Zabalaga E., IFFI – UNIFEM – Región Andina. Cochabamba, 2002.

Esta Ley define la misión de los municipios en los siguientes términos:

- Contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible, equitativo y participativo del municipio.
- Crear las condiciones para asegurar el bienestar social y material de los habitantes, el crecimiento económico local y regional mediante el desarrollo de ventajas competitivas; preservar y conservar el medio ambiente y los ecosistemas; así como mantener, defender y difundir los valores culturales, históricos, morales y cívicos de la población y las etnias del municipio.
- Favorecer la integración social de sus habitantes bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, respetando su diversidad y promoviendo la participación ciudadana en el ámbito de su competencia y el ejercicio y práctica de los derechos fundamentales de las personas que viven y habitan en el municipio.

Además, entre las competencias del municipio está la de incorporar la equidad de género en el diseño, definición y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos (Cap. II, Art. 8, inciso 14), lo que significaría la posibilidad de contar con presupuestos orientados a ello.

Este nuevo escenario, estrechamente ligado a la vida cotidiana de la población, abrió posibilidades a las mujeres para participar en los procesos de planificación e incorporar sus demandas específicas y el enfoque de la equidad de género en las políticas y acciones municipales.

b) MARCO INSTITUCIONAL

El IFFI

Desde su fundación en 1981, el IFFI mantuvo su trabajo en torno a los ejes estratégicos de: incorporación de las mujeres a actividades de generación de ingresos, fortalecimiento de su participación política en organizaciones barriales y fortalecimiento organizativo, a través de procesos de formación con la metodología de la educación popular.

En 1991 la institución realizó una investigación participativa con mujeres líderes y de base de los diferentes barrios con los que trabajaba, tomando en cuenta la problemática específica de las mujeres. A partir de los resultados obtenidos, que evidenciaron su situación de desventaja y discriminación, el IFFI asumió desde ese año la necesidad de incorporar el enfoque de género como una línea de trabajo independiente. Asimismo, conformó un programa específico orientado a trabajar la problemática de las mujeres, centrado especialmente en temas como el ejercicio del liderazgo, la autovaloración, la salud sexual y reproductiva, la lucha contra la violencia intrafamiliar y doméstica, la participación y el manejo democrático del poder en las organizaciones de mujeres y las juntas vecinales.

Entre 1991 y el inicio de este proyecto, a pesar de los esfuerzos desplegados, los procesos de capacitación a mujeres líderes y de organizaciones de base sobre la temática de los derechos no habían logrado incidir en las políticas públicas desde las necesidades de las mujeres. Pero en 1996, con la implementación cada vez más contundente de la Ley de Participación Popular (promulgada en 1994), se abrió un escenario que, además de legitimar y dar poder a organizaciones vecinales y comunitarias para su interlocución con las autoridades locales, generó mejores posibilidades para la participación de las mujeres en el espacio local, por su cercanía a la vida cotidiana y a las actividades de la comunidad. Esto permitió a IFFI buscar la forma de profundizar el trabajo educativo desarrollado hasta entonces, ampliando su cobertura y buscando formas más concretas para lograr un mayor impacto a nivel local a través de la capacitación de las dirigentas vecinales y líderes de los distritos municipales de la ciudad de Cochabamba.

De esta manera, inició su intervención con una lectura adecuada de los cambios que se estaban produciendo en el ámbito local, respaldada por la normativa municipal y la dinámica generada en las organizaciones vecinales y en el propio Gobierno Municipal.

El Municipio de Cercado

Nuestro municipio es la capital del Departamento de Cochabamba, actualmente ocupa el cuarto lugar en cuanto a población en Bolivia, con 517.024 habitantes, de los cuales el 52% son mujeres. Es un municipio situado en una zona de valle a una altura de 2.553 mt. sobre el nivel del mar. Su población es fundamentalmente joven: el 58,5% se encuentra en un rango entre 0 y 24 años y sólo el 3,7% son personas mayores de 60 años.

El municipio, por disposición de la Ley de Participación Popular, se dividió territorialmente en 14 distritos municipales, de los cuales tres ocupan la parte central y concentran gran parte de los equipamientos de uso colectivo y servicios de agua potable, alcantarillado, teléfonos y energía eléctrica. Los dos distritos ubicados en la parte norte de la ciudad presentan una composición urbana heterogénea, donde comparten el espacio casas lujosas con precarias viviendas; los servicios y equipamientos colectivos tienen coberturas que van del 50 al 60%.

Los siete distritos del sud y sud oeste tienen una insuficiente dotación de equipamientos de uso colectivo, con mayores déficits en cuanto a cobertura de los servicios de agua, alcantarillado sanitario, desagües pluviales, energía eléctrica, alumbrado público y recolección de basuras. Un distrito ubicado al sud de la provincia ocupa el 37,7% del territorio municipal y se encuentra en un proceso acelerado de cambio de uso del suelo, representando el área rural de la micro región. Finalmente, un distrito al norte corresponde al Área Protegida del Parque Nacional Tunari (aproximadamente el 1% de la superficie total) y tiene serios conflictos relacionados con la existencia de asentamientos urbanos “ilegales” en su límite inferior.

Cochabamba, a pesar de su heterogeneidad y enormes dificultades, es considerada como una ciudad jardín por su clima templado, vegetación y topografía de valle rodeado de montañas, y se caracteriza por ser un centro eminentemente agrícola y de servicios.

En enero de 1996, como resultado de las elecciones municipales, se constituye un Gobierno Municipal estable, con mayoría de un partido en el Concejo Municipal y con un Alcalde que ganó la elección con un amplio margen de votación respecto a los demás candidatos.

Las organizaciones vecinales

Las organizaciones de juntas vecinales, denominadas por la Ley de Participación Popular como Organizaciones Territoriales de Base – OTBs⁴, se vieron fortalecidas por el reconocimiento legal que obtenían al tramitar su personería jurídica y al tener el rol de interlocutoras válidas, a través del Comité de Vigilancia⁵, para definir el uso de los recursos del municipio y ejercer su función de control y vigilancia social de la gestión del Gobierno Municipal.

La constitución del Comité de Vigilancia, sin embargo, no sustituyó a la organización matriz de las juntas vecinales: la Federación Departamental de Juntas Vecinales – FEDJUVE, la misma que pertenece a una instancia nacional y se mantiene como referencia organizativa de las organizaciones de los barrios.

⁴ OTBs es el nombre genérico que da la Ley de Participación Popular a las organizaciones tradicionales del área urbana o rural, como las juntas vecinales, comunidades campesinas o ayllus

⁵El Comité de Vigilancia está conformado por representantes de cada Distrito de la jurisdicción, elegidos(as) por sus organizaciones territoriales de base respectivas. Tiene el objeto de articular a esas organizaciones con el Gobierno Municipal en el ejercicio de sus funciones de participación en la planificación, vigilancia y control de la gestión municipal. Su rol, en el caso de nuestro municipio, es funcional a la definición que le da la Ley.

La participación de las mujeres en estas organizaciones es bastante limitada, más aún cuando las organizaciones adquieren un peso político a nivel del ámbito local. Las organizaciones tradicionales de las mujeres, que no son territoriales, sino más bien funcionales y sectoriales, tampoco cuentan con canales de representación a nivel de las organizaciones protagonistas de la participación popular.

c) MARCO CONCEPTUAL

Como manifiesta Oscar Jara, "... todas las personas que trabajamos en educación, promoción u organización popular (planificación participativa) tenemos determinadas referencias teóricas con las que trabajamos, independientemente del nivel de explicitación, rigurosidad o fundamentación con el que nos referimos a ellas. Toda intencionalidad supone presupuestos teóricos y filosóficos".⁶ De esta manera, podemos decir que toda experiencia revela, en sus acciones, una intencionalidad política que se expresa a través de la concepción que se tiene sobre la realidad y la manera de incidir en ella.

En este sentido, antes de presentar los aprendizajes obtenidos durante la experiencia y su sistematización, nos parece importante explicitar lo que entendemos por los tres ejes incluidos en la pregunta que orientó el proceso: empoderamiento, incorporación de demandas y del enfoque de género en la planificación municipal. Igualmente, describiremos las estrategias que se utilizaron en cada una de las etapas de la experiencia y las razones por las que recurrimos a ellas.

Los ejes de la sistematización

En la experiencia reconocimos dos tipos de empoderamiento: el individual y el colectivo. Entendemos el **empoderamiento individual** como un proceso de autovaloración que se expresa en la posibilidad de que una persona pueda representarse a sí misma, ser reconocida, participar en espacios de decisión de su comunidad, y modificar sus relaciones de género y de poder tanto en el ámbito privado como en el público. Por tanto, implica el reconocimiento de su identidad y sus diferencias en el marco de la igualdad de derechos y el ejercicio de una ciudadanía plena.

Concebimos el **empoderamiento colectivo** como la capacidad de organización, relacionamiento, articulación, expresión, negociación y movilización que desarrolla un grupo o asociación al interlocutar con el Estado u otras instituciones y organizaciones de la sociedad civil. Esto significa contar con el reconocimiento social como actor y tener capacidad de incidencia y presión política.

Entendemos que la **incorporación de las demandas de las mujeres en la planificación municipal** incluye dos dimensiones. Por un lado, la posibilidad de que las mujeres planteen sus necesidades y demandas específicas, sea para resolver las necesidades prácticas -que tienen que ver con sus condiciones de vida y roles tradicionales- o para abordar intereses estratégicos que buscan revertir las relaciones y situaciones de inequidad y generar igualdad de oportunidades en el cumplimiento de sus derechos (a la salud, la educación, el trabajo, a una vida sin violencia, a la participación política, etc.). Y por otro, que estas necesidades y demandas sean tomadas en cuenta al momento de la formular y ejecutar planes, políticas y proyectos municipales.

Por su parte, **la incorporación del enfoque de género en la planificación municipal** la entendemos como la formulación de planes y políticas e implementación de programas, proyectos y obras que incluyan las demandas comunes y específicas de mujeres y hombres en su diversidad. De esa manera se busca revertir situaciones de inequidad e injusticia, tomando en cuenta la condición de género, generacional, socio económica y cultural de las personas, así como sus necesidades respecto al territorio y los servicios, tanto para desarrollar sus actividades como sus aspiraciones personales. A través de ello se aspira a promocionar y generar cambios culturales e institucionales, reflejándose esto último en una nueva estructura organizacional orientada a

⁶ Jara Oscar "Para Sistematizar Experiencias" Costa Rica. 1994, Pág. 108.

impulsar un desarrollo humano, sostenible y equitativo, que refleje transparencia y eficiencia en la gestión municipal

Como se puede ver, la incorporación del enfoque de género en la planificación municipal incluye una visión de desarrollo y de planificación. La planificación del desarrollo tradicional estaba marcada por un sesgo homogeneizador, que no contemplaba las necesidades y demandas de las diferentes personas, ni de las mujeres ni de los grupos sociales y generacionales. El enfoque de planificación estaba basado en la supuesta existencia de una persona “tipo”, de características comunes y generalizables a todos los componentes de la comunidad. De esa manera, la planificación asumía lo “masculino adulto” como universal. El enfoque de desarrollo que la sustentaba, por su parte, también estuvo asentado en lo urbano y físico y no contemplaba el desarrollo humano.

La incorporación del enfoque de género en la planificación busca modificar las situaciones de inequidad e injusticia social. Esto implica visibilizar a las personas desde sus especificidades (mujeres y hombres), reconocer ámbitos y roles asignados socialmente y las relaciones de desigualdad y poder existentes en desmedro de las mujeres. Toma en cuenta, asimismo, las necesidades de jóvenes, niños/as y personas de la tercera edad, así como de mujeres y hombres de los diferentes sectores económicos y sociales. Igualmente, asume que, a pesar de que las mujeres se han introducido de manera casi masiva en el ámbito del trabajo fuera del hogar, en la generación de ingresos y en el campo político (espacios tradicionalmente masculinos), sus responsabilidades en el seno de la familia no son compartidas con la pareja y por tanto, la mujer asume jornadas dobles de trabajo (fuera y dentro de la casa), limitando sus posibilidades y oportunidades y sin contar con el apoyo de las estructuras funcionales urbanas de la ciudad.

Las estrategias

Para los fines de la sistematización hemos identificado las estrategias que se implementaron en las diferentes etapas de la experiencia de la siguiente manera:

- o **Coordinación interinstitucional, de alianzas o articulación:** esta estrategia se concibió como una forma de legitimar los procesos, ya sea en los espacios oficiales donde se toman las decisiones de políticas públicas, o entre las organizaciones de mujeres o sociales en las que se logra el consenso y se potencia un movimiento capaz de ejercer presión.

Quando hablamos de coordinación interinstitucional nos referimos a un acuerdo entre partes para llevar adelante una propuesta presentada por una de ellas y en la que se establecen funciones específicas para cada una, en el marco de un objetivo predeterminado. En cambio, cuando nos referimos a alianzas y articulaciones entre mujeres o grupos sociales, hacemos referencia a una relación en que las partes asumen estrategias y acciones comunes para lograr un mismo objetivo que beneficie a todas las partes; se trata de una relación más consistente que una coordinación.

- o **Capacitación:** esta estrategia se entiende y enmarca dentro de la concepción metodológica dialéctica de la educación popular. Esta consiste en: definir un tema y un objetivo e iniciar su tratamiento con el recojo, a través de técnicas participativas, de lo que los/as participantes conocen, han experimentado o han percibido o escuchado sobre el tema. Posteriormente se profundiza esos conocimientos con ayuda de nueva información, comparaciones y análisis de causa y efecto en lo micro y lo macro. Finalmente, se trabaja sobre las posibilidades de modificar prácticas personales y colectivas respecto a la problemática que planteó ese tema. Por lo tanto, los procesos educativos no son meramente espacios de transmisión de información, se los considera como momentos de construcción de conocimiento colectivo a partir de la vida cotidiana y para volver a ella, promoviendo cambios personales y sociales que mejoren las relaciones y condiciones de vida.

- o **Recojo, priorización y validación de demandas:** esta estrategia se asumió como una práctica de gestión de las líderes y permite que tomen en cuenta la palabra de las bases y desde allí puedan generar los consensos. Fue utilizada para legitimar las demandas de las mujeres y lograr una mayor aceptación de éstas en los espacios de negociación. Se constituye en un conjunto de actividades orientadas a realizar el relevamiento de las necesidades de las mujeres y su transformación en demanda a partir de su priorización y de procesos de validación. Este esfuerzo estuvo orientado a superar las deficiencias de los procesos de planificación participativa municipal, en los que las mujeres se mantienen ausentes sin que sus necesidades sean tomadas en cuenta en la priorización general de obras propuestas por los dirigentes de los distritos.
- o **Negociación:** esta estrategia fue nueva en la experiencia institucional y se la entendió como el conjunto de acciones que puede realizar la sociedad civil para incidir en los procesos de toma de decisiones y, concretamente, en las personas que las toman, para lograr la formulación o modificación de las políticas públicas, en función de un objetivo concreto. Las acciones contemplaron momentos de diálogo y concertación, pero también de presión, cabildeo, lobby y movilización.
- o **Sensibilización:** fue pensada en función de hacer conocer públicamente un tema o una situación específica, en este caso, la de las mujeres y el enfoque de género, que no son tratados o atendidos cotidianamente. Mediante ella se pretendía que ese tema o problemática sea tomado en cuenta y asumido consecuentemente en el momento de tomar decisiones. La sensibilización se realizó a través de diferentes actividades: reuniones interpersonales, talleres, materiales informativos y difusión en medios masivos de comunicación.
- o **Institucionalización:** esta estrategia también era nueva en la práctica institucional y se la entendió, en un primer momento, como la existencia de políticas públicas de género y una instancia oficial en la estructura de la institución municipal dedicada a ejecutarlas. En un segundo momento, además de ello, la institucionalización se entendió como el compromiso de la administración municipal para asumir el enfoque de género en todas sus políticas, presupuestos y acciones de desarrollo, es decir, en toda la gestión municipal: la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación, así como en el control social.
- o **Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo con Enfoque de Género:** esta estrategia se implementó en la tercera etapa de la experiencia y fue un desafío que se constituyó en un paso previo a la incorporación del enfoque de género en el Plan Estratégico de Desarrollo del Municipio - PEDM. Aspectos centrales de esta estrategia fueron: relacionar la incorporación de género con los procesos de planificación participativa municipal en el marco del desarrollo humano sostenible, y lograr la participación del mayor número de representantes de instituciones y organizaciones de la sociedad civil en el proceso. Se puede decir que la finalidad de esta estrategia era legitimar el tema de género en la planificación, en el discurso del desarrollo local y en los procesos sociales.

I. LAS MUJERES INVADIENDO EL ESPACIO PÚBLICO MUNICIPAL: SU EXPERIENCIA Y APRENDIZAJES

Para facilitar la reflexión del proceso vivido hemos analizado la experiencia desde tres momentos o etapas. A continuación realizaremos una breve descripción de lo sucedido, presentando también la forma específica que asumió cada estrategia, así como los logros, limitaciones, aciertos y aprendizajes obtenidos en relación al empoderamiento de las mujeres, la incorporación de sus demandas y del enfoque de género en la planificación del municipio de Cercado.

1. PRIMERA ETAPA: LA CONCERTACIÓN CON ACTORES SOCIALES E INSTITUCIONALES

Esta etapa se inicia en septiembre de 1996, cuando el IFFI firma un convenio con las Comisiones Especiales de la Mujer y de Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) del Concejo Municipal, con el Comité de Vigilancia, la Federación Departamental de Juntas Vecinales (FEDJUVE), el Programa de la Mujer de la Alcaldía Municipal y la Subsecretaría de Asuntos de Género de la Prefectura Departamental. El convenio fue posible por el acuerdo previo entre la institución y las compañeras feministas que ocupaban cargos en la Comisión Especial de la Mujer, el Programa de la Mujer y la Subsecretaría de Asuntos de Género. En este convenio, las partes se comprometían a coordinar un proyecto de capacitación a mujeres dirigentes de juntas vecinales que ejecutaría el IFFI, abordando temas referidos a la Ley de Participación Popular y género.

Durante este periodo participaron alrededor de 1.000 dirigentes de juntas vecinales, líderes de organizaciones y mujeres de base de 13 distritos municipales. El 59% de ellas se encontraban entre los 31 y los 50 años de edad, y el 38.5% tenía como actividad principal las labores de casa. Alrededor del 40% se dedicaba a actividades por cuenta propia (comercio, confección) y un porcentaje menor, a servicios: doméstico, en empresas o en las áreas de salud y educación.

Durante el primer año de ejecución del proyecto participaron en las actividades de capacitación dirigentes y líderes de organizaciones de base de 10 distritos (de los 14 existentes en nuestra ciudad), las que se iniciaron en la Ley de Participación Popular y el derecho a participar en el espacio local. Durante los talleres se construyó con ellas instrumentos para recoger las demandas de las mujeres de sus distritos.

Estas demandas fueron validadas y priorizadas en un Primer Ampliado de Mujeres, al que asistieron 100 representantes de los distritos. Posteriormente, las dirigentes presentaron las demandas validadas en pequeñas cartillas (una por distrito o por dos distritos), tanto al Alcalde y Concejo Municipal, como a la FEDJUVE y al Comité de Vigilancia, para que fueran consideradas e incorporadas en el POA de 1997.

Ese año se logró la incorporación de un 70% de las demandas presentadas (orientadas principalmente a vías e infraestructura de salud y educación), las mismas que también, en gran medida, eran demandas generales de los distritos, es decir, no sólo de las mujeres.

El segundo año, los procesos de capacitación (a los que asistieron dirigentes y líderes de 13 distritos) estuvieron orientados a profundizar su conocimiento sobre los derechos de las mujeres y la equidad de género, así como a fortalecer las capacidades de negociación y presión política para encarar el POA de 1998.

Asimismo, se realizaron procesos de sensibilización en planificación participativa y género con dirigentes del Comité de Vigilancia, FEDJUVE y técnicos de planificación de la Alcaldía, para generar actitudes favorables hacia las demandas y necesidades más específicas de las mujeres de los distritos.

Las dirigentas capacitadas nuevamente asumieron el recojo de las demandas, esta vez tomando en cuenta elementos de diferenciación en su formulación, es decir, reconociendo que la situación de las mujeres (por sus roles y falta de oportunidades) requiere de acciones y obras específicas. Se realizó el Segundo Ampliado de Mujeres, al que asistieron alrededor de 300 representantes de los distritos. A partir de ello se elaboró una nueva cartilla con las demandas validadas (que distinguía demandas comunes y específicas de cada distrito) y se realizaron reuniones de negociación con las autoridades municipales, incluyendo entre éstas a los Administradores de las Casas Municipales de los distritos y a FEDJUVE, Comité de Vigilancia y los Consejos Distritales (instancias conformadas en cada distrito con los/as presidentes de las juntas vecinales del mismo).

El POA de 1998 incorporó un 27% de las demandas de las mujeres, entre ellas un centro de salud, parques, guarderías en mercados y recojo de basura, consideradas todavía como “razonables”. Las que se referían a la necesidad de atención a la violencia doméstica, capacitación técnica laboral para mujeres, procesos educativos en derechos y ciudadanía, alfabetización y otras, no fueron consideradas prioritarias por los dirigentes.

No obstante haber comprobado que la normativa de la Ley de Participación Popular nos sirvió para poner en la agenda pública local el tema de género y haber logrado que la municipalidad ejecute algunos programas y obras en beneficio de las mujeres, se constató también que estos avances no eran suficientes para mantener sus demandas diferenciadas en los POAs. El proceso seguido no era sostenible, ya que requería enormes esfuerzos de movilización y lobby con autoridades y organizaciones vecinales para “disputar” algunos de los escasos recursos municipales. Lo único que empezó a percibirse como sostenible fue el fortalecimiento de un movimiento de mujeres de los distritos, en alianza con el IFFI.

A fines de 1997, reconociendo que la aceptación de las demandas se dificultaba, se buscó una forma de institucionalizar y dar sostenibilidad a las mismas a través de la creación de una instancia en la estructura municipal, que además pudiera incorporar políticas municipales de género. Por tanto, en diciembre se exigió, junto con la Comisión Especial de la Mujer del Concejo Municipal, la creación de una Dirección de Género. Esta exigencia no cayó en saco roto y el propio Alcalde Municipal la asumió como iniciativa propia.

Con la creación de la Dirección de Género y la asignación de su presupuesto en el POA de 1998 culmina esta primera etapa, caracterizada por una intensa capacitación a las mujeres de los distritos, el surgimiento de las primeras experiencias de levantamiento de sus demandas y la concertación con otros actores para su incorporación en los POA municipales.

Las Estrategias y los Aprendizajes

Como se pudo ver, durante esta etapa las **estrategias** que se implementaron fueron las siguientes:

- coordinación interinstitucional
- capacitación
- recojo, priorización y validación de demandas
- negociación

A continuación presentaremos la manera en que se implementaron estas estrategias, sus aciertos y limitaciones, así como la forma en que contribuyeron al empoderamiento de las mujeres y a la incorporación de sus demandas en los POAs.

a. Coordinación interinstitucional

En esta fase del proceso esta estrategia se expresó en el convenio que firmamos con las diferentes instituciones y organizaciones para llevar adelante la capacitación a dirigentas de juntas vecinales en la Ley de Participación Popular, demandas de las mujeres y equidad de género.

Este acuerdo estableció que cada instancia asumiría funciones específicas en relación al objetivo común de capacitar a las mujeres dirigentes para aportar a sus organizaciones en los procesos de planificación participativa, tomando en cuenta la equidad de género. Además, se comprometían a asistir a reuniones de coordinación y de evaluación de las actividades de forma semestral y anual. Esto permitió mantener involucrados a todos los actores que suscribieron el convenio.

¿Pero que significó esta estrategia de ponerse de acuerdo con las diferentes organizaciones e instituciones del sector público y la sociedad civil en torno al proceso que realizaría el IFFI? En primer lugar, fue un paso nuevo en la práctica institucional, que asumía el riesgo de que nos tildaran de “vendidas” o pragmáticas, lo que en la práctica sucedió, sobre todo de parte de otras ONGs. Pero eso no nos preocupó, más aún cuando habíamos involucrado a otras compañeras del movimiento de mujeres. La estrategia significó juntar esfuerzos para incluir a otros actores en la necesidad de capacitar a las dirigentes, visibilizar la temática de género y, de paso, ir allanando el camino al momento de incorporar las demandas de las mujeres en los POAs.

Por tanto, el resultado más importante de esta estrategia fue que, al legitimar la experiencia, se hacía visibles a las dirigentes y su rol frente a las organizaciones vecinales y al Gobierno Municipal, se las empoderaba. Una de las compañeras comenta que *“Gracias a estos procesos hemos llegado a lugares a los que no podríamos haber llegado solas, desde espacios físicos, como salas de conferencias, seminarios y oficinas de Alcaldes y autoridades, hasta puestos de dirección en todo tipo de organizaciones. Nuestros propios dirigentes reconocían nuestra capacitación”* (Taller de Reconstrucción de la Experiencia).

Esta estrategia también contribuyó a la inclusión de demandas de las mujeres, debido a que el convenio firmado representaba un compromiso para incorporarlas, hecho que se logró mientras éstas no eran conflictivas o coincidían con las de la población en general del distrito.

Sin embargo, esta coordinación interinstitucional se debilitó a partir de fines de 1997, al producirse el cambio de Gobierno Nacional, en agosto de ese año, y prácticamente desaparecer las unidades departamentales de género de las Prefecturas y los programas Municipales de la Mujer que éstas financiaban. Este hecho restó a dos aliadas que firmaron el convenio inicial.

El proceso de debilitamiento se hace más intenso cuando las instituciones y organizaciones empezaron a presentar resistencias hacia la temática de género, la incorporación de las demandas de las mujeres y el fortalecimiento cada vez mayor de un movimiento interpelador. Se pudo percibir que el Gobierno Municipal, que al principio respondió a estas demandas, ya no las encontraba tan fáciles de implementar, debido a las restricciones en su presupuesto y porque no acababa de comprender la necesidad de responder a ellas. Para las organizaciones (FEDJUVE y Comité de Vigilancia), por su parte, la presencia de dirigentes capacitadas que visibilizaban y diferenciaban demandas y que tenían una actitud más defensora de sus derechos, empezó a ser percibida como una competencia a sus liderazgos. Por lo tanto, una coordinación que siguiera orientada hacia la capacitación y la incorporación de las demandas ya no era tan atractiva para ellos ni para las autoridades municipales.

A pesar de que una debilidad institucional en ese momento fue no saber cómo responder o recrear otras formas de coordinación o diálogo respecto a la problemática y a los mismos objetivos de capacitación e incorporación de demandas, el tema de la participación de las mujeres y el hecho de que ellas tenían demandas diferenciadas, más o menos “entendibles”, estaba en el espacio público. Habíamos abandonado el “*rincón oscuro*” de la casa.

Por ello podemos decir que el principal aprendizaje que obtuvimos de la coordinación interinstitucional en esta etapa fue que la misma se constituyó en un requisito indispensable para el empoderamiento de las mujeres, porque dio paso a su visibilización y reconocimiento social y por lo tanto, generó posibilidades de apoyo y compromiso político de otros actores sociales para lograr incidencia en las políticas públicas.

b. Estrategia de Capacitación

Los contenidos de la capacitación en esta etapa introdujeron a las dirigentas a la temática de la Ley de Participación Popular y sus aspectos relevantes sobre la participación y las demandas de las mujeres. Posteriormente, se trabajó sobre la autovaloración, el liderazgo, la violencia doméstica e intrafamiliar, los derechos humanos y la ciudadanía de las mujeres y, finalmente, sobre género, poder, identidad y participación política.

Los talleres se realizaban en base a dinámicas que permitían tratar el tema de sus derechos y demandas prácticas y estratégicas, de manera que se miraran a sí mismas como personas con necesidades y no sólo como intermediarias del bienestar de la familia y la comunidad. Esto posibilitaba el planteamiento de propuestas desde su realidad y su vida cotidiana.

El tema que más impactó en las dirigentas y líderes fue el de la violencia doméstica, razón por la cual se constituyó, en 1997, un Comité de Defensoras contra la Violencia a las Mujeres. Ellas profundizaron sus conocimientos sobre la normativa y los mecanismos de defensa, empoderándose especialmente al constituirse en referentes en sus barrios para la detección, denuncia y acompañamiento a mujeres que sufrían violencia doméstica o intrafamiliar.

Consideramos que estos procesos contribuyeron al empoderamiento individual, en la medida que permitieron el reconocimiento de que las diferentes situaciones de discriminación al interior de sus familias y en el ejercicio de sus roles como dirigentas en sus organizaciones, eran comunes a todas las mujeres. Descubrieron que se podía discutir propuestas para resolver estos problemas, tanto para actuar en la vida privada como exigiendo al municipio que contribuyera a modificar esas situaciones.

La vinculación entre la vida individual de las mujeres y su rol como dirigentas en los talleres de capacitación les planteó nuevos desafíos, en términos de reconocer la necesidad de articularse con otras mujeres de organizaciones de su propio distrito y de otros, para visibilizar un movimiento fuerte.

En este sentido, los momentos de recojo de demandas que desarrollaron las dirigentas con las mujeres de los distritos contribuyeron al empoderamiento colectivo, porque se estableció un relacionamiento entre ellas, un reconocimiento como sujetas de derechos, con necesidades comunes y capacidad de movilización como una base social para incidir y presionar en el espacio municipal.

Estamos convencidas de que haber centrado la estrategia de capacitación en el marco de la Ley de Participación Popular y el enfoque de género contribuyó al empoderamiento de las dirigentas, ya que estos contenidos les permitieron el reconocimiento de la igualdad de derechos frente a la Ley y las legitimaron socialmente. También favorecieron la incorporación de sus demandas, ya que trabajar los temas de género, derechos, ciudadanía y poder, facilitó la expresión de las demandas diferenciadas y la búsqueda de una respuesta a la inequidad y falta de oportunidades que sufren las mujeres en la sociedad.

El principal aprendizaje que obtuvimos de esta estrategia fue que, para el empoderamiento de las mujeres no basta la autovaloración y el reconocimiento social que las legitime como sujetas y actoras, se requiere saber que nuestros derechos están reconocidos por un marco legal que los respalda y da las garantías para su exigibilidad. En este caso, este marco fue la propia Ley de Participación Popular, que gracias a la acción de la Subsecretaría Nacional de Asuntos de Género, el movimiento de mujeres y el apoyo de diputadas feministas, fue sancionada con un lenguaje que visibiliza a las mujeres y con artículos que plantean su participación paritaria.

Un segundo aprendizaje, fue reconocer que la capacitación de las mujeres se situó en la agenda pública a través de un tema actual (la planificación participativa y la elaboración de los POAs), que tenía que ver con el acontecer del municipio y la discusión del momento; es decir, era valorado por todos. Nuestro tema de mujeres y demandas estaba “mezclado” con un tema de agenda pública, tan importante para autoridades y dirigentes.

c. Recojo, priorización y validación de demandas

Durante esta etapa se realizaron un conjunto de actividades orientadas a realizar el relevamiento de las necesidades de las mujeres y su transformación en demandas, a partir de su priorización y de los procesos de validación en las consultas de las dirigentas con sus bases y en la realización de los Ampliados de Mujeres.

Los instrumentos de recojo y priorización de demandas fueron mejorando año a año para lograr mayor participación y legitimación de las demandas propuestas. Los instrumentos se adecuaron a las mujeres de base, facilitaron la expresión de las necesidades y el proceso de priorización. Se recuperaba su palabra, la validaban y la transformaban en demanda.

Fue importante trabajar con ellas la distinción entre demandas prácticas y estratégicas y visibilizar que la respuesta al primer tipo de necesidades (las que mejoran la situación y las condiciones de vida material) no cambiaba las situaciones de desigualdad y discriminación en las relaciones ni fortalecía a las mujeres para negociar su situación de desventaja al interior de la familia, organización y comunidad. Por lo tanto, había que incorporar también las necesidades estratégicas como parte de un proceso que mejorara la vida de las mujeres.

Asimismo, fue importante demandar la atención del gobierno municipal hacia los problemas específicos que pudieran cambiar la situación de las mujeres como, por ejemplo, los servicios municipales de atención a víctimas de violencia doméstica, la capacitación técnica laboral, la atención en salud, los servicios de guarderías, etc. El problema de la violencia, considerado como privado hasta hace poco, fue asumido como un derecho por las mujeres y se expresó en movilizaciones masivas contra la violencia doméstica. Esto representó también una forma de empoderamiento, al reivindicar su atención como política pública, más allá de los límites del hogar.

La estrategia de realizar Encuentros Ampliados, al mostrar una presencia masiva de las mujeres, también contribuyó directamente a un empoderamiento colectivo, pues por una parte facilitaba la construcción de una identidad colectiva de las mujeres y, por otra, permitía su expresión y visibilización en el ámbito municipal, mostrando su potencial de movilización y presión hacia las autoridades y la sociedad civil.

Tanto el recojo como la priorización y la validación de las demandas permitieron que su incorporación en los POAs se realizara como un acto legítimo, pues no eran resultado de unas pocas dirigentas o de la presión de un grupo de feministas, como muchas veces se piensa, sino que contaban con un consenso importante de las mujeres de base y obligaron al Gobierno Municipal, por lo menos en esta etapa, a tomar decisiones para atenderlas.

Una dificultad que se presentó en la implementación de esta estrategia fue que, en algunos distritos, no se logró ir más allá de la simple expresión de necesidades (obtenida mediante una lluvia de ideas), sin pasar a una priorización de demandas consensuadas y a relacionarlas con las competencias municipales para evaluar su factibilidad. Esta debilidad se tradujo en que el discurso de las mujeres se dispersaba hacia demasiadas expectativas y lograba pocos resultados, disminuyendo la confianza en la efectividad de la estrategia y en las posibilidades de incidencia que tenían como mujeres.

Finalmente, podemos decir que esta estrategia nos permitió darnos cuenta que, para recoger las demandas estratégicas de las mujeres, era necesario un proceso de reflexión sobre sus condiciones de vida y de falta de oportunidades. De otra manera, las demandas expresaban sólo

las necesidades de la familia, los hijos e hijas y la comunidad, quedando de lado cualquier demanda que se propusiera un cambio en las relaciones o en las posibilidades de desarrollo de capacidades de las mujeres.

Por sobre todo, esta estrategia nos ayudó a no caer en la tendencia que tienen muchas instituciones feministas de forzar las demandas estratégicas o sólo validarlas con unas pocas dirigentas. Así, en el segundo Encuentro Ampliado una de las dirigentas explicó a las compañeras de base de su distrito “... *aquí tenemos que priorizar y validar las necesidades que tenemos como mujeres, las que nadie va a decir por nosotras. Todo lo que es asfaltado, empedrado, ya lo van a meter los dirigentes del distrito, no se preocupen...*” (II Encuentro Ampliado de Mujeres).

d. Negociación

Durante esta etapa la estrategia se expresó en un conjunto de acciones orientadas a influir en las personas que tomaban decisiones sobre los POAs para lograr la orientación de presupuestos hacia obras o proyectos demandados por las mujeres.

Las acciones incluyeron audiencias con el Alcalde y el Concejo Municipal en pleno, así como lobby y cabildeo con algunos/as concejales/as y técnicos/as para lograr que otorgaran tiempo para escuchar y considerar las demandas de las mujeres. Se realizaron grandes movilizaciones en fechas como el 8 de marzo y el Día de la No Violencia, para demostrar la fuerza del movimiento de mujeres de los barrios. Igualmente, para mostrar a las organizaciones vecinales que los temas de las mujeres eran importantes, en la medida que estaban siendo tratados y considerados por las propias autoridades. Como manifiesta una compañera “... *recién ahí nos han conocido de verdad, en la marcha de más de 1.000 mujeres vestidas de negro y en el Festival contra la Violencia en que hemos actuado con cantos y bailes, hemos repartido afiches y hemos hecho concurso de poemas. Además, ahí se ha visto la participación de mujeres, hombres y jóvenes*”. (Aporte en la revisión del documento final de sistematización).

Finalmente, se realizaron reuniones y diálogos con dirigentes de FEDJUVE y el Comité de Vigilancia en torno a las demandas comunes y diferenciadas de los distritos.

Esta estrategia permitió establecer un espacio de presentación y discusión de las demandas de las mujeres, contribuyendo así a su empoderamiento al visibilizarlas como colectivo con capacidad de interpelar a las autoridades municipales y reivindicar su derecho a la participación en la gestión del desarrollo local. Una compañera manifiesta: “*Nunca nos vamos a olvidar cuando presentábamos, cada una de nosotras, en audiencia en el Concejo Municipal y con el Alcalde, las demandas de las mujeres de nuestros distritos; en papelógrafos, hablando de nuestras necesidades, bien ordenadito. Y ellos nos decían: nunca se han presentado las demandas de esta manera, las felicitamos. Además, les dejábamos la cartilla de demandas para que no se olviden*”. (Aporte en la revisión del documento final de sistematización).

Al mismo tiempo, permitió que las dirigentas aprendieran a argumentar y refutar en sus propios distritos, apoyadas con las cartillas elaboradas. En muchos casos ya no requerían el apoyo de la institución, se fueron empoderando hasta poder desenvolverse en su propia organización y espacio local.

También permitió de manera específica la visibilización de las demandas de las mujeres y su incorporación en los POAs, hecho que no habría sido posible sin la negociación. Aunque durante el primer año se presentó sobre todo demandas prácticas que eran comunes a hombres y mujeres de los distritos, la diferencia radicaba en que fueron ellas las que las expresaron. La incorporación del 70% del total de las demandas en el POA 97 se entiende en gran medida porque coincidían en un alto porcentaje con las demandas de los distritos en general.

La disminución a 27% en la incorporación de demandas el segundo año se explica porque las dirigentas, que ya habían recibido capacitación más de un año, ponían énfasis en demandas que

reflejaban intereses estratégicos orientados a abrir oportunidades de formación, organización, participación ciudadana y atención de la violencia familiar, lo que generó resistencia debido a que la población asocia el rol de la Alcaldía con obras de infraestructura y vías y no con acciones de fortalezcan el capital humano. Es decir, si bien las nuevas leyes delegan funciones de desarrollo humano al municipio, éstas son difíciles de implementar, más aún cuando los recursos no son suficientes para satisfacer todas las necesidades. A pesar de ello, se logró incluir algunas demandas estratégicas en el POA 98, referidas a ferias francas – mercado (empleo), parques infantiles y construcción de guardería (uso del territorio, del tiempo y roles de género) y baños públicos (necesidad fundamental para las mujeres que no tienen la facilidad de realizar algunas funciones biológicas sin exponerse).

El principal aprendizaje que obtuvimos con relación a esta estrategia es que, sin espacios de negociación, hubiera sido imposible incorporar ninguna demanda en los POAs. Sin embargo, también nos dimos cuenta de que los procesos de negociación requieren del manejo de aspectos técnicos, más aún cuando el municipio no había trabajado antes en desarrollo y equidad de género y no sabía cómo esto podría incluirse en sus competencias y programas. Ello hubiera dado mayor solvencia a las mujeres en los procesos de negociación, permitiéndoles fundamentar mejor sus propuestas y su estrategia de presión.

2. SEGUNDA ETAPA – LA ORGANIZACIÓN DE LAS MUJERES, PASOS PARA SU FORTALECIMIENTO COMO ACTORAS SOCIALES

Esta etapa se inicia en enero de 1998, con la creación de la Dirección de Género en la estructura municipal y la asignación de un presupuesto para su funcionamiento. Durante ese año la Dirección realizó procesos de sensibilización con enfoque de género en los diferentes distritos, atendió casos de violencia intrafamiliar y doméstica, y desarrolló algunos proyectos de capacitación y productivos con mujeres. Además, realizó procesos de recojo y priorización de demandas, presentando a las autoridades municipales un Manifiesto de las mujeres para incorporar políticas que favorezcan a las mujeres y demandas priorizadas al POA 1999. Organizó también el Congreso Municipal de Mujeres “Manuela Gandarillas”, que tuvo lugar el 11 de octubre con participación de las mujeres capacitadas por el IFFI y por la misma Dirección.

Sin embargo, esta instancia no logró transversalizar el enfoque de género en las políticas municipales; más bien fue asumida de manera marginal a la gestión (como cosa de mujeres), convirtiéndose en una especie de “*apartado postal*” que centralizó el tema.

A ello se sumó la manipulación política de la Dirección que, entre otras cosas, se expresó en dificultades y descoordinaciones con IFFI y las dirigentas. Ello culminó en una ruptura de relaciones, que tuvo lugar durante el Congreso Municipal de Mujeres.

Este hecho afectó negativamente no sólo a la Dirección sino también al movimiento de mujeres y su lucha por buscar espacios institucionalizados de género. El Gobierno Municipal lo entendió como un fracaso de las mujeres, y ya no consideró importante seguir manteniendo con el mismo nivel a una instancia municipal que mostró peleas internas entre mujeres en el partido (estigma típico para invalidar nuestras conquistas) y no pudo demostrar su utilidad para el desarrollo municipal. Como consecuencia, la Dirección de Género disminuyó de jerarquía y redujo su presupuesto a menos de la tercera parte.

En base a la nueva situación (la existencia de la Dirección y el trabajo que realizaba) y, posteriormente, por las dificultades de coordinación con la misma, el trabajo de IFFI se orientó durante el año 98 hacia la intensificación de la capacitación. Se llegó a más de mil mujeres de organizaciones de todos los distritos con temas referidos a los derechos humanos de las mujeres y la planificación participativa con enfoque de género.

Estas acciones de capacitación, junto con la percepción de la necesidad de fortalecerse al margen de las manipulaciones partidarias, llevaron a las mujeres dirigentas, líderes y de base a conformar,

en diciembre de 1998, un Comité Interdistrital de Mujeres del Municipio de Cercado. Dentro de éste se constituyó una Comisión de Demandas (integrada por dos representantes por distrito) para retomar las negociaciones pendientes para el POA 99. En febrero de ese año se realizó un Tercer Ampliado de Mujeres, en el que participaron 141 representantes de los distritos, con el objetivo de retomar fuerzas, informar sobre las negociaciones de las demandas y definir nuevas acciones.

Para sustentar la presentación de las demandas, el Comité presentó al Concejo Municipal un documento con las que se había cumplido en el 98 y las que seguían pendientes para el POA 99, priorizadas por las mujeres de las organizaciones. El documento organizó las demandas por distrito y las generales; algunas correspondían a necesidades comunes a hombres y mujeres (agua, basura, clausura de locales de venta de bebidas) y otras eran específicas de ellas (defensorías contra la violencia a las mujeres, capacitación en derechos y leyes, programas para el reconocimiento y participación de las mujeres en juntas vecinales, información transparente, capacitación técnica laboral).

El Comité exigió también información sobre la existencia de recursos y el compromiso del Concejo para orientar el presupuesto hacia estas demandas.

Ante la actitud de confrontación de las mujeres, el Concejo Municipal hábilmente derivó la respuesta a la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano y Medio Ambiente. Esta instancia solicitó a las dirigentas la presentación de perfiles de proyectos relativos a sus demandas, ya que eso facilitaría una mejor comprensión de lo que pedían y la búsqueda de recursos externos, frente a la escasez de fondos del Gobierno Municipal. Esta propuesta ambigua fue aceptada ingenuamente por el Comité Interdistrital y el IFFI. De esa manera, la municipalidad trasladaba la responsabilidad de responder a las exigencias de las mujeres a sus propias capacidades. Fue imposible responder inmediatamente a este pedido, pero ello sirvió para orientar la capacitación el año siguiente.

Ya no se hablaba de comprometer recursos del POA, menos aún cuando las reuniones con FEDJUVE y el Comité de Vigilancia se realizaron en un ambiente hostil. Ellos arguyeron que el Comité Interdistrital y sus “exigencias” para la incorporación de las demandas de las mujeres eran una “usurpación” de sus funciones.

Como consecuencia, no se logró incluir ninguna demanda específica de las mujeres en el POA, principalmente porque el Alcalde priorizaba obras “estrella”. Era año de elecciones municipales y las demandas de las mujeres no le generaban protagonismo político.

La constatación de que la creación de una instancia en la estructura municipal no fue suficiente para transversalizar el enfoque de género (sostener políticas municipales de equidad de género, responder a demandas de las mujeres y contar con presupuestos) y que existía una dificultad cada vez mayor para que ingresen demandas de las mujeres en los POAs, ya sea por escasos recursos municipales, compromiso de recursos de coparticipación en obras de infraestructura vial o por a la desvalorización de dirigentes y autoridades a temas sensibles a las mujeres y la equidad, llevó a la institución y a las dirigentas y líderes a un nuevo replanteamiento: había que trabajar al más alto nivel de planificación municipal para lograr la vigencia efectiva y la sostenibilidad del enfoque de género en las políticas municipales.

Ello marca el fin de esta etapa de la experiencia, caracterizada principalmente por la conformación del Comité Interdistrital como expresión del fortalecimiento de la organización de las mujeres de los barrios.

Las Estrategias y los Aprendizajes

Durante esta etapa se mantienen las **estrategias** de capacitación y negociación y surgen dos nuevas: la de institucionalización y la articulación del movimiento de mujeres. De otro lado, desaparece la estrategia de coordinación interinstitucional, y la de recojo y priorización de demandas es realizada por la Dirección de Género.

A continuación presentaremos la manera como se expresaron cada una de estas estrategias, sus logros, aciertos y limitaciones, así como los aprendizajes que obtuvimos.

a. Capacitación

En esta fase de la experiencia los talleres educativos se concentraron en la profundización de la capacitación a las dirigentas, desarrollando contenidos relacionados con los derechos de las mujeres y con los mecanismos y convenios internacionales para su defensa. También se trabajó con ellas la metodología de educación popular, de manera de prepararlas para realizar talleres con sus bases. IFFI y las dirigentas desarrollaron una capacitación masiva dirigida a mujeres de organizaciones de base en todos los distritos, abordando temas de derechos humanos de las mujeres, violencia doméstica e intrafamiliar, y planificación participativa con enfoque de género.

Estos procesos de capacitación contribuyeron de manera importante al empoderamiento individual, debido a que el enfoque de los derechos afirmó su autopercepción como personas no sólo capaces de ejercerlos, sino también de denunciar su violación y conocer los mecanismos de denuncia a cortes internacionales. Por otra parte, aprender la metodología de talleres y realizar devoluciones con sus bases permitió a las dirigentas sentirse reconocidas y además, capaces en un aspecto que se pensó era de exclusividad de personas profesionales.

En cuanto al empoderamiento colectivo, se puede decir que los talleres de devolución en los distritos facilitaron la articulación de las mujeres de organizaciones de base en torno a sus demandas y frente a la comunidad y al Gobierno Municipal.

De otro lado, el cambio de énfasis en los contenidos de la capacitación entre la primera etapa -en que se profundizó en la Ley de Participación Popular- y la segunda -en que se priorizó el enfoque de derechos y ciudadanía- representó un elemento fundamental para este empoderamiento, debido a que se trabajó el reconocimiento de la identidad social y las condiciones de vida de las mujeres. Este reconocimiento les permitió percibirse como colectivo con similitud de experiencias de discriminación y falta de oportunidades. De alguna manera se puede decir que se profundizó en una posición feminista⁷ para la exigibilidad de sus derechos y demandas en el marco del desarrollo local.

Por ello, en esta etapa los contenidos de la capacitación y el empoderamiento de las dirigentas y líderes en torno a sus derechos y ciudadanía, las identificó, tanto ante sí mismas como ante sus juntas vecinales, más como representantes de las mujeres que como dirigentas vecinales tradicionales. Además, las llevó a constituirse en críticas radicales contra la manipulación y corrupción partidaria que campeaba en estas organizaciones.

Como resultado de este proceso, muchas de las dirigentas se automarginaron, “... *ese ya no era un espacio de realización personal ni de aspiración, nuestro trabajo y nuestras demandas no eran reconocidas, existía manipulación partidaria y malos manejos económicos. Nos dimos cuenta de que sólo obtenían beneficios para su barrio y su gente quienes eran del partido*” (Fundadora del C.I., aporte en la revisión del documento final de sistematización). Esta percepción de la realidad produjo un relativo alejamiento con relación a los temas y actividades que se realizaban en torno a las necesidades distritales y comunes. Ellas se abocaron con más interés a las dificultades y necesidades de las mujeres, tema al que los dirigentes ya no se adscribían.

Por otra parte, los presidentes de algunas juntas vecinales reaccionaron negándose a aceptar el protagonismo de las dirigentas y su capacidad de propuesta, las consideraron peligrosas. En el

⁷ Entendida como una propuesta política que busca transformar el orden social patriarcal de desigualdad y discriminación que afecta a las mujeres. Además, en el tema político-social, el feminismo no concibe una democracia sólo fuera de la casa, exige un comportamiento moral y político honesto, no discriminatorio ni manipulador, tanto en el espacio público como en el privado.

caso de un distrito, la junta vecinal se dividió, quedando en uno de los grupos las dirigentas que discrepaban profundamente en la manera de conducir esa organización.

Este tipo de confrontaciones llevó a un distanciamiento entre las dirigentas y sus similares varones, especialmente por su forma de representación y manejo del poder. El espacio de las juntas vecinales fue catalogado como “*espacio machista y discriminador*”.

En el caso de otras compañeras más bien fueron reconocidas en el barrio, se las invitaba a ocupar carteras como la de género, que ellas mismas habían logrado que se creara, de salud o de hacienda. Desde esos espacios o fuera de ellos continuaron trabajando en la incorporación de demandas de las mujeres, junto con las del distrito, logrando un tipo de convivencia “pacífica” mientras no se cruzaran los intereses.

A pesar de que en IFFI percibimos que las dirigentas estaban replegándose o siendo marginadas por algunos dirigentes y que estaban, en algunos casos, alejándose del espacio o quehacer de las juntas vecinales, no se supo cómo reaccionar. Tampoco se supo cómo armonizar el legítimo derecho a reivindicar los derechos específicos de las mujeres y su rol como dirigentas de una comunidad, con las necesidades comunes de mujeres y hombres de los distritos.

Era evidente que ellas ya “*no eran las mismas*”, querían modificar prácticas e incorporar su nueva visión de derechos y equidad no sólo en la inserción de demandas sino también en la gestión de las juntas vecinales. No supieron cómo hacerlo y la institución tampoco asumió este tema. Se puede decir que tomó una postura “dura”: trabajar el empoderamiento desde el planteamiento ideológico feminista que se niega a aceptar que el trabajo de las mujeres dirigentas sea funcional al orden establecido y se conforme con no cuestionar las relaciones de poder entre mujeres y hombres.

Sin embargo, el hecho de trabajar las construcciones y los mandatos sociales en función de las identidades de género y el reconocimiento de las discriminaciones y la falta de oportunidades que ello genera para las mujeres, junto con el desarrollo de la autoestima y el reconocimiento de sus derechos específicos (participación política, sexuales y reproductivos y a una vida sin violencia), fue un aporte al empoderamiento individual. Se miraban como personas con derechos propios, no sólo en función de sus hijos, familia y comunidad. Por tanto, sus relaciones en la familia también cambiaban: podían expresar cansancio, pedir apoyo en sus tareas domésticas, delegar responsabilidades, tomar tiempo para su capacitación y no sentirse mal por ello.

Por otra parte, los contenidos de la capacitación en esta etapa permitieron a las mujeres ser más precisas en sus demandas, sobre todo en lo que tiene que ver con discriminaciones de género, como atención a la violencia intrafamiliar y doméstica, exigencia por centros de capacitación en derechos y oficios, empleos, guarderías y denuncias a los manejos partidarios que excluían a las mujeres de las directivas de juntas vecinales. Es decir, las demandas tenían que ver con la lucha de las mujeres por la búsqueda de igualdad de oportunidades. Como expresa una compañera del Comité “... *lo más importante para muchas de nosotras, como mujeres, fue lograr una parcial o total desvictimización* (dejar de considerar que los golpes e insultos se merecen o que ellas tienen la culpa) *y darnos cuenta de que la dicotomía en la que vivimos no es por causas naturales sino porque la sociedad ha establecido cosas injustas para las mujeres* (se refiere a la división del trabajo entre hombres y mujeres, que genera desvalorización y desigual acceso a las oportunidades). *Eso nos ha servido para empezar a ver qué cosas debíamos demandar para buscar cambios a nuestra situación y la de todas las mujeres.* (Aporte en la revisión del documento final de sistematización).

Esta postura con relación a las demandas tiene dos aspectos que son importantes de tomar en cuenta. Por un lado, eran profundamente exigentes de cambios culturales que no se resuelven con incorporarlas a los POAs y, en algunos casos (empleos y forma de participación en las juntas), no estaban en el marco de las competencias municipales directamente. Por otra parte, la institución estaba rígidamente enmarcada en una posición radical y no tuvo en cuenta que no contaba con

una estrategia de relacionamiento interinstitucional ni de sensibilización a dirigentes, ni con formas específicas para profundizar la incorporación de demandas en condiciones adversas. Ello situó, tanto a IFFI como a las mujeres, en el tradicional marginamiento en el que se ubica el movimiento de mujeres cuando no relaciona la discriminación de género con otras dimensiones de la vida cotidiana y el quehacer político.

Sin embargo, es importante considerar que las dirigentas que habían logrado empoderarse incorporaron demandas en los POAs de los distritos sin ayuda de la institución, apoyándose entre ellas y a nombre del Comité interdistrital.

El principal aprendizaje que hemos obtenido en esta etapa es que, para el empoderamiento de las mujeres, los contenidos de capacitación deben profundizar en la temática de derechos, pues esto se constituye en la base para consolidar una identidad organizativa propia asentada en el reconocimiento de las mujeres como sujetas de derechos. Pero también hemos aprendido que tratar el tema de derechos de las mujeres al margen o sin relacionarlo con los derechos y las necesidades que no hacen sólo a la condición de género -sino a dimensiones sociales, políticas, generacionales, económicas y de concepción de desarrollo- nos lleva a un marginamiento y al fracaso. Empoderarnos como mujeres y "*lanzarnos contra las paredes*" no nos conduce a buen puerto.

b. Institucionalización

Esta estrategia partió del reconocimiento de que, ni la normativa ni los alcances de la Ley de Participación Popular, como tampoco el esfuerzo de las dirigentas, garantizaban una sostenibilidad de las demandas de las mujeres en los POAs. A partir de ello se realizaron las acciones necesarias para impulsar la conformación de una Dirección de Género en la Municipalidad, con la idea de que no sólo incorporara las demandas, sino que introdujera en ella políticas con enfoque de género, es decir, que tomaran en cuenta las situaciones de desigualdad tanto de las mujeres como de los hombres, en el marco del desarrollo humano.

Aunque seguimos considerando que fue un acierto apostar por la creación de esta Dirección, el principal problema es que no tuvimos en cuenta que el tema de género es nuevo y, por lo tanto, no existe una experticia en el Gobierno Municipal para monitorearlo. Desde IFFI y las mujeres dirigentas no se elaboró una estrategia de coordinación (sugerencias de personal apropiado, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas). Tampoco se planificaron estrategias de sensibilización ni de presión hacia la Alcaldía y la propia Dirección de Género.

En realidad, la conquista se nos fue de las manos. Y finalmente, debido a las dificultades ya mencionadas, que impidieron a la Dirección de Género cumplir sus objetivos, la estrategia de institucionalización fracasó como medida para incorporar el enfoque de género en la planificación.

Si bien la creación de esta instancia puede considerarse resultado de un empoderamiento colectivo, por lo mencionado anteriormente, duró poco. Consideramos que, al no haber logrado sus objetivos, esta estrategia no contribuyó al empoderamiento individual de las mujeres: no podían usar a la Dirección de Género para demostrar en sus familias o barrios que la temática de las mujeres es considerada a nivel de las políticas municipales.

Lamentablemente, tampoco se puede decir que esta estrategia contribuyó a la incorporación de las demandas de las mujeres en el POA del 99. A pesar de los encuentros de capacitación y recojo de demandas realizados, éstas no fueron consideradas por las autoridades. Como veremos más adelante, la incorporación de las demandas se dio por acción de las propias dirigentas, y no a nivel del POA municipal sino de algunos distritos o como proyectos coordinados con Casas Comunales o Direcciones de la Alcaldía.

El principal aprendizaje que obtuvimos fue hacer evidente que ni las autoridades ni las políticas "*nos van a asumir*" únicamente por contar con una Dirección de Género en la estructura municipal;

una instancia no es suficiente para incorporar en ella el enfoque ni las políticas de género. Si bien la institucionalización de instancias y políticas públicas de género es una apuesta del movimiento de mujeres, la experiencia nos ha demostrado que esto no se logra únicamente a través de la creación de espacios: se requiere permear toda la estructura municipal y ello demanda un mayor esfuerzo. Esto nos plantea el desafío de pensar el género desde todas las políticas municipales y desde todos los espacios. Esta tarea, que no es fácil, exige mayor manejo técnico y articulación de las organizaciones sociales de mujeres y las propias instancias municipales de género.

c. Articulación del movimiento de mujeres de los barrios

Como ya se indicó, a partir de la iniciativa de las dirigentas y líderes, en diciembre de 1998 se constituye el Comité Interdistrital, como una forma de articulación y representación de un movimiento de mujeres de los barrios y como un mecanismo de presión para continuar la reivindicación de sus demandas. Esta estrategia responde al sentimiento de descontento y desconfianza frente a la manipulación partidaria y la falta de coordinación con la Dirección de Género.

Consideramos que, frente al fracaso de esta Dirección, el Comité no sólo asumió la representación colectiva de las mujeres de los barrios ante la municipalidad y logró un reconocimiento “de hecho” de parte de las autoridades del Gobierno Municipal, sino que permitió mantener la vigencia del trabajo. Así, al retomar la iniciativa de negociación de demandas desde las mujeres, se lo hizo como organización social y por tanto, con una mayor legitimidad.

Ello permitió a las mujeres del Comité que seguían formando parte de juntas vecinales o eran referentes en su comunidad, negociar las demandas directamente con los dirigentes de sus distritos. En cuatro de ellos lograron presupuestos para obras priorizadas por mujeres, como guarderías, ferias francas y parques infantiles. Estas acciones demostraron un aprendizaje de las mujeres en los procesos de negociación, ya que combinaron las demandas comunes con las específicas de las mujeres, y lo hicieron respaldadas por su pertenencia al Comité Interdistrital.

Como dijo una de las representantes del Comité, la existencia de esta organización fue una necesidad de las mujeres capacitadas pues *“... ya no nos escuchaban, por eso necesitábamos ser ‘alguien’, queríamos una organización nuestra, de todas, para que nos escuchen..., así hemos podido presentarnos también ante el Comité Cívico y otras instituciones...”* (Taller de Reconstrucción).

Sin embargo, así como el hecho de no pedir “garantías” o autorización de las organizaciones matrices de los barrios⁸ les permitió usar otros canales para incorporar demandas, acudiendo en algunos casos directamente a administradores de Casas Comunes o Directores de la Alcaldía, respaldadas por el nombre del Comité Interdistrital y acompañadas por dirigentas de otros distritos, la conformación del Comité sin reconocimiento de las organizaciones matrices, generó susceptibilidad en éstas, sensación de amenaza, competencia y hasta usurpación de espacios. *“... Nos vieron como intrusas”* (A. P. Fundadora del C.I.). Esto los “endureció” y no quisieron asumir ni negociar las demandas que se presentaban a través de las mujeres del Comité Interdistrital en el POA municipal del 99.

Este hecho nos muestra que las organizaciones matrices, ya sea por su tinte partidista o por su incapacidad de representar la diversidad social, en este caso a las mujeres, quedan como organizaciones no útiles. Las mujeres de los barrios tuvieron que disputar funciones y espacios para seguir existiendo públicamente y teniendo la posibilidad de presentar sus demandas.

La articulación de las mujeres en el Comité Interdistrital y la conformación de una Comisión de Demandas fue fundamental para continuar con el proceso de visibilización de éstas, pues se había llegado a un momento límite: escaso presupuesto, no convencimiento de incorporar demandas

⁸ FEDJUVE y el Comité de Vigilancia, sujetos de la gestión municipal según la Ley de Participación Popular.

específicas de mujeres, cierta desavenencia y discriminación hacia las dirigentas que “sabían hablar” o no se metían en el partido, inexistencia de una coordinación interinstitucional, fragilidad de la Dirección de Género y sobre todo, agotamiento de la estrategia anterior de negociación.

Estos hechos podían haber paralizado el trabajo de las dirigentas, pero la articulación permitió conformar una organización unida no sólo por hechos coyunturales sino de manera permanente, como una organización defensora de los derechos de las mujeres y como una expresión del movimiento de mujeres con sus propias características.

La formación del Comité nos permitió aprender que sólo la articulación y el esfuerzo por conciliar entre mujeres puede permitir avances, aún en los momentos de mayor adversidad. Forjar una identidad (características particulares respecto de otras organizaciones) y reivindicaciones propias, comunes y producto de una necesidad sentida, permite constituir un instrumento apropiado para el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y su consecuente lucha por la incorporación de demandas. El Comité Interdistrital fue vital para las dirigentas como resultado de un proceso de empoderamiento colectivo, base fundamental para existir en el ámbito público y tener la posibilidad de seguir sosteniendo actividades de negociación y/o presión hacia las autoridades.

Sin embargo, también aprendimos que ello no era suficiente para lograr que las políticas públicas se orienten hacia la equidad. Había que entrar en otra fase, en la que el enfoque de género no fuera asunto sólo de mujeres ni únicamente un tema de POA; tenía que concebirse como lo que es, un tema que obliga a repensar los derechos, el desarrollo y la democracia.

d. Negociación

En esta fase, la estrategia de negociación adoptó dos formas: en un primer momento estuvo en manos de la Dirección de Género, que realizó procesos de validación de demandas para la negociación al interior de la Alcaldía, culminando en el Congreso con la presentación de un Manifiesto a las autoridades municipales. Posteriormente, desde diciembre de ese año hasta febrero del 99, en que se aprobó oficialmente el POA, la Comisión de Demandas del Comité Interdistrital asumió la negociación.

Al encargarse directamente de la estrategia de negociación, las mujeres recuperaron su representación social frente a las autoridades municipales, lo que fue una forma de no claudicar en la lucha. No fue una etapa de concertación sino de franca interpelación. Es decir, ya no se generaban espacios de diálogo y confianza, sino de presión y exigencia por priorizar, en el marco de los exiguos recursos municipales, algunas de las demandas estratégicas de las mujeres.

El proceso de negociación hizo visible el rol de interpelación de la organización de mujeres frente a la expresión del Estado a nivel municipal: se exige respuestas del gobierno local, ya no como un asunto de buena voluntad o de concesiones, sino como una exigencia de cumplimiento de los derechos de las mujeres a participar en las definiciones de los presupuestos y en sus beneficios.

No conseguir éxito en las reivindicaciones desde una postura de interpelación nos obligó a hacer un alto. Tanto IFFI como las dirigentas nos convencimos de que, si bien antes las autoridades municipales parecían convencidas de la legitimidad de la participación y las demandas de las mujeres, en realidad lo asumieron como una manera de “evitar problemas” ante un grupo social que podría generar movilizaciones y/o conflicto. Esto mostraba la poca coherencia entre el discurso de género de algunos niveles municipales y una respuesta efectiva hacia las demandas de las mujeres en el ámbito municipal. Por otra parte, se evidenció las consecuencias de la ausencia de una estrategia de sensibilización dirigida a los niveles técnicos de la estructura municipal, más que a las autoridades. Estas asumían los compromisos, pero no participaban en el análisis de viabilidad de las demandas y propuestas de las mujeres.

Otra limitación de la estrategia de negociación institucional en esta etapa fue no considerar la necesidad de adaptarse a las condiciones adversas (ruptura de la coordinación interinstitucional y

reducciones presupuestarias) y a las consecuencias de la existencia de la Dirección de Género. En realidad, la negociación se sostuvo en esta etapa en la fortaleza de las dirigentas y líderes, más que en la conducción institucional.

Los riesgos en la negociación en temas de género pueden ser de dos tipos: por un lado, que creamos que se entiende lo que estamos proponiendo y que se ha asumido completamente una negociación concertada, cuando en realidad no pasa de ser una concesión. Por otro, que no incluyamos las dimensiones técnicas y presupuestales de la propuesta, ni el lenguaje de la institución con la que nos estamos relacionando. La negociación debe poder convencer a la otra parte por la validez de los argumentos y no sólo por “simpatía o buena voluntad”.

Cuando este método de negociación tropieza con intereses personales, partidarios o de poder y hemos agotado los argumentos racionales, sí debemos entrar a una interpelación y confrontación, sostenida en el empoderamiento del movimiento social.

3. TERCERA ETAPA – EL DESAFÍO DE FORMULAR UNA PROPUESTA DE DESARROLLO INCLUYENTE Y EQUITATIVA

Esta etapa se inicia en julio de 1999, con la propuesta que presenta IFFI a diferentes instituciones y organizaciones de la sociedad civil cochabambina para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo con Enfoque de Género para el Municipio de Cercado –PEDEG. Representa un cambio profundo en la estrategia para la incorporación del enfoque de género en la planificación municipal.

La nueva estrategia se sustentó en las experiencias de los años anteriores y en una reflexión que nos llevó a concluir que el enfoque de género “a secas” no puede ser incorporado como parte de los procesos de planificación ni de las políticas públicas. Requiere necesariamente integrarse, institucionalizarse y legitimarse como parte de los procesos de cambio, desde el campo del conocimiento (integrando el concepto de equidad de género a los de desarrollo humano, participación, democracia y justicia) y desde los procesos sociales (ganar consensos en torno a la temática y validarla más allá de sólo las mujeres).

En el proceso de elaboración del PEDEG (que tuvo una duración de 8 meses) el Comité Interdistrital jugó un rol protagónico. Pero la convocatoria se amplió a otros sectores de mujeres de los 13 distritos municipales, así como a mujeres y hombres de asociaciones de jóvenes, de la tercera edad y personas con discapacidades. Participaron igualmente grupos de niños y niñas; personas de sectores y grupos funcionales de salud, educación, fabriles, empresa privada, ONGs, Comité Cívico, iglesias, partidos políticos, colegios profesionales, docentes universitarios, grupos medio ambientalistas, comerciantes, transportistas y policía. Esta amplia participación permitió formas de articulación y un reconocimiento, por un lado entre mujeres, y por otro entre actores sociales. Ello generó el fortalecimiento y consolidación de un empoderamiento colectivo de las mujeres en torno a una temática: planificación participativa municipal y desarrollo con equidad social, de género, generacional y cultural.

El proceso de elaboración del PEDEG incluyó las siguientes actividades:

- o la elaboración de diagnósticos y definición de demandas por grupo y sector;
- o un Cuarto Ampliado de Mujeres, en el que participaron más de 500 representantes de los barrios;
- o una feria pública de validación de diagnósticos y demandas de los distritos, grupos y sectores en el centro de la ciudad;
- o un encuentro con candidatos y candidatas a concejales (en la época de elecciones municipales) para nuestro municipio;
- o la formulación de una Visión conjunta del Municipio de Cercado, la definición de ejes estratégicos de desarrollo, líneas de acción y responsabilidades.

En el siguiente cuadro se presentan los ejes estratégicos de desarrollo definidos en el PEDEG:

EJE	APORTE A LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO
1. Eje Territorio y Calidad de Vida	<p>Plantea el territorio construido efectivamente (un ecosistema urbano y urbano-rural de uso y ocupación sostenible que cubra las necesidades básicas de sus habitantes) y afectivamente (un espacio de vida con identidad, que permita la satisfacción de aspiraciones de las diferentes personas), en una relación de equilibrio y complementariedad con la naturaleza y no al margen de ella.</p> <p>Una calidad de vida que articula aspectos objetivos (satisfacción de necesidades básicas, acceso equitativo) y aspectos subjetivos (oportunidades y respuestas acordes a aspiraciones diferenciadas de mujeres y hombres).</p> <p>Un manejo renovado de la salud y la enfermedad, la formación de recursos humanos dentro del concepto de calidad de atención y la revalorización de prácticas preventivas y curativas tradicionales.</p>
2. Eje Democracia y Participación Política	<p>Plantea la participación ciudadana como componente indispensable de la gestión del desarrollo local, la misma que supone el ejercicio de los derechos ciudadanos desde la legalidad (derechos reconocidos para todos/as y garantías para ejercerlos) y la legitimidad (reconocimiento social, consenso para el ejercicio ciudadano de mujeres y varones) como consolidación de la democracia representativa</p> <p>La vigencia y ampliación de los derechos ciudadanos, especialmente de las mujeres (civiles, políticos, económicos, sociales y culturales)</p> <p>La conformación de espacios de debate de los asuntos de interés colectivo, como mecanismo para la gobernabilidad</p>
3. Eje Educación y Medios de Comunicación	<p>Impulsa la formación integral de las personas y el desarrollo de su capacidad creadora, incentivando y fortaleciendo sus habilidades y destrezas para la vida en comunidad y el desarrollo de la cultura.</p> <p>El fortalecimiento de la cultura del dialogo, promoviendo los valores de respeto, tolerancia, solidaridad, igualdad, equidad y no violencia entre actores/as sociales y con instituciones civiles y estatales.</p> <p>La importancia de la función de la educación primaria, secundaria y universitaria y de los medios de comunicación en el desarrollo local municipal</p> <p>La desestructuración de una concepción educativa que valora la inteligencia y menosprecia la afectividad, reconoce como importante la vida pública y desvaloriza la vida privada.</p>
4. Eje Producción Trabajo y Formación de Recursos Humanos	<p>Impulsa la inversión para el fortalecimiento y optimización del capital humano (mujeres y hombres del municipio) para facilitar y garantizar la satisfacción de las necesidades y la generación del bienestar.</p> <p>La constitución de una base productiva sólida y sostenible, capaz de generar ingresos, fuentes de empleo productivo y estable para los hombres y las mujeres de nuestro municipio.</p> <p>Políticas de incentivo que permitan a mujeres y hombres acceder a medios de generación de ingresos.</p>
5. Seguridad Ciudadana y Vida Cotidiana	<p>Busca el derecho ciudadano a vivir sin violencia, a la seguridad en la casa y en la sociedad; en el espacio público y en el privado.</p> <p>La construcción de un desarrollo equitativo con medidas destinadas a proteger a la población de los riesgos que surgen por la ausencia o escasa vigencia de la equidad, la justicia, la libertad, la democracia y la tolerancia.</p> <p>La ampliación de las posibilidades de acceso a la seguridad en condiciones de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.</p> <p>La posibilidad de evidenciar la relación intrínseca entre desarrollo humano y seguridad humana, dado que los temores y los miedos de las personas no sólo se originan por la violencia delictiva, sino que el desempleo y la pobreza, que se constituyen en las principales causas de inseguridad ciudadana.</p>

La validación social que logra el PEDEG, a través de la presencia y presión social de las mujeres de diferentes distritos y sectores consiguió que el mismo sea reconocido por el Gobierno Municipal como un documento base para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo – PEDM⁹. En marzo del 2000 fue presentado por el IFFI, en coordinación con los y las representantes de diferentes grupos y sectores que participaron en su elaboración, a la opinión pública y el Gobierno Municipal.

Paralelamente a este proceso, se siguió profundizando la capacitación de las mujeres del Comité Interdistrital, las que realizaban talleres de devolución a sus organizaciones. Se buscaba así una potenciación cada vez mayor de un movimiento de mujeres de los barrios y la validación de sus demandas.

Durante el 2000, quinto año de la experiencia, se trabaja con el Comité Interdistrital y las mujeres de los distritos sobre el tema del desarrollo humano sostenible con enfoque de género a nivel local y en derechos y ciudadanía, tomando como base el PEDEG.

Esta estrategia estuvo orientada hacia el empoderamiento de las mujeres para generar una presencia significativa y presión suficiente para que el PEDM incorpore el enfoque de género. En junio de ese año se conforma una instancia mayor a nivel municipal y departamental: la Plataforma de Mujeres por la Ciudadanía y la Equidad, que aglutina a más de 70 instituciones y organizaciones de mujeres de distritos, sectores y grupos funcionales. Esta instancia, junto con el Comité Interdistrital y el IFFI, se constituyó en un referente importante para la incorporación del enfoque de género en el PEDM, sobre todo por su participación constante durante todas las etapas participativas de la planificación.

La transversalidad del enfoque de género en la elaboración de este plan se inició desde la formulación del marco teórico, en que el Equipo de Planificación municipal responsable asumió el tema de género como uno más a tratar en las diferentes etapas de construcción del plan. Asimismo, se realizó un diagnóstico de género, junto con los de competitividad, medioambiente y otros. De la misma manera se procedió con la elaboración de las Directrices, en las que se contempló la problemática de género como una parte constitutiva del plan integral municipal.

Por último, la formulación de las acciones estratégicas de las cinco directrices contemplan medidas orientadas a profundizar la democracia, la gestión eficiente y transparente, la promoción de la economía contemplando a mujeres y hombres, la gestión de la salud, la educación y la seguridad, así como el medio ambiente, la infraestructura, los servicios, y las relaciones interculturales.

Por tanto, las Directrices Estratégicas del PEDM incorporan políticas, programas y proyectos orientados a generar oportunidades para los diferentes sectores de mujeres y hombres del municipio.

⁹ Según el Sistema Nacional de Planificación SISPLAN, el resultado principal del proceso de Planificación Participativa Municipal es el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), aprobado según resolución expresa del Concejo Municipal. Algunos municipios usan la sigla de PEDM = Plan Estratégico de Desarrollo Municipal. Según el **Capítulo VI. Art. 78** (Plan de Desarrollo Municipal) de la Ley de Municipalidades, los Gobiernos Municipales formularán, en el marco de la planificación estratégica, el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Ordenamiento Urbano Territorial bajo las normas básicas, técnicas y administrativas del Sistema de Planificación Nacional y de la Ley de Administración y Control Gubernamental, garantizando el carácter participativo del mismo.

Estas directrices están formuladas de la siguiente manera:

- Cochabamba, un:**
- ❖ Municipio con gestión pública y social democrática y participativa
 - ❖ Municipio informado, con una sociedad que democratiza la comunicación
 - ❖ Municipio productivo, con economía dinámica y articulada local y regionalmente
 - ❖ Municipio con equidad de género y generacional
 - ❖ Municipio con identidad pluricultural, promotor de las artes, ciencias y tecnología
 - ❖ Municipio que preserva y controla el medio ambiente y ordena su territorio

Se reconoció que una propuesta integral, en el marco del enfoque de desarrollo humano sostenible, considera la especificidad genérica, generacional y étnica, y reconoce un rol protagónico de estos sujetos en el desarrollo municipal.

A nivel del discurso, las autoridades asumen la propuesta de un plan construido participativamente, inclusivo, en el marco del desarrollo humano y el enfoque de género. Cada una de las directrices contempla líneas de acción que aportan a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Una vez concluido el proceso de elaboración del PEDM, la Plataforma de Mujeres por la Ciudadanía y la Equidad, el Comité Interdistrital y el IFFI logran, mediante presiones sociales, su aprobación por el Concejo Municipal en agosto del 2002.

Con la aprobación del PEDM concluye esta tercera y última etapa de la experiencia, caracterizada por el desafío de formular propuestas y conducir los procesos sociales de planificación. Se trató de un esfuerzo sostenido, que conllevó el compromiso no sólo de la institución y de las mujeres de los barrios, sino también de las mujeres y muchos hombres cochabambinos, que creyeron en la posibilidad de construir e incidir en la planificación municipal para provocar cambios en su gestión. Por otra parte, representó una fase de posicionamiento del movimiento de mujeres de Cochabamba, no sólo frente al Gobierno Municipal, sino también frente a instituciones departamentales y a organizaciones de la sociedad civil.

Por último, es importante tener presente que con esta última fase, se inicia un nuevo desafío: vigilar la implementación del PEDM con su enfoque de equidad. Esto requiere la aprobación de un plan quinquenal de operaciones e inversiones acorde con las directrices formuladas, un proceso de descentralización de la Alcaldía que permita mayor eficiencia y transparencia en la gestión municipal, y contar con un mecanismo como el Foro Ciudadano y sus comisiones, propuestas en el Plan, capaz de velar y hacer seguimiento a la implementación y gestión municipal, desde la vigilancia, la propuesta y la corresponsabilidad social.

Las Estrategias y los Aprendizajes

En esta etapa, la **estrategia** principal es la elaboración del PEDEG; como parte de ella se desarrollaron estrategias de coordinación interinstitucional y alianzas, de capacitación y sensibilización, articulación del movimiento de mujeres, negociación y presión política para la institucionalización del enfoque de género.

El aspecto central de la estrategia de elaboración del PEDEG fue relacionar la incorporación del enfoque de género con los procesos de planificación participativa municipal en el marco de la integralidad del desarrollo humano sostenible, con la participación del mayor número de representantes de instituciones y organizaciones de la sociedad civil en el proceso.

Esta estrategia responde a la persistencia, aprendizajes y continuidad del trabajo institucional y de las mujeres, así como a los conocimientos técnicos e insumos teóricos y legales adquiridos durante las etapas anteriores. Se da, igualmente, en un contexto en el que se debe tener en cuenta dos oportunidades importantes: por un lado, la presión del Gobierno por la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal, ya que no hacerlo hasta octubre del año 2001 representaba una amenaza de suspensión de los fondos de coparticipación. El segundo, haber contado con la asistencia técnica y financiera de la Universidad de Toronto, interesada en que el PEDM del municipio tuviera enfoque de género.

El diseño metodológico de la elaboración del PEDEG contempló cinco fases: motivación y organización, capacitación y preparación, diagnósticos, estrategia de desarrollo y difusión. Estas fases permitieron generar condiciones para la participación y para la generación de consensos sobre la concepción del desarrollo municipal. Igualmente, promover una reflexión sobre las condiciones de vida de mujeres y hombres de distritos, sectores y grupos generacionales, identificando problemas y propuestas, y definiendo una estrategia de desarrollo integral incluyente.

A continuación presentaremos la manera en que se expresaron las diversas estrategias desarrolladas durante esta etapa, sus logros, aciertos y limitaciones, así como lo que aprendimos sobre ellas.

a. Alianzas y coordinación interinstitucional

A partir del mes de mayo de 1999, el IFFI realizó visitas, reuniones y lobby con representantes de diferentes instituciones y organizaciones. Ello permitió desarrollar alianzas que, si bien no se expresaron en convenios escritos, articularon intereses y objetivos comunes en torno a la elaboración de una visión y estrategias para el desarrollo del Municipio. El argumento fundamental utilizado fue el derecho a participar, como personas y habitantes del territorio cochabambino, en la definición de un Plan de Desarrollo que fuera capaz de abarcar los diferentes puntos de vista, sin exclusión.

Esta amplia gama de relaciones permitió formas de articulación y un reconocimiento, tanto entre mujeres como entre actores sociales, lo que generó mayor fortalecimiento y empoderamiento colectivo de las mujeres. Este proceso es evidente especialmente en el Comité Interdistrital, que se reconoció a sí mismo como la organización de mayor capacitación y experiencia. Si bien en algunos momentos sintieron la “competencia” de las recién llegadas a la lucha, después se constituyeron en ejemplo y pilar del proceso en torno a la temática de la planificación participativa municipal y el desarrollo con equidad social, de género, generacional y cultural.

De otro lado, se logró una alianza estratégica informal entre IFFI y el equipo técnico del Plan de Desarrollo Municipal¹⁰ en el plano de compartir metodologías e información. Para ello resultó fundamental definir específicamente las funciones de IFFI, lo que permitió que quedara claro que, con el PEDEG, la institución no pretendía suplantar la función municipal de elaboración del PEDM sino únicamente buscaba posicionar y madurar el tema de género y planificación municipal con la sociedad civil.

Se logró desarrollar también alianzas fundamentales con el movimiento de mujeres, profesionales de ONGs y de universidades, especialistas y profesionales independientes, y personas reconocidas en el ámbito de la empresa privada, la defensa de los recursos naturales y el medio ambiente, el comercio minorista, fabriles, funcionarias del sector salud y educación, así como con jóvenes y personas de la tercera edad.

Consideramos que fue un acierto articular la participación de los diferentes actores sociales y políticos que habitan en el territorio municipal, más allá de los normados sólo por la Ley de

¹⁰ El Gobierno Municipal ya contaba con una propuesta técnica para la elaboración del PEDM del Municipio de Cochabamba, pero el Alcalde decidió postergarla para después de las elecciones.

Participación Popular. Ello facilitó la sensibilización de los mismos y de algunas de las autoridades municipales para entender que una propuesta de desarrollo con enfoque de género no era sinónimo de una construida exclusivamente por mujeres y orientada únicamente a satisfacer sus necesidades. Se puede decir que, al menos, se comprendió que se trataba de una propuesta integral, que abarcaba a todos los actores con su diversidad y en el marco de las diferentes competencias municipales. Sin embargo, esta comprensión no implicó que las autoridades municipales modificaran automáticamente su gestión hacia el enfoque de género.

Un hecho importante a resaltar es que, posteriormente, el equipo técnico municipal asumió la misma estrategia para la elaboración del PEDM, y ello les permitió involucrar y corresponsabilizar a las diferentes expresiones del municipio en su desarrollo, incluyendo a las mujeres e incorporando el tema de género en todas las etapas.

La estrategia de alianzas utilizada nos permitió lograr legitimidad, esta vez no desde el Gobierno Municipal sino desde la sociedad civil. Colocar otra vez el tema de la equidad de género en la “arena” de lo público representó un empoderamiento individual, pues las dirigentes podían nuevamente demostrar en sus distritos y a sus dirigentes que su temática era considerada y visibilizada a nivel de muchos y diferentes actores. También representó un empoderamiento colectivo por la articulación de IFFI y el Comité Interdistrital con los diferentes sectores de mujeres. Es importante manifestar que esta estrategia representó también un empoderamiento institucional, ya que visibilizó a IFFI como un actor en el ámbito local.

El compromiso de las organizaciones e instituciones de la sociedad civil y el Estado que participaron en el proceso del PEDEG contribuyó al reconocimiento social de la propuesta, le otorgó legitimidad y facilitó la negociación de la incorporación del enfoque de género en la planificación municipal. El tema de género ya no estaba en manos de las organizaciones de mujeres y las feministas, sino que fue aceptado e incluido en el discurso de las instituciones más representativas del municipio, asignándole importancia como eje fundamental del desarrollo humano sostenible y por tanto, como componente fundamental de los procesos de elaboración del PEDM.

Por otra parte, es indudable que la estrategia aportó significativamente a la incorporación del enfoque de género en la planificación municipal, pues ya no parecía ajeno a las necesidades de equidad, democracia y desarrollo. Se constituyó en un tema más de interés de la sociedad en su conjunto. Esto permitía que, tanto las mujeres como sus demandas y la equidad de género, dejaran la “marginalidad social”. Ello se reflejó en el PEDM con la Directriz de Equidad de Género y Generacional y en las diferentes acciones estratégicas dirigidas a la equidad de género que asumieron las otras cinco directrices.

Un aprendizaje fundamental que logramos en esta etapa fue comprender que, sin coordinación o articulación con otras mujeres y otros actores, el tema de género quedaba en las “cuatro paredes” del IFFI y el Comité Interdistrital y, por tanto, sin posibilidades de trascender e incidir en el ámbito público y constituirse en un tema más de agenda para la planificación. Es decir, aprendimos que ningún tema o problemática de sectores excluidos puede permear las políticas públicas si no gana los consensos que lo validen socialmente.

b. Estrategia de capacitación y sensibilización

En esta etapa la estrategia de capacitación es asumida en dos momentos: primero sólo con las mujeres del Comité Interdistrital, con contenidos referidos a elaboración de proyectos y a los derechos políticos de las mujeres, declarados en la modificación al Código Electoral y la Ley de Partidos Políticos. Estos contenidos se centraron en la posibilidad de presentar proyectos a la Alcaldía y en el derecho a participar activamente y sin discriminaciones en las elecciones municipales de diciembre del 99.

En el segundo momento, la capacitación se realiza con el Comité Interdistrital y mujeres y hombres dirigentes, líderes y representantes de diferentes instituciones y organizaciones “vivas” del municipio, y con personas del ámbito público y privado, tomando en cuenta las organizaciones territoriales, sectoriales y funcionales, así como la participación equitativa de género y generacional.

Los contenidos fundamentales se enmarcaron en el enfoque del desarrollo humano sostenible¹¹ porque ello nos permitía introducir la temática de equidad en todos los sentidos, como una responsabilidad social que se debía plasmar en la planificación estratégica participativa.

Este enfoque permitió visibilizar a las personas, desde los diagnósticos hasta la elaboración de las propuestas, considerando que éstas son mujeres y hombres. Así, se elimina la neutralidad de género del concepto de desarrollo humano y se propone una definición de calidad de vida que toma en cuenta todas las dimensiones (micro y macro, privado y público) y las necesidades diferenciadas por género, generación y cultura, como un paso imprescindible de autoreconocimiento y empoderamiento y como tema de reflexión y análisis al momento de definir las directrices estratégicas, tanto del PEDEG como posteriormente, del PEDM.

Pero además, estos contenidos representaron un acierto porque incluyen a las personas -mujeres y hombres- considerando su relación con el territorio¹² y las actividades económicas y socioculturales que desempeñan. Es decir, se tiene en cuenta las condiciones que ofrece el municipio, cómo viven la ciudad las mujeres y hombres de los distritos, de los sectores, de los grupos generacionales, destacando aspectos diferenciales de acuerdo a los roles asignados y a su valoración.

También se reflexionó sobre la relación entre la vida de las personas y las competencias municipales, en el marco del concepto de desarrollo humano, que hace referencia a las posibilidades de desarrollo de capacidades, de actividades económicas, distribución de los bienes sociales, de los derechos y las obligaciones, etc. Se partía de la idea de que incorporar género en la planificación requiere que ésta parta de un diagnóstico de los sujetos, considerándolos no como grupo homogéneo sino como sectores diversos, con problemas y necesidades específicas. Además, representó un paso fundamental para desmitificar el tema de género como asunto sólo de “mujeres pobres y adultas”.

Respecto a la estrategia de sensibilización, fue importante establecer momentos de intercambio, reflexiones y análisis con el equipo técnico de la Alcaldía sobre el proceso de elaboración del PEDEG, pues ello fue generando la voluntad política para incorporar el tema de género en la elaboración del PEDM. Es decir, ayudó a la validación y reconocimiento del tema en el proceso posterior de incorporación del enfoque de género en la planificación municipal.

Otro aspecto que apoyó esta incorporación fue la realización de eventos públicos de socialización durante el proceso de elaboración del PEDEG y el PEDM. Entre estos eventos se puede destacar la Feria de Diagnósticos y Visiones de Municipio, que se presentó en un lugar céntrico y a la que acudieron personas de diferentes instituciones, organizaciones y transeúntes; y el evento de Validación de la Propuesta Estratégica, al que asistieron candidatos/as a concejales/as de partidos políticos y representantes de diferentes expresiones de la sociedad civil.

Sin embargo, consideramos que la socialización de los diagnósticos o visiones del municipio no fue suficiente como estrategia de sensibilización del equipo técnico de la municipalidad. Se hubiera requerido de procesos masivos de comunicación y de una estrategia que “bombardeara” con

¹¹ Este concepto estaba asumido en el proyecto de la nueva Ley de Municipalidades, que fue aprobada en el mes de octubre de 1999.

¹² La dimensión territorial es fundamental en la planificación municipal y es algo que las ONGs no manejábamos. Con ello relacionamos conscientemente la vida cotidiana con el desplazamiento y las condiciones que nos ofrece el espacio municipal para desarrollar nuestras actividades.

mensajes sobre imaginarios culturales y el desarrollo humano sostenible con equidad a través de los medios de comunicación, a fin de ampliar el radio de influencia de la sensibilización.

En el proceso mismo de elaboración del PEDEG, consideramos que la capacitación y la sensibilización generaron condiciones para llegar a acuerdos colectivos sobre el marco teórico conceptual que orientó la planificación y prepararon las bases para la elaboración de los diagnósticos diferenciados y las directrices con enfoque de género. El hecho de que el marco conceptual incorporara el tema de género dentro de la definición de los derechos, la participación, la gestión del desarrollo local, los procesos democráticos y de desarrollo, permitió que el enfoque de género se asumiera como un componente central de la planificación y el desarrollo municipal.

Por ello, entendemos como un acierto fundamental de esta estrategia recalcar el sentido de la participación ciudadana (de mujeres y hombres) como ejercicio del derecho a recrear el desarrollo desde la diversidad y la tolerancia. Ello permitió **que**, posteriormente, en los procesos de definición de las directrices estratégicas del PEDM, se realizaran negociaciones entre mujeres y hombres. Así como se podía reconocer las necesidades de los jóvenes, de las niña/os, comerciantes o fabriles, correspondía incluir una línea o acción estratégica dirigida a disminuir discriminaciones o a aumentar oportunidades para un sector, considerando a mujeres y hombres.

El principal aprendizaje obtenido en esta etapa fue que se debe incluir en la capacitación y sensibilización sobre género a representantes de diferentes instituciones y organizaciones de la sociedad civil, antes de abordar las políticas, programas o presupuestos. Es necesario reconocer que la temática de género es algo nuevo en algunos casos, o se lo rechaza sin mayor comprensión en otros. Por lo tanto, transversalizar género en la planificación municipal conlleva un proceso tanto con la sociedad civil como con las autoridades. Es ello lo que permite empoderar a las mujeres e incorporar el tema de género en la planificación y las políticas.

Otro aprendizaje importante fue darnos cuenta de que, para generar consensos en torno al tema de género y su posible incorporación, no es suficiente que las mujeres se reúnan y hablen de necesidades y demandas en general o sólo como género. Fue fundamental que ellas las expresaran desde su condición de género, generación, rol económico, social y estado físico. Es decir, se debe tener en cuenta todas las dimensiones y situarnos en el derecho de expresar las necesidades propias desde el espacio en el que nos desenvolvemos, participando en la planificación del desarrollo desde nuestra especificidad y diferencia, sin sentirnos menos y sin renunciar al derecho a vivir sin discriminaciones.

También aprendimos que es fundamental trabajar los temas de derechos, ciudadanía, participación y equidad de género como parte constitutiva del proceso social de la planificación participativa y la definición del desarrollo local. Parecería que la capacitación centrada exclusivamente en la problemática de las mujeres y el enfoque de género, como una forma de visibilizar la desigualdad, no es suficiente.

Finalmente, como se puede ver, este proceso no sólo empoderó a las mujeres y visibilizó la problemática de género, sino también a grupos generacionales y funcionales (comerciantes, sectores salud, educación, medio ambiente, fabriles, etc.), considerando las condiciones de las mujeres y los hombres en esos grupos. Por tanto, esto permitió que los y las participantes reconocieran el enfoque de género como parte de su cotidianidad y no como un tema absolutamente ajeno. Ello se refleja también en el resultado final del PEDM, en que el enfoque de género está ligado a los de equidad social, ciudadanía, desarrollo económico, transparencia, institucionalización, etc. Por tanto, se trata propiamente de una transversalización del enfoque de género.

El proceso de incorporación del enfoque de género en los planes fue devolviendo "vigencia" en sus distritos a las mujeres del Comité Interdistrital. Si bien la postura de algunos dirigentes continuaba cerrada a esta organización, muchos otros, junto a vecinos y vecinas, las reconocieron y empezaron a relacionarse y trabajar coordinadamente con ellas.

c. Estrategia de articulación del movimiento de mujeres

La organización y representación territorial de las mujeres del Comité Interdistrital se constituyó en la principal base social para la elaboración del PEDEG. El Comité había logrado una acumulación de fuerza social de presión capaz de sustentar una nueva estrategia de negociación para la incorporación del enfoque de género frente al municipio y a los sectores de la sociedad civil que participaron en el PEDEG. La conducción de IFFI fue fundamental para este proceso y cambio de enfoque.

Una vez concluido el PEDEG, y como recomendación para dar continuidad al proceso de incorporación del enfoque de género en el PEDM y las políticas públicas, se conforma la Plataforma de Mujeres por la Ciudadanía y la Equidad, organización que logra articular a mujeres de todos los sectores sociales que habían participado en la elaboración del PEDEG. Su presencia y presión social lograron que el Gobierno Municipal reconociera este documento como base para la elaboración del PEDM. La Plataforma se visibiliza como un movimiento de mujeres más amplio y con diferentes expresiones, que supera a la institución y al propio Comité Interdistrital.

El hecho de que el Comité Interdistrital y la Plataforma se organizaran para introducir contenidos y propuestas con equidad a ser discutidas y negociadas en las diferentes etapas de la elaboración del PEDM, ampliaba la información, la discusión y finalmente, los consensos. La articulación expresó la capacidad de organización de las mujeres y el diseño de una estrategia para garantizar su presencia en todas las actividades de elaboración de las directrices y para plantear las propuestas del PEDEG en cada área. Ello permitió que el tema de género fuera uno de los más debatidos, argumentados y consensuados en la elaboración de los planes. Además, fue determinante asumir posturas propositivas para la incorporación del enfoque de género, a diferencia de otros sectores que no habían desarrollado propuestas.

El proceso que emprendió la organización de las mujeres fue reflejo de un empoderamiento colectivo que se fue consolidando a medida que lograba no sólo aceptación sino reconocimiento de su participación y aporte. Las mujeres no sólo debatían la equidad de género como un asunto de mujeres, sino como un tema de justicia social que afectaba a todos los sectores, y también como parte de una visión de desarrollo que incorpora una concepción de democracia y ejercicio de derechos. Se logró, igualmente, un empoderamiento significativo de las dirigentas y las líderes. Muchas de ellas se visibilizaron, en los eventos de elaboración de los planes, frente a sus organizaciones matrices u otras, y aún frente a partidos políticos, que las convocaron como militantes e incluso, como candidatas.

Consideramos un acierto que el empoderamiento colectivo se vuelque a “cuidar” las conquistas alcanzadas en la elaboración del PEDEG hasta lograr la transversalización del enfoque de género en la planificación municipal en el PEDM. Sin el Comité Interdistrital y la Plataforma de Mujeres hubiera sido muy difícil participar e incidir en ese objetivo.

Sin embargo, descubrimos que todavía se requiere avanzar en coordinaciones y articulaciones con quienes tienen mayor poder en las instancias públicas o que son los directos operadores de la planificación y su ejecución. Esto se evidenció cuando la aprobación del PEDM por el Concejo Municipal demoró cerca de 17 meses, y ello sucedió sólo gracias a la presión social ejercida por IFFI, el Comité Interdistrital, la Plataforma y otras instituciones que participaron en su elaboración.

Otro aprendizaje importante se refiere a la necesidad de lograr el fortalecimiento de la articulación del movimiento de mujeres para posteriormente incidir hacia el resto de organizaciones sociales y hacia las autoridades. Por otra parte, constatamos que la consolidación de un movimiento requiere no sólo de su capacidad de hacer presión, sino de validarse socialmente a través de sus propuestas, como también de coordinar y articularse.

La incorporación del tema de género, si bien requiere de varias estrategias, se apoya principalmente en la articulación. No es posible demandar o colocar una temática en la arena de lo público, y menos contar con el apoyo de otros actores, si no se cuenta con consenso, con la legitimidad social necesaria, reflejo de la necesidad de muchas personas de un sector o movimiento. En el caso de la experiencia, esto se refleja en los grados de articulación de las diferentes expresiones organizativas de mujeres en torno a la temática de la desigualdad y la discriminación.

d. Estrategia de negociación y presión política para la Institucionalización del enfoque de género en la planificación municipal

Esta estrategia, que en realidad muestra el logro final de esta etapa en términos empoderamiento e incorporación del enfoque de género en la planificación estratégica del municipio, se implementó en dos momentos: durante el proceso de elaboración y hasta la presentación pública del PEDEG (julio de 1999 a marzo del 2000) y durante la elaboración y hasta la aprobación del PEDEM en el Concejo Municipal (julio del 2000 a agosto del 2002).

La principal acción desarrollada en el primer momento fue un proceso de acercamiento de IFFI al equipo técnico de la Alcaldía (cuatro profesionales hombres que eran los responsables de la elaboración del PEDM), con los que se realizaron reuniones permanentes de intercambio y análisis sobre contenidos, metodología y resultados de los procesos de elaboración del PEDEG y del PEDM.

Estas reuniones sirvieron para disipar dudas e interrogantes de parte del equipo técnico respecto a qué queríamos con género. A la institución, por su parte, le sirvió para pulir su discurso, de manera de facilitar la comprensión del enfoque de género como algo viable y abarcador de la diversidad. Le permitió romper con la idea de que el tema de género era un asunto sólo de las mujeres y fue articulando un discurso inclusivo y enriquecedor, mostrando sobre todo que, sin equidad de género, no se puede pensar en lograr desarrollo, ni democracia, ni justicia. Por tanto, tampoco se lograría la formulación de un PEDM que respondiera a las nuevas funciones que se demandaba de los municipios. Cabe destacar que este proceso de coordinación se realizó, en un primer momento, con la mediación de la Universidad de Toronto. Posteriormente este apoyo no fue necesario, debido a que existía un reconocimiento de parte del equipo técnico hacia el trabajo de IFFI y del Comité Interdistrital; los aportes no eran producto del momento, sino de una experiencia acumulada como movimiento de mujeres.

En el segundo momento, se organizó la participación de las mujeres del IFFI, el Comité Interdistrital y la Plataforma durante todo el proceso de elaboración del PEDM. Ello se expresó en garantizar la participación de mujeres en las reuniones y comisiones, como también en el adiestramiento para definir, introducir y negociar la propuesta del PEDEG y los temas de equidad en las discusiones, lo que implicaba tener claridad sobre lo que se podía y no ceder. Es decir, la presión estaba dada por la presencia constante de las mujeres de los diferentes sectores y su capacidad de argumentar y proponer en la elaboración del Plan. La negociación se producía al interior de los grupos de trabajo.

La negociación y presión durante este período fueron sostenidas por las tres organizaciones, hasta lograr la aprobación y publicación del PEDM por parte del Concejo Municipal.

Un acierto de esta estrategia es haber llegado a consensos, entre IFFI y el equipo de planificación, en cada fase de formulación de los planes. Se consiguió ponerse de acuerdo sobre los/as participantes en el proceso de planificación y la manera de reinterpretar la Ley de Participación Popular respecto a ello; y sobre la manera de argumentar la racionalidad de implicar a todas las personas del municipio para despertar en ellas su corresponsabilidad. También fue fundamental ponerse de acuerdo con las diferentes personas que participaron en el proceso, incluido el equipo técnico de planificación, sobre los marcos teóricos que asumían el tema de desarrollo humano visibilizando a mujeres y hombres y, por tanto, el tema de equidad y desarrollo; sobre los

instrumentos de diagnóstico que exigían información diferenciada por sexo, actividad socioeconómica y vivencia del municipio y sus servicios; sobre la construcción de las directrices estratégicas que visibilizaban a los diferentes actores/as desde sus actividades cotidianas y en el ámbito privado y público.

Consideramos que otro acierto fue lograr la participación permanente y significativa de los y las representantes de las organizaciones e instituciones en las etapas de elaboración del PEDEG, pues ello respaldada y validaba el proceso de planificación a nivel municipal y actuaba como una suerte de presión hacia el equipo técnico municipal y hacia las mismas autoridades municipales, que no podían deslegitimar este proceso.

El principal acierto, en nuestra opinión, se basó y expresó en una frase inventada en toda esta aventura: *“Cuidado, que de tanto transversalizar el enfoque de género, lo tangencialicemos”*. Concretamente, ello se tradujo en la insistencia en negociar, hasta el final, la implementación de una directriz específica de género y generacional, a pesar de que ya existían objetivos y, sobre todo, acciones en las otras directrices que hacían mención a la equidad de género. Consideramos esto tan importante porque nuestra lucha nos ha demostrado que, lo que logramos hoy con muchísimo esfuerzo, mañana se puede esfumar como posibilidad si no existe un marco legal o institucional para exigir su implementación. Es decir, cuanto mayor sea la explicitación de nuestros logros, más fácil será realizar el control y la vigilancia social. Ello nos permite ser realistas: un fenómeno de discriminación y opresión no se supera de un día a otro, requiere años de perseverancia y de aprendizaje en “cómo hacer”.

La existencia de esta directriz deja claramente institucionalizado el enfoque de género a través de políticas y, además, de instancias en la estructura municipal que implementarán y velarán por la ejecución de programas, obras y proyectos con equidad de género.

Nuestros aprendizajes sobre la negociación y presión son aún escasos, y el principal nos dice que esta estrategia funciona a través del compromiso y el esfuerzo constante y sostenido, y que puede lograr sus objetivos si se trabaja tanto a nivel micro (capacitación, sensibilización, organización), como a nivel macro (lobby, manejo técnico y político).

Por ello, nuestro compromiso y desafío está en seguir trabajando con procesos de vigilancia social para la implementación del PEDM, con todo su enfoque de equidad social, de género, generacional y cultural.

II. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

En este capítulo presentamos algunas ideas centrales que pueden contribuir a la reflexión que realizan diversas instituciones y el propio movimiento de mujeres, con relación a procesos similares que buscan incidir en la planificación municipal con demandas de las mujeres y a transversalizar el enfoque de género.

i. EN RELACIÓN AL EMPODERAMIENTO

Fue fundamental comprender que, si las mujeres no trabajamos para incorporar nuestras demandas y el enfoque de género en la planificación municipal, nadie lo hará por nosotras, y que sólo podremos desarrollar ese proceso si logramos articularnos como un actor social, ganando reconocimiento en el espacio en el que se definen las políticas públicas.

Como parte del aprendizaje que logramos con esta sistematización podemos decir que el reconocimiento social de las mujeres pasa por dos estadios. El primero es el **empoderamiento individual**, que define el posicionamiento de cada sujeto mujer frente a su propia vida y relaciones. Ese empoderamiento le ayuda a reconocerse y valorarse con una identidad propia y diferente -lo que no significa inferioridad- y a asumir que, por lo tanto, puede representarse a sí misma, es sujeta de derechos y puede modificar relaciones injustas en su ámbito privado y en el público.

Sin embargo, aunque ese proceso es muy importante para las personas individuales, no es suficiente para incidir en el reconocimiento social de las mujeres en el espacio en el que se definen las políticas públicas. Se requiere un segundo estadio, de **empoderamiento colectivo**, que se manifiesta en el reconocimiento de las mujeres como un actor social con capacidad de articulación, organización, negociación y presión. Un actor social, como expresa Aliaga¹³, no es cualquier grupo que se presenta en escena, a veces fugazmente, para expresar demandas o emitir señales discursivas, fruto de la coyuntura. Un actor social es un grupo o expresión organizada pública, que trasciende la coyuntura porque está anclado a intereses concretos que le dan razón de existir, y que no se agota en un pliego petitorio sino que busca transformar el Estado o parte de su institucionalidad, para dar cabida histórica a la satisfacción de sus demandas, también históricas.

Las diversas estrategias implementadas a lo largo de la experiencia demostraron su éxito en propiciar el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres. En torno a esto, nuestras principales conclusiones son las siguientes:

1. El reconocimiento social se empezó a construir desde la firma del convenio interinstitucional; éste permitió que las mujeres y el proceso de capacitación e incorporación de demandas que apoyaba IFFI se visibilicen y, por lo tanto, tengan posibilidades de incidir en el ámbito de las decisiones públicas municipales.

Destacamos que la alianza entre diferentes actores/as es un elemento de vital importancia para el trabajo que realizamos como ONGs feministas, de género o como Movimiento de Mujeres. Representa un primer paso de "aceptación social" de lo que hacen las mujeres, una forma de visibilización de ellas y su problemática específica, aunque ello no signifique nada más que un inicio.

2. Los procesos de capacitación y sensibilización, así como los contenidos trabajados en las diferentes etapas de la experiencia, son elementos fundamentales en el proceso de empoderamiento de las mujeres.

En primer lugar, resultó clave que los procesos educativos se abordaran con la concepción metodológica dialéctica de la educación popular. Esta concepción asume que los

¹³ ALIAGA, Julio. "Actores sociales en la democracia". FUNDEMOS. Editorial Garza Azul. La Paz. (Citado en Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, Mención en Género, de C.Zabalaga.)

conocimientos se construyen colectivamente, brindando a los y las participantes los instrumentos conceptuales y metodológicos que les permitan involucrarse con el tema tratado, desde su experiencia, percepción, conocimiento y vida cotidiana. La metodología, asimismo, incentiva a los y las participantes a conocer nueva información y a realizar procesos deductivos o inductivos, comparaciones y análisis que, posteriormente, facilitan la adopción de medidas o prácticas personales y colectivas que mejoren o busquen transformar situaciones y condiciones de vida inequitativas.

Estos procesos educativos, que abordaron temas referidos a la autovaloración, los derechos y la ciudadanía, llevaron necesariamente a un proceso de empoderamiento, no sólo porque las participantes desarrollaron capacidades de reflexión y análisis, sino porque también les abrieron posibilidades de propuesta. Además, un elemento de gran sustento a sus demandas fue que, al conocer marco legal que garantizaba sus propuestas, ellas se encontraron totalmente legitimadas.

Por ello resulta fundamental, en el proceso de lucha del movimiento de mujeres, respaldar su trabajo y, sobre todo, la sostenibilidad de sus conquistas, en las normas legales que después sirvan de soporte para efectivizar las políticas públicas hacia la equidad social y de género.

Asimismo, otro elemento que contribuyó al empoderamiento fue tener, como un eje de referencia de los contenidos de la capacitación, a la ley y los procesos de participación popular. Al ser estos temas actuales y políticos, están presentes en la discusión del momento, es decir, están en la arena de lo público. Imbricar a las mujeres y sus reivindicaciones en el marco de temas que atañen a todos (“a los que hacen la historia”), representó para ellas estar hablando de temas “importantes”, no sólo de “cosas de mujeres”, con todo el mote de desvalorización que esto tiene.

Podemos afirmar también que el empoderamiento de las dirigentas se reforzó con las actividades de capacitación que realizaron con sus bases en cada distrito. Esto fortaleció los liderazgos y amplió las posibilidades de incidencia. Igualmente, significó una nueva forma del ejercicio de la dirigencia: a través de la consulta con las bases, fortaleció su rol y contribuyó a su visibilización. Al mismo tiempo, representó un empoderamiento colectivo, porque articuló a las mujeres en torno a reivindicaciones comunes y fue forjando una agenda colectiva.

Por su parte, el trabajo que desarrollaron en sus distritos algunas dirigentas, con la atención y asesoramiento a mujeres víctimas de violencia doméstica, les permitió convertirse en referentes importantes, no sólo para las mujeres de sus barrios, sino también para otras instituciones y organizaciones sociales de su entorno, como las iglesias, colegios, club de madres, OTBs y otras.

3. Los procesos de recojo, priorización y validación de las demandas, así como los de negociación, permitieron desarrollar aspectos muy importantes en el fortalecimiento de las mujeres: la capacidad de formular las demandas desde sí mismas y no sólo como intermediarias del desarrollo de su familia y su comunidad; así como la capacidad de argumentar, de tener voz propia para expresarse frente a autoridades e instituciones y exigir el desarrollo de las mujeres en condiciones de igualdad.

Asimismo, todo este proceso les permitió ir descubriendo el ejercicio de la ciudadanía, es decir tener conocimiento de sus derechos y empezar a ejercerlos. Otro elemento que las fortaleció fue la validación de sus demandas en los encuentros, pues ello les daba argumentos para actuar legítimamente, respaldadas por un gran colectivo de habitantes del municipio.

Finalmente, se puede decir que los procesos de reconocimiento, de capacitación, de recojo de las demandas y su validación en los encuentros, fue forjando poco a poco un actor social, que se fue articulando a medida que se reconocía con una problemática y unas demandas comunes. Esto fue fundamental porque dio a las mujeres sentido de pertenencia y de identidad

con respecto a los demás pobladores de los barrios. Su proceso de empoderamiento colectivo se fue produciendo al mismo tiempo que su proceso de cuestionamiento a la institucionalidad excluyente.

ii. EN RELACIÓN A LA INCORPORACIÓN DE DEMANDAS DE LAS MUJERES A LOS POAS MUNICIPALES

Aprendimos que podemos incorporar demandas en los POAs, tanto para mejorar nuestro distrito como para mejorar nuestras vidas como mujeres, y que responder a las demandas de las mujeres no es un “regalito”, es un derecho. Por tanto, cambiar la situación que vivimos es también responsabilidad del gobierno municipal.

Como parte de la experiencia y del proceso de reflexión podemos decir que *la incorporación de las demandas de las mujeres* en la planificación municipal plantea un desafío en el marco democrático de los gobiernos municipales y sus nuevas atribuciones en materia de desarrollo humano sostenible. Este desafío compete tanto a las propias mujeres como al gobierno municipal.

En relación a las mujeres, la formulación de sus demandas incluyó la posibilidad de que planteen las que se proponen para resolver sus necesidades prácticas, que tienen que ver con sus condiciones de vida y roles tradicionales, así como las que pasan porque ellas se reconozcan como sujetos sociales, con derecho a tener derechos por el sólo hecho de formar parte de una sociedad democrática. Esto significa que son capaces de mirarse más allá de su identidad de madre y esposa, intermediaria del bienestar de los demás, y les permitió reconocer sus propias necesidades y formular demandas específicas en función de sus actividades socioeconómicas, familiares y de su bienestar y realización personal.

Por tanto, estas demandas se construyeron en el marco del reconocimiento de las barreras, valores y modelos culturales asignados a mujeres y hombres, que discriminan de manera directa o indirecta a las primeras. Este tipo de demandas abordan intereses estratégicos para su desarrollo como personas, tanto en la familia como en la sociedad.

En relación al gobierno municipal, la incorporación de demandas de las mujeres era y es un aspecto totalmente nuevo y que se enfrenta a la lógica tradicional de la gestión municipal sólo enmarcada en el desarrollo urbano. Esta tremenda limitación en la visión de los técnicos y autoridades municipales, que comparten los dirigentes de las organizaciones sociales, se fue demostrando a medida que las demandas de las mujeres exigían el cumplimiento de las competencias municipales establecidas por ley, que promueven el desarrollo humano y necesariamente hacen referencia a oportunidades y equidad, no sólo de género, sino social, generacional y cultural.

De otro lado, al ser formuladas desde la realidad cotidiana de las condiciones de vida y de las relaciones y desigualdad de oportunidades, las demandas estratégicas de las mujeres no sólo cuestionan el orden de cosas al interior de la familia, sino que empiezan a cuestionar las prácticas sociales que no están enmarcadas en un ambiente de justicia y democracia.

Por otra parte, con la formulación de las demandas para resolver intereses estratégicos, las mujeres dejaron de pensarse sólo desde una condición de beneficiarias y empezaron a verse como ciudadanas titulares de derechos. Durante mucho tiempo, como explica Aguirre¹⁴, en el tema de las políticas sociales se hacía referencia a dos tipos de sujetos: a los trabajadores, que contaban con seguridad social y beneficios sociales por su condición de ciudadanos, y a los grupos vulnerables, entre ellos las mujeres madres, que gozaban de políticas especiales que les otorgaba el Estado en

¹⁴ AGUIRRE, Rosario: “Sociología y Género: las relaciones entre hombres y mujeres bajo sospecha”. Universidad de la República. Doble Clic Soluciones Editoriales. Montevideo. 1998. (Idem)

su carácter de beneficiarios. La diferencia de estas aplicaciones colocaba a las mujeres, trabajadoras por excelencia en el ámbito reproductivo, fuera de una condición ciudadana merecedora de beneficios sociales, o sólo merecedoras por ser esposas, con o sin hijos, de un trabajador con seguridad social.

Actualmente asumimos que no es suficiente que un grupo de mujeres, por su condición de madres o esposas, se hagan acreedoras de políticas del Estado, sino que por el sólo hecho de ser persona, mujer y ciudadana, tiene la posibilidad de generar demandas que busquen disminuir discriminaciones por su condición de género y generar oportunidades para el ejercicio de derechos.

En el caso de la experiencia y su sistematización, se puede decir que las mujeres fueron formulando demandas focalizadas, es decir exclusivamente para beneficio de las que están en condiciones de desventaja más visible, como las madres y el seguro materno infantil, las víctimas de violencia y las analfabetas. Pero también se formularon demandas que tenían que ver con la generación de condiciones de igualdad, como los centros de capacitación ciudadana, de capacitación técnica, la promoción de la participación política y otras.

Las estrategias implementadas durante la experiencia facilitaron la formulación de demandas y en un primer momento, la incorporación de las mismas en los POAs. En torno a esto, nuestras principales conclusiones son las siguientes:

4. La firma del convenio interinstitucional, que representaba un compromiso con las mujeres de parte de las autoridades municipales y vecinales, facilitó inicialmente la aceptación de sus demandas. Destacamos que, en el primer año, el 70% de las demandas presentadas coincidían con las demandas generales de la población y con las necesidades prácticas de las mujeres y fueron incorporadas en el POA 97. Esto significó un importante estímulo para las dirigentas.
5. Sin embargo el convenio interinstitucional no sirvió de la misma manera al momento de la presentación de demandas diferenciadas orientadas a modificar sus condiciones de desigualdad o desventaja. Ese tipo de demandas, que hacían una interpelación directa a la situación de discriminación y falta de oportunidades de las mujeres, ya no fue muy bien acogida en un segundo momento. Sólo se introdujeron el 27 % de las demandas presentadas en el POA 98, y entre ellas, sólo las que se referían a infraestructura social.
6. Los procesos de capacitación y sensibilización fueron fundamentales para la formulación de las demandas porque permitieron que las dirigentas entraran a un proceso de reconocimiento de sí mismas como sujetas de derechos y, por lo tanto, con posibilidades de formular demandas diferenciadas.

Los contenidos trabajados en las diferentes etapas de la experiencia estuvieron basados fundamentalmente en el reconocimiento de la condición y posición de las mujeres en la sociedad y en sus derechos como personas. Esto significa que se fue distinguiendo entre lo que se necesitaba para mejorar sus condiciones de vida respecto a lo objetivo y material y lo que se requería para modificar el lugar o posición que ocupan mujeres y hombres en la familia, la comunidad y el conjunto de la sociedad. Esto se relacionó directamente con la autovaloración, la participación, la capacidad de decidir y modificar las situaciones de poder que subordinan y discriminan.

Por tanto, las demandas orientadas a exigir la atención de la violencia doméstica, principal factor de anulación personal para el cumplimiento de los derechos más elementales; así como las de guarderías para disminuir la carga del trabajo reproductivo; las de mercados y centros de salud para acceder a los derechos al trabajo y la salud; de clausura de locales de expendio de bebidas alcohólicas para tener tranquilidad familiar; de baños públicos, infraestructura y equipamiento escolar y de educación alternativa, para favorecer la comodidad y el derecho a la educación; así como las de transparencia en la información y control de la manipulación

partidaria, que denotan una necesidad de construir otro tipo de relaciones y prácticas políticas; entre otras, estuvieron *“tocando la puerta”* para cambios culturales e institucionales. Desde el enfoque de equidad de género se empezó a cuestionar todo tipo de inequidades y sobre todo, la gestión municipal obsoleta y asentada en la práctica del poder y la manipulación.

Como se puede ver, el tema de la formulación de las demandas está íntimamente ligado con las posibilidades de su incorporación en los POAs. En la experiencia se constató que es más fácil incorporar demandas que sean comunes a la población, que respondan a la lógica del crecimiento urbano o que muestren a las mujeres como grupo vulnerable, *“pobrecito”*. Mientras que las demandas que buscaban generar condiciones de igualdad para el cumplimiento de los derechos, que mostraban a las mujeres como ciudadanas, que se enmarcaban en el desarrollo humano y propugnaban un nuevo tipo de relación y gestión municipal, eran muy difíciles de incorporar.

Finalmente se puede decir que, para la formulación de las demandas, las mujeres o cualquier otro grupo social deben partir del reconocimiento de su condición y posición en la sociedad, lo que les permitirá actuar como ciudadanos o ciudadanas. También podemos decir que el mayor aprendizaje que tuvimos fue descubrir que las demandas de género, que buscan modificar las condiciones de injusticia y desigualdad, *“tocan”* todo el orden establecido, provocan cuestionamientos de fondo, no sólo respecto a las relaciones entre mujeres y hombres, sino entre Estado, sociedad civil y partidos políticos. Por lo tanto, reconocimos que cualquier pretensión por incorporar demandas estratégicas de las mujeres, también reconocidas por nosotras como demandas para la igualdad de género, exigía nuevas estrategias.

7. Los procesos de recojo, priorización y validación, así como los de negociación, permitieron desarrollar la demanda diferenciada de un actor social: las mujeres.

Esta estrategia, sobre todo en el proceso de recojo, permitió que las mujeres de base pudieran diferenciar lo que *“ya van a pedir los hombres”* (haciendo referencia a demandas de asfalto o empedrado) y lo que *“si no pedimos nosotras, nadie lo hará”* (atención a los casos de violencia, guarderías, capacitación, fomento a la producción, etc.). Es decir que, con un lenguaje sencillo y directo, se dio la posibilidad de que las mujeres se vieran a sí mismas y se permitieran soñar con una vida mejor para cada una. Ello también permitió empezar a creer que no es tan cierta la frase constante que dice: *“así no más es para las mujeres, esa es nuestra suerte, sufrir...”*.

Se planteó la posibilidad de pensar demandas que alejaran a las mujeres de la violencia doméstica, de los miedos y de las sobrecargas, demandas que tenían que ver con las nuevas atribuciones de los gobiernos municipales en lo que a desarrollo humano y equidad de género se refiere.

Por otra parte, la validación de las demandas en Encuentros masivos las convirtió en legítimas, resultantes de un consenso importante de mujeres de base. Estos eventos obligaban a dirigentes y autoridades a reconocer la presencia de las mujeres en el espacio local y posibilitaban continuar las reuniones de negociación de las demandas. De alguna manera se puede decir que facilitaban que las demandas de las mujeres continuaran en la agenda pública.

iii. EN RELACIÓN A LA INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

Confirmamos que la incorporación del enfoque de género en el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM), significa adoptar una nueva visión de desarrollo y una nueva concepción de gestión municipal, y que esto implica trabajar la equidad de género junto con los conceptos de desarrollo humano, democracia y gobernabilidad municipal.

Como parte de la experiencia y, sobre todo, del proceso de reflexión, podemos decir que la **incorporación del enfoque de género en la planificación municipal** obliga a que planes, políticas e implementación de programas, proyectos y obras, respondan a las demandas comunes y específicas de mujeres y hombres en su diversidad. Exige que la planificación participativa y el desarrollo humano dejen su carácter neutral que toma en cuenta a un sujeto único y se operativicen en función de dos sujetos: mujeres y hombres insertos en una realidad social, cumpliendo roles distintos y manteniendo relaciones de poder desiguales.

Este enfoque, busca revertir situaciones de inequidad e injusticia, tomando en cuenta la condición de género, generacional, socio económica y cultural de las personas, así como sus necesidades respecto al territorio y los servicios, tanto para desarrollar sus actividades como sus aspiraciones personales.

Por tanto, obliga a pensar en generar cambios culturales e institucionales que, por un lado, incidan en nuevos comportamientos sociales y, por el otro, se reflejen en un nuevo modelo de gestión municipal y una nueva estructura organizacional orientada a impulsar un desarrollo humano, sostenible y equitativo. Esta condición exige transparencia y eficiencia en la gestión municipal, es decir, elementos básicos para la gobernabilidad. Por esta característica, se puede afirmar que la equidad de género no puede ser tratada como un tema separado en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM).

La sostenibilidad y la institucionalización de las políticas de equidad requieren, por un lado, de procesos de sensibilización e información hacia la opinión pública para legitimarse como temática propia del conjunto de los actores sociales y del desarrollo local. Por otro, requieren también de procesos internos de comprensión y adopción de los criterios que orienten las políticas, lo que implica la existencia de una instancia jerarquizada capaz de sostener programas y proyectos de equidad transversales a la gestión y de realizar su seguimiento y evaluación.

Las estrategias implementadas durante la experiencia demostraron su éxito en relación a la incorporación del enfoque de género en la planificación municipal. En torno a esto, nuestras principales conclusiones son las siguientes:

8. Establecer alianzas y generar un proceso de planificación municipal con el mayor número de instituciones y organizaciones sociales permitió lograr legitimidad en el tratamiento del enfoque de género en relación a las necesidades de desarrollo y gestión municipal.

Lo fundamental en este proceso fue el manejo del discurso. Desde las mujeres, no se percibió un marginamiento ni una indiferencia hacia la concepción u otros temas del desarrollo municipal. Nuestra apuesta estuvo en imbricar la equidad de género en el debate de lo municipal como una temática más de desarrollo local y justicia social. Por ello el tema de género se fue permeando en todas las etapas de elaboración del plan.

9. La capacitación, sobre todo a mujeres y hombres que participaron en el PEDEG y posteriormente en la elaboración del PEDM, fue fundamental. Los contenidos de desarrollo humano, participación, desarrollo local y gestión municipal fueron tratados desde las mujeres y los hombres. Por tanto, necesariamente se tuvieron que ver y reconocer las mayores o menores dificultades por las que atravesaban ambos sujetos para estar presentes en los espacios de decisión, en los espacios en los que se define la historia, en que se deciden las políticas públicas. Así se pudo introducir el enfoque de género tanto en la reflexión de las autoridades como con la sociedad civil.
10. Por otra parte, la articulación del movimiento de mujeres permitió que el proceso de planificación se desarrolle asumiendo el enfoque de equidad de género en todas las etapas de la elaboración del plan.

Entrar casi masivamente en la planificación del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal y estar capacitadas al momento de llevar adelante cada etapa del proceso, permitió que las mujeres de IFFI, de la Plataforma y los diferentes sectores y distritos estuvieran presentes, pudieran decir su palabra y, además, pudieran negociar sus puntos de vista en cada paso, logrando que los sujetos, principalmente hombres, al menos tomen en cuenta que existe un enfoque de género y reivindicaciones específicas de las mujeres.

Quizás lo más importante al trabajar la incorporación del enfoque de género en la planificación municipal sea que éste no quedó aislado del conjunto de los enfoques y directrices de desarrollo: se lo asumió como una directriz, pero en las demás también se logró la transversalidad de género. Esto significó, por ejemplo, que en la directriz de democratización de la gestión municipal se presentarán líneas de acción que tienen que ver directamente con los procesos de capacitación en derechos ciudadanos a las mujeres; o **que** en la directriz de desarrollo económico se contemplen líneas de acción que tiene que ver directamente con las posibilidades de generar oportunidades iguales y servicios complementarios a la producción¹⁵ a mujeres y hombres para el desarrollo de sus actividades económicas.

La expresión de lo que logró esta articulación posteriormente, fue la aprobación del PEDM de Cochabamba por el Concejo Municipal.

11. La negociación y presión política para la institucionalización del enfoque de género llevó a consolidar a un actor social: el movimiento de mujeres del municipio de Cercado (con reivindicaciones propias, discurso, capacidad de organización, de generar consensos, de contar con liderazgos y de ejercer presión política), que además de lograr reconocimiento, exige redistribución, lo que en este caso significa políticas y presupuestos municipales con enfoque de género.

Finalmente constatamos que esta experiencia, tan rica en aprendizajes, representa una etapa fundamental en la lucha de las mujeres por la equidad de género. Sin embargo, quedan aún otros desafíos, como la implementación del PEDM a través de una programación quinquenal municipal que permita la ejecución del Plan y dé posibilidades de fortalecer la participación de ciudadanos y ciudadanas en la constitución de una democracia y un desarrollo municipal justo y equitativo para las mujeres y los hombres.

¹⁵ Llamamos servicios complementarios a la producción a la implementación de guarderías, comedores, líneas de transporte y otros que, en realidad, permiten asumir de manera colectiva las tareas reproductivas, hasta hoy encargadas sólo a las mujeres.