

Una Agenda Pública para la Equidad de Género

Liana Ascama Sánchez
Elizabeth Vargas Machuca Guerrero
Asociación de Comunicadores Sociales Calandria

Índice

Introducción

Capítulo I

Por la Equidad de Género con Participación Ciudadana en San Martín

1.1 El contexto local

- La situación de las mujeres y la problemática de género en Tarapoto
- Programas municipales dirigidos a la población

1.2 Comunicación para la participación ciudadana y la equidad de género

- Los logros y las actividades promovidas

Capítulo II

Nuestra Propuesta: Un Modelo de Intervención Comunicativa

2.1 Capacidades para la visibilización y el debate público

- Las lideresas como protagonistas
- Autoridades y funcionarios/as municipales sensibilizados
- Los periodistas como aliados estratégicos

2.2 Trabajando con y en los medios

2.3 Estrategias públicas para una agenda compartida

- En la etapa de negociación y concertación
- En la implementación de iniciativas concertadas

Capítulo III

Lecciones desde la Experiencia

Introducción

Realizar este trabajo de sistematización ha sido una labor ardua, que demandó a nuestro equipo un constante ejercicio de reflexión sobre las potencialidades y limitaciones de las diversas estrategias comunicativas empleadas en la promoción de la equidad de género y la participación ciudadana de las mujeres. Hemos querido esbozar las rutas y sentidos del trabajo realizado en San Martín, porque de alguna forma significó una de nuestras intervenciones más complejas y con mayores desafíos, porque nos permitió vincular nuestra propia experticia con el natural proceso de integración y aprendizaje generado en cada intervención.

La sistematización de esta experiencia es producto del proyecto "Enfoque de Equidad de Género y Participación Ciudadana de las Mujeres en la Gestión Local", auspiciado por el Fondo de Igualdad de Género de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, desarrollado en la ciudad de Tarapoto entre noviembre del 2000 y marzo del 2002.

Nuestra intervención comunicativa tuvo como objetivo que la población de la provincia de San Martín conozca y valore el proceso de concertación para la incorporación de la equidad de género en las políticas del gobierno local. Con esta finalidad se desarrollaron un conjunto de estrategias y mecanismos que permitieron construir un proceso de participación ciudadana.

El sentido de las estrategias comunicativas empleadas muestra nuestro compromiso con una comunicación que supone diálogo y participación como eje central para construcción de la democracia, que para la gestión local del desarrollo demanda poner en común los asuntos que son de todos y todas, construir consensos y acceder a la toma de decisiones relevantes para el futuro.

En esta medida, las herramientas y técnicas empleadas en cada estrategia comunicativa buscaron generar la comunión de ideas, la articulación de propuestas, saberes y esfuerzos de cada uno de los actores involucrados en este proceso de concertación por la equidad de género en la gestión municipal, construyendo una permanente interrelación basada en el respeto del esfuerzo común.

De otro lado, nuestra apuesta por contribuir a la equidad de género a partir del fortalecimiento de la participación ciudadana de las mujeres, visibilización de su agenda, aporte a la creación de políticas municipales específicas y sensibilización a la población, buscó generar cambios culturales y políticos que posibiliten una gestión democrática del desarrollo. Por ello, fueron esenciales en este proceso los cambios producidos en la agenda local con la incorporación de las demandas y expectativas de las mujeres, porque de una forma práctica y concreta hicieron evidente cómo el desarrollo nos involucra a todos y todas.

A lo largo de las siguientes páginas queremos compartir con ustedes las diversas estrategias comunicativas que impulsamos, y resaltar los cambios generados en los actores; difundir el proceso que involucró a vecinas y vecinos en el debate sobre la problemática de las mujeres en San Martín, así como la concertación entre autoridades municipales y lideresas. En esta reflexión señalamos también las potencialidades, aportes y limitaciones de estas estrategias para favorecer la incorporación de la perspectiva de género en la gestión municipal de San Martín.

Queremos aprovechar la oportunidad para agradecer el valioso aporte de todas las personas e instituciones que han hecho posible nuestro trabajo en Tarapoto, en especial a la Municipalidad Provincial de San Martín en la persona de su alcaldesa Sra. Marina Aguilar, la Comisión de la Mujer, a todas las lideresas que formaron parte de la red, a los amigos periodistas y a quienes conformaron el equipo local de Calandria: Nora Nieto, Gladys Andrade y Marco Antonio Rojas.

Capítulo I

Por la Equidad de Género con Participación Ciudadana en San Martín

1.1 El contexto local

Por la complejidad del contexto local, resulta ciertamente imposible analizar cada aspecto en esta sistematización. Por esta razón hemos centrado el análisis en aquellos temas que marcaron el punto de partida de nuestra intervención. Estableceremos especialmente como referencia la línea base que se estructuró tomando en consideración los resultados de los sondeos de opinión que Calandria realizó en la ciudad de Tarapoto, y las opiniones de los propios actores, a través de grupos de debate.

- ***La situación de las mujeres y la problemática de género en Tarapoto***

Según datos estadísticos¹, las mujeres en Tarapoto representan el 46.7% de la población. Es una población básicamente joven, con un promedio de 2.2 hijos nacidos vivos. El porcentaje de analfabetismo en las mujeres es mayor que en los hombres (9. frente a 4.7) y cuenta con un promedio de 7 años de educación.

En cuanto a los problemas que afectan a las mujeres, uno de la más frecuentes es el maltrato físico y psicológico por parte de sus cónyuges o parejas, situación que las enfrenta con una complejidad de situaciones, que van desde la pérdida del "apoyo" económico, hasta su percepción sobre la limitada ayuda que reciben de entidades públicas o privadas para enfrentar esta situación.

Las estadísticas oficiales, en la provincia de San Martín muestran un 10.4 % de madres solteras, porcentaje superior al promedio regional de 7.9%. En opinión de las propias mujeres, esta situación de abandono familiar les plantea serias limitaciones en sus posibilidades de generar ingresos, lo que perjudica la crianza de sus hijos y su propio desarrollo personal.

En relación al empleo, la tasa de actividad femenina es menor que la mitad de la masculina (79 frente a 36). Las dificultades en la generación de ingresos, o las escasas oportunidades laborales para las mujeres determinan que sus actividades económicas se centren en la producción agropecuaria o de artesanía no tradicional a baja escala, lo que produce limitados recursos, y refuerza el carácter "subsidiario" del aporte femenino en la economía familiar.

Frente a sus precarias condiciones de vida, las mujeres en San Martín buscan resolver sus necesidades básicas generando ingresos de forma independiente, o empleándose en

¹ Los datos estadísticos fueron tomados de la línea base realizada para el proyecto

tareas domésticas; tienen una visión crítica de la calidad de los servicios públicos locales y son conscientes de la poca coordinación que se establece entre las instituciones para la solución de sus problemas.²

La dinámica organizativa reposa en acciones y actividades propias a cada agrupación y en los fines cotidianos de éstas. Por tanto, los liderazgos influyen en la capacidad de conducción y en la supervisión del cumplimiento de tareas, más que en la formulación de propuestas de iniciativas. Sin embargo la población reconoce favorablemente la contribución de las mujeres en espacios barriales, como los comités de desarrollo, y en organizaciones de base.

En esta perspectiva, la población reconoce en las mujeres cualidades valiosas para el ejercicio de la política: honestidad, sensibilidad social, conocimiento cercano de la población femenina, ética y justicia. Pero no les atribuye capacidad de liderazgo y energía, lo cual las sitúa con limitaciones para "ejercer" un buen gobierno. Se reconoce la existencia de mujeres líderes visibilizadas por la población, aunque la valoración de su intervención en conjunto no es del todo positiva.³

Un rasgo importante del contexto es que los problemas de las mujeres no estaban visibles en la agenda pública. Los medios locales los consideraban propios del ámbito privado, por lo que no ameritaban ser abordados como problemas locales; en todo caso, se hacía un tratamiento casuístico y sensacionalista de los hechos.

De igual manera, las lideresas no estaban legitimadas como sujetos de opinión, por lo que no se les consultaba para abordar asuntos de desarrollo y de género, ni eran referentes para tratar temas políticos o culturales. Igualmente, en la oferta informativa de los medios existía poca mención de las experiencias de trabajo de las organizaciones de mujeres.

- ***Programas municipales dirigidos a la población***

La Municipalidad Provincial de San Martín, como muchas otras del país, tiene como principal debilidad la limitación de recursos económicos. Sin embargo, contando con la voluntad política de sus autoridades en la gestión actual, se han impulsado diversas iniciativas que promueven la participación ciudadana a través de programas municipales dirigidos principalmente a mejorar la infraestructura urbana y a la generación de ingresos, entre otros. Estas acciones apelan a la cogestión de actividades con la población, como criterio de eficiencia para el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Es importante señalar que existen prácticas novedosas, como la rendición de cuentas sobre la ejecución del presupuesto municipal, que muestran los esfuerzos por construir un estilo de gestión democrático, promotor del desarrollo y de la participación ciudadana

En cuanto a iniciativas municipales dirigidas a las mujeres, o que favorezcan la equidad de género, se realizan a través de programas municipales como el Vaso de Leche, que más allá de sus objetivos alimentarios, desarrolla actividades que promueven la capacidad organizativa y de liderazgo de las mujeres. Una experiencia más reciente la encontramos en la Oficina de Desarrollo Económico Local, donde se da paso a diversas

² Opiniones de las participantes en el estudio realizado sobre la "Situación de la Mujer en San Martín". ACS Calandria, noviembre del 2000.

³ ACS Calandria. Sondeo de Opinión "Situación de la Mujer de Tarapoto". Noviembre del 2000.

acciones para el desarrollo de capacidades productivas, de gestión y liderazgo en las mujeres.

Un elemento a resaltar en las diversas iniciativas realizadas por el concejo provincial de San Martín para impulsar la equidad de género y/o el desarrollo femenino en la localidad, es la voluntad y compromiso político de las mujeres autoridades de la comuna, quienes promovieron y respaldaron diversas iniciativas, impulsando un estilo de gestión abierto con las organizaciones de mujeres.

Uno de los mayores retos para la municipalidad es generar cambios institucionales que fortalezcan y hagan sostenibles las iniciativas impulsadas. Esto implica conciliar la voluntad política de las autoridades con el accionar de operadores y operadoras municipales; conseguir que se respeten presupuestos, normas y procedimientos y se garantice la continuidad del trabajo concertado por la equidad de género en una práctica que, favoreciendo la focalización de la intervención a través de programas y/o servicios, influya transversalmente en la institución.

1.2 Comunicación para la participación ciudadana y la equidad de género

En el marco del proyecto "Enfoque de Equidad de Género y Participación Ciudadana de las Mujeres en la Gestión Local", ejecutado en la ciudad de Tarapoto, capital de la provincia de San Martín, la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria se propuso contribuir a la democratización de la gestión local y la incorporación de la perspectiva de género en la misma, influyendo en la formulación e implementación de políticas, programas y/o proyectos orientados a ese fin.

Este proyecto, que se ejecutó a lo largo de dieciocho meses (septiembre del 2000 a marzo del 2002) bajo el auspicio del Fondo de Igualdad de Género de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, fue complementado con los esfuerzos de otras dos ONGs: CEPSCO y CEDISA, que, como parte del Programa San Martín intervenían en Mariscal Cáceres, Moyobamba y Picota.

Con este propósito se establecieron un conjunto de objetivos, estrategias y actividades a través de las cuales, tomando en cuenta la problemática local, nuestra apuesta y experticia institucional, se buscó:

- Promover una participación ciudadana basada en el reconocimiento de las mujeres como sujetos de derecho y en la ampliación de sus conocimientos y capacidades respecto a los mecanismos de participación de los cuales pueden valerse para influir en la toma de decisiones. Para ello fue sumamente importante fortalecer las habilidades y voluntad de participación de las mujeres y sus organizaciones, ampliando la comprensión de sus derechos, especialmente los civiles y políticos.
- Visibilizar el liderazgo femenino, desarrollando las capacidades comunicativas de las propias mujeres para que puedan desenvolverse en los espacios públicos con soltura y seguridad al momento de comunicar sus planteamientos. Así también, sensibilizando a los periodistas y líderes locales de opinión para que resalten el papel de las mujeres y las experiencias que ellas promueven.
- Fomentar en autoridades, funcionarios y funcionarias municipales una voluntad política que favorezca la puesta en marcha de iniciativas con enfoque de género. Fortalecer su capacidad de gestión con el conocimiento y manejo de instrumentos que

promueven la participación ciudadana y la equidad de género como objetivos y ejes del desarrollo local.

- Generar procesos de movilización y comunicación, donde intervengan autoridades políticas, líderes y población. Promover que la agenda periodística de los medios de comunicación destaque el aporte de las mujeres y la importancia del debate público en torno a la incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo local de San Martín.
- **Los logros y las actividades promovidas**
- ✓ Se realizaron dos sondeos de opinión en la ciudad de Tarapoto, con una muestra de 300 encuestas cada uno, dirigidos a adultos, hombres y mujeres mayores de 18 años. El primer estudio se aplicó al inicio de la intervención y el segundo, al finalizar el proyecto:
 - El primer sondeo permitió conocer y colocar en los medios las opiniones sobre la problemática de género y la existencia de liderazgos femeninos. Hay que recordar que se realizó en el marco de la campaña electoral del 2000. La coyuntura posibilitó que los resultados de este estudio se convirtieran en referente del debate político sobre la situación de la mujer en San Martín.
 - El segundo sondeo, realizado en marzo del 2002, visibilizó la problemática de género y la forma en que se interviene desde las instituciones públicas para hacer frente a estas dificultades. Según este estudio, un 41.5% de los entrevistados manifiesta conocer las propuestas presentadas por las lideresas a la Municipalidad de San Martín, y el 38.9% sabe que el motivo por el cual se reúnen las mujeres en los barrios es el desarrollo de la provincia. A nuestro entender, estos resultados revelan el impacto público logrado en dieciocho meses de trabajo.
- ✓ Actividades educativas con lideresas, autoridades, funcionarios y funcionarias municipales y periodistas de medios locales:
 - Seminarios talleres dirigidos a mujeres sobre enfoque de género en el desarrollo local, liderazgo ciudadano y capacidades comunicativas y de negociación política, en los que participaron 47 lideresas provenientes de 23 organizaciones sociales. Se combinaron charlas, ejercicios, análisis, debate y conversatorios, con técnicas e instrumentos comunicativos (audio visuales, actividades lúdicas, gráficos). El desarrollo de habilidades comunicativas fue un componente central de todo el proceso educativo. En este caso se buscó que las participantes conozcan herramientas y técnicas para la formulación de opinión, la conducción del debate público, la formulación de propuestas, y estrategias para la movilización pública y negociación política.
 - Seminarios talleres con las autoridades y funcionarios sobre comunicación y género en el desarrollo local y gestión municipal democrática. La propuesta temática supuso debatir sobre la forma de ejercicio ciudadano de la población e identificar qué necesita conocer la ciudadanía para participar mejor en la comunidad y en la gestión del gobierno local.
 - Talleres con periodistas de medios locales, donde se abordó los temas de: investigación periodística para el tratamiento de la información, rol del periodismo en la promoción de la educación y la participación ciudadana y perspectiva de género en el tratamiento periodístico, mostrando cómo la forma y los contenidos de sus artículos, notas y reportajes pueden reforzar imágenes estereotipadas de

mujeres, hombres y, “sin proponérselo”, invisibilizar el aporte de las mujeres y los problemas que más las afectan.

- ✓ Para la construcción y debate de la agenda presentada por las mujeres se realizaron:
 - Mil encuestas a 500 varones y 500 mujeres en diversos barrios y calles. Las preguntas formuladas fueron:
 - a. ¿Cuáles son los principales problemas de las mujeres en la localidad?, y
 - b. ¿Qué alternativas de solución le propondría a las autoridades municipales?Esta encuesta fue diseñada, aplicada y procesada por las propias lideresas.
 - Ciento ocho sesiones de debate. Se cubrió siete distritos (Tarapoto, Morales, Juan Guerra, Banda Shilcayo, Cacatachi, Shapaja, San Antonio) y 108 barrios diferentes, con la participación de más de 3,000 personas (90% mujeres), incluyendo a integrantes de organizaciones de base, líderes sociales y autoridades públicas. En el proceso de construcción de la agenda, estas sesiones se realizaron para recoger opinión. Una vez elaborada la agenda, sirvieron para socializarla, debatirla y posicionarla en los diferentes barrios.

- ✓ Presencia constante en los medios (escritos, radio, TV) en todo el proceso: desde el inicio de las actividades educativas en abril del 2000, hasta la presentación de resultados en marzo del 2002. Para tal efecto se realizaron las siguientes actividades:
 - Ocho hojas informativas dirigidas a los medios, y notas de prensa en diversos momentos de la intervención.
 - Co-edición con la Municipalidad Provincial de San Martín de dos números del Boletín Institucional “Municipalidad en Acción”. Uno se elaboró al inicio del proceso, y el otro para dar cuenta del foro “Mujeres y Gobiernos Locales: Propuestas para el Cambio con Equidad” y de los compromisos políticos asumidos. Este boletín tuvo un tiraje de 15,000 ejemplares en cada número.

- ✓ Para la campaña: “Som@s distint@s valemos lo mismo: En San Martín estamos trabajando por la equidad de género” se realizaron las siguientes actividades, que implicaron la elaboración de materiales:
 - Un pasacalle, que consistió en una marcha que congregó a 35 organizaciones (incluyendo a las instancias de base). Participaron alrededor de 400 personas (entre mujeres, varones, niños y niñas), quienes repitieron lemas alusivos a las propuestas y desplegaron actividades lúdicas (danza y música). El pasacalle se realizó en las principales vías y tuvo como momento culminante la entrevista con la alcaldesa y con integrantes de la Comisión de la Mujer en la sede de la Municipalidad.
 - Dos spots radiales, que fueron distribuidos a las cuatro principales radios locales: Tropical, San Martín, Estación Tarapoto y Siglo XXI. Sirvieron para invitar a la comunidad a asistir al foro y para resaltar la presentación pública de propuestas por parte de las mujeres.
 - Cuatro paneles gráficos que se colocaron en lugares transitados (avenidas y puentes) de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo. Estos paneles reproducían el lema de la campaña y sirvieron para informar a la población sobre la realización de la misma.
 - Cien polos y una banderola. Su finalidad era reforzar el sentido de identidad colectiva en las lideresas.
 - Dos dípticos: el primero presentaba el proceso, sus objetivos y a las/los integrantes de la red. Sirvió para la difusión y a la vez se utilizó como material educativo en las sesiones de debate. El segundo díptico comunicaba las

propuestas elaboradas por las lideresas y destacaba el proceso de consulta en barrios.

- ✓ Un Foro Público, "Mujeres y Gobiernos Locales: Propuestas para el Cambio con Equidad", como una estrategia de negociación política. En esta actividad participaron las autoridades municipales de las cuatro capitales de provincia: Moyobamba, Juanjuí, Picota y Tarapoto, y las lideresas que habían promovido los procesos de consulta y propuesta en cada ámbito del Programa San Martín. La finalidad de este evento fue mostrar el impacto regional del proceso. Asistieron aproximadamente 120 personas entre autoridades de diferentes instituciones locales, funcionarios/as, líderes y lideresas locales. Tuvo cobertura radial en directo y fue difundido en horario estelar por la televisión local.
- ✓ Presentación pública de los resultados obtenidos con el proceso de concertación, en el foro "Mujeres y Gobiernos Locales: Avances para el Cambio con Equidad", realizado en marzo del 2002. Esta actividad formó parte de una pequeña campaña impulsada para destacar las iniciativas concertadas y el aporte de las mujeres en la implementación de las mismas en los cuatro ámbitos del Programa San Martín.

Capítulo II

Nuestra Propuesta: Un Modelo de Intervención Comunicativa

Los fundamentos de la intervención comunicativa hacen referencia a los espacios de encuentro e interacción ciudadana, así como a las diversas formas y estilos de relaciones de ida y vuelta que se construyen entre los sujetos sociales, y entre éstos con los actores políticos.

La comunicación supone diálogo y participación y aporta a la construcción de la democracia, lo que implica:

- Conocimiento del otro, reconociéndolo como interlocutor
- Entrega y demanda de información como derecho ciudadano
- Calificación de la opinión en relación a los otros/as
- Diálogo e intercambio de saberes
- Debate público, deliberaciones para la toma de decisiones
- Concertación o construcción de pactos colectivos: consenso
- Participación proactiva de la población
- Construcción de opinión pública local y de agendas compartidas de desarrollo.
- Colocación de problemáticas sectoriales y/o particulares en la agenda pública.

En esta perspectiva, las estrategias comunicativas apuntan a mejorar las relaciones interpersonales, colectivas e interinstitucionales. Estas pueden ser diversas y se adecuan a los propósitos de la intervención, sin embargo los componentes de cada estrategia (diferenciación de actores, objetivos de comunicación, definición de mensajes, selección y mezcla de medios a utilizarse, diseño de estrategia por actores) se relacionan de manera funcional a los procesos impulsados.

En tal sentido, las diversas estrategias comunicativas utilizadas articularon la intervención en torno a tres ejes: educativo, comunicativo y político. La estrategia educativa -

comunicativa se centró especialmente en el desarrollo de capacidades de las lideresas aportándoles una serie de herramientas destinadas a fortalecer su autoestima y ejercicio ciudadano, y a favorecer su participación política e inserción en la esfera pública local, con nuevos estilos de liderazgo.

Precisamente con la finalidad de sensibilizar a los diferentes actores sociales y políticos sobre la equidad de género en el desarrollo local, se intervino desde los medios de comunicación, en la medida que permiten la visibilización y contribuyen a la legitimación de la discusión pública, a la vez que influyen en las valoraciones y apreciaciones de toda la comunidad, en especial la de los actores políticos. Desde este enfoque, la estrategia comunicativa desarrollada con los medios de San Martín buscó generar alianzas para colocar el tema de equidad de género como parte de la agenda local.

Para el momento de negociación y concertación, la estrategia política - comunicativa se elaboró sobre la base de acciones de impacto público que expresaban el respaldo ciudadano y la legitimidad de las iniciativas a negociarse con las autoridades municipales. La visibilización de los problemas de las mujeres y el debate para la influencia pública y el impacto político en torno a la equidad de género en San Martín, son una muestra de la articulación entre las estrategias educativas, comunicativas y políticas. De esta manera se colocó como actores en escena, por un lado, a las lideresas con capacidad de propuesta y respaldo ciudadano; a las autoridades municipales que podían fortalecer su capacidad de gestión y gobernabilidad democrática a través de la concertación de iniciativas que favorezcan la equidad de género; y a los medios de comunicación que hicieron de este hecho público un asunto de interés regional.

Otra característica de las estrategias comunicativas empleadas fue la capacidad de combinar diversas acciones dirigidas a públicos diferentes, lo cual exigió flexibilidad en los diseños y la ejecución. Asimismo, demandó tomar en cuenta el contexto y las características de cada uno de los grupos con los que trabajamos (lideresas, autoridades municipales, periodistas, opinión pública). De esta forma, para la visibilización y el debate público se encontraron mecanismos para vincular la diversidad de opiniones, demandas y expectativas sobre la problemática local, posibilitando una respuesta desde la gestión municipal, que expresó el consenso y los acuerdos ciudadanos en torno a las iniciativas propuestas para la atención de esta agenda.

A continuación presentamos los sentidos y enfoques de las principales estrategias empleadas para contribuir a la visibilización y el debate público sobre el aporte de las mujeres y su valoración en el desarrollo local.

2.1 Capacidades para la visibilización y el debate público

La apuesta de la estrategia educativa no sólo permitió ampliar conceptos, métodos y técnicas, que además se complementaron con la generación de procesos participativos en barrios y calles de Tarapoto, que comprometieron tanto a los actores directos del proceso de concertación, como a ciudadanos y ciudadanas, con el propósito de legitimar en la colectividad sanmartinense los cambios en las políticas locales con una perspectiva de género y el fortalecimiento de la democracia local. Por ello, en la elaboración de algunos materiales que fueron parte del proceso educativo, en el sondeo de opinión o los diagnósticos sobre la situación de las mujeres, o en la evaluación de los servicios municipales dirigidos a problemáticas locales, se involucró en primer lugar a la propia población interesada, para construir un panorama real y cercano a los temas a discutirse.

La estrategia educativa se constituyó en la base de las acciones para el fortalecimiento de los actores locales comprometidos en el proceso de concertación local. Es importante señalar que la estrategia educativa es funcional a otras estrategias desarrolladas para este proyecto, porque involucra a los y las participantes con la propia acción política local. En tal sentido, resulta imposible comprender la estrategia educativa sin las actividades ciudadanas que se impulsaron a través de ésta, como fue el caso de las dirigentes que desarrollaron capacidades comunicativas para fortalecer su liderazgo local y constituirse en protagonistas de todo el proceso.

La propuesta educativa se basó en la realización de seminarios-talleres y talleres de sensibilización sobre equidad de género, participación ciudadana y desarrollo local. Cada módulo fue de corta duración y buscó construir una secuencia temática y metodológica que permitiera a los participantes comprender el sentido e importancia de los conceptos en el quehacer local. Se apeló a datos y ejemplos de la propia región, para lo cual se elaboraron materiales educativos y de comunicación.

Uno de los materiales educativos - comunicativos con mayor impacto fue el video reportaje producido sobre la problemática de género, su implicancia en el desarrollo de San Martín, y la apuesta por un proceso de concertación en el ámbito local que pudiera mejorar la situación de las mujeres en la región. Este material brindó en los espacios de discusión la oportunidad de analizar casos concretos de problemáticas cotidianas en la región. De esta forma, hablar de violencia contra la mujer, embarazo adolescente o jefatura de hogar tenía rostros y lenguajes conocidos, lo que por su cercanía, interpelaba a los participantes en varios sentidos.

La flexibilidad en la aplicación de los contenidos y el interés de los/as participantes fue el elemento central para generar un proceso de apropiación de la propuesta educativa, y fomentar seguridad en el manejo de herramientas y conceptos. Por ejemplo, la necesidad de conocer la opinión objetiva de la ciudadanía a través de encuestas, entrevistas o debates sirvió para que lideresas y gestores municipales reconocieran la existencia de una diversidad de actores, intereses, prejuicios o valoraciones sobre los problemas locales. Este proceso de apropiación fue produciendo seguridad y certeza en las acciones desarrolladas, elemento que contribuyó directamente a la visibilización del proceso y al aporte de las mujeres, en tanto las lideresas fueron desarrollando capacidades que mostraban nuevas formas de ejercer liderazgo ciudadano.

Otro elemento central en la estrategia educativa fue la combinación de la enseñanza y la asesoría para su puesta en marcha. Una muestra de ello fue la manera como se llevaron a cabo las actividades de acción ciudadana. Nuestra contribución fue mostrar herramientas, recurriendo al análisis de casos para que las lideresas fueran reconociendo la lógica, aporte y ventajas de generar debate público en la construcción de sus propuestas. Planificamos sobre la base de ejercicios de simulación que ellas mismas realizaban y posteriormente asumimos el rol de acompañamiento y referencia para la superación de dudas o para mejorar las técnicas utilizadas. El equipo técnico asumió el papel de soporte para que sean las propias lideresas quienes promuevan las acciones, apelando a sus propias capacidades organizativas, comunicativas y de influencia política.

Así podemos afirmar que en nuestra intervención para la promoción de acción ciudadana a través del debate público articulamos el proceso educativo al proceso comunicativo, en la medida que las propuestas de las mujeres fueron convertidas en un hecho público que

fue visibilizado en los medios locales y que influyó en la formación de una opinión pública favorable al proceso de concertación.

Una de las mayores potencialidades de la estrategia educativa fue construir con fines comunicativos y de influencia política, un conjunto de acciones que contribuyeron al debate público y a la visibilización del proceso. Las consultas en barrios y calles sobre la agenda de las mujeres logró involucrar a más de cien grupos de debate; las encuestas y otras acciones de impacto público previas al momento de negociación legitimaron las demandas e iniciativas presentadas por las lideresas como parte de las problemáticas locales para el desarrollo de San Martín.

- ***Las lideresas como protagonistas***

Como hemos señalado, el proceso educativo tuvo como componente central el desarrollo de habilidades comunicativas en las lideresas. Se logró que conozcan herramientas y técnicas para la formulación de opinión, la conducción de debate público, la formulación de propuestas y estrategias para la movilización pública y de negociación política.

La metodología educativa consistió en el diálogo de saberes, el intercambio de conocimientos a través de una relación horizontal, partiendo del conocimiento y experiencia de las participantes. Las técnicas buscan principalmente fomentar la participación en el debate y análisis. Así se desarrollaron trabajos de grupo con preguntas dirigidas, socio-dramas, debates tipo “fuego cruzado”, videos-debate, plenarias y juegos.

Las capacidades que las lideresas pudieron desarrollar fueron:

- a. *Capacidades para formular propuestas*: construcción de agenda teniendo en cuenta la forma de pensar de la población, recogida a través de encuestas de opinión ciudadana y de las sesiones educativas en bases y barrios, donde se procesaron las ideas en debate.
- b. *Capacidades para argumentar opinión*: construcción de sus propias opiniones, expresarlas con claridad y fundamentarlas, defenderlas, hablar abiertamente con el periodismo o con otros actores locales.
- c. *Capacidades para la conducción de debates*: seguridad para hablar en público, organizar una agenda, motivar la participación del auditorio.
- d. *Capacidades para la movilización pública*: producción de hechos o sucesos para captar la atención pública.
- e. *Capacidad de negociación política*: ubicación de igual a igual ante autoridades locales, argumentar y fundamentar sus propuestas con fluidez y seguridad, lograr que sean aceptadas y generar compromisos para su implementación.

Un hecho importante para la visibilización del aporte de las mujeres al desarrollo local fue la transformación del liderazgo de las mujeres, que mostró a lideresas con capacidad de argumentación, propuesta y negociación, y además, preparadas para relacionarse con otros actores locales. El proceso participativo con las propias lideresas en torno a las encuestas y sesiones de debate permitió que ellas fortalezcan criterios sobre la problemática de las mujeres, la magnitud de ésta y la percepción que tienen los hombres y mujeres respecto a la equidad de género.

- ***Autoridades y funcionarios/as municipales sensibilizados***

Una de las ideas fuerza en el proceso educativo con autoridades y funcionarios y funcionarias fue el cuestionamiento de ideas tradicionales sobre la población, la que es asumida como beneficiaria pasiva de las acciones municipales, cuando debiera considerarse como un conjunto de grupos activos por el desarrollo.

De esta forma, los ejes temáticos propuestos a las/los participantes implicaron reconocer que la construcción del desarrollo es responsabilidad de diferentes actores locales. Desde esta perspectiva, es fundamental conocer la dinámica (demandas, expectativas e iniciativas) de estos actores, cuestionando la visión endógena que generalmente se tiene desde las municipalidades, y que además considera como problema para el cumplimiento de su trabajo la diversidad de opiniones.

Con los seminarios talleres sobre comunicación para el desarrollo, funcionarios y funcionarias municipales aprendieron de forma práctica la importancia de contar con un plan de comunicación municipal. Este plan abordó dos dimensiones: la comunicación interna, y la relación con la ciudadanía y otros actores locales. En el proceso de aprendizaje pudieron distinguir la diferencia de los públicos y por lo tanto, reconocer que existen diferentes expectativas y agendas del desarrollo, como en el caso de las mujeres.

Igualmente, la noción de mejorar su forma de relacionarse y comunicarse con los diferentes actores locales se presentó como una forma de mejorar su propia gestión, transmitiendo con claridad y oportunamente los objetivos, políticas e iniciativas municipales para el desarrollo de toda la localidad. De esta manera se relacionó la idea de una gestión municipal que valore la participación ciudadana y la opinión pública como elemento de valoración y control de la propia gestión pública.

A pesar de las limitaciones de tiempo de los seminarios talleres, creemos que los/las participantes pudieron reconocer la noción de agenda como un proceso comunicativo que se construye a partir del diálogo y sobre la base del reconocimiento de las opiniones de la población y el aporte de las mujeres, lo cual favoreció el reconocimiento a las propuestas objeto de la negociación

- ***Los periodistas como aliados estratégicos***

Los talleres significaron el punto de partida para la alianza e involucramiento de los periodistas con el proceso. La estrategia empleada se estructuró sobre la experticia temática de nuestra institución y la afinidad profesional, que permitió construir un discurso basado en la experiencia directa, y en el hecho de compartir innovaciones en el tratamiento periodístico. Por ejemplo, se buscó referencia a otras experiencias o enfoques comunicativos, como el periodismo cívico (que enfatiza el peso de la ciudadanía y la importancia de que se le involucre en el debate de los asuntos públicos) como una forma de mejorar su labor y refrendar su responsabilidad social. También se proporcionó a las/los periodistas materiales pertinentes a su labor cotidiana, que reforzaban con ejemplos concretos los temas expuestos.

Ciertamente, los talleres se constituyeron en un espacio importante para el acercamiento con la prensa, más por la experticia profesional que por la propuesta temática de la equidad de género. Como hemos señalado anteriormente, pensamos que los talleres

fueron insuficientes, sin embargo llamaron la atención de los periodistas sobre la labor de las lideresas y las/los sensibilizaron sobre la problemática de las mujeres. Es importante precisar que el proceso de capacitación en sí mismo significó la posibilidad de debatir o analizar la importancia del enfoque de género y el aporte de las mujeres al desarrollo local.

2.2 Trabajando con y en los medios

La participación de los/las periodistas fue de suma importancia para la visibilización y debate público de las propuestas de las mujeres, por el rol de los medios de comunicación en la construcción de una opinión pública favorable al proceso de concertación en sus diversos momentos. Si tomamos como referencia las diversas menciones en los medios sobre el proceso, podemos apreciar cómo se va transformando la cobertura: de la simple descripción de las actividades de capacitación donde las lideresas eran beneficiarias, más adelante los relatos periodísticos pasan a dar cuenta de actividades promovidas por ellas, colocándolas como protagonistas de las iniciativas.

Para hacer circular la información, sensibilizar y comprometer a la población en el proceso de incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo local, era crucial involucrar a los periodistas en la negociación y concertación que desarrollarían lideresas y autoridades municipales con este fin. Sin embargo, se encontraron resistencias y prejuicios respecto a los objetivos y a los propios actores del proceso. Esto nos planteó la necesidad de desarrollar un trabajo sostenido y de mayor alcance con los periodistas, a fin de generar un clima de confianza que diera paso a la comprensión y valoración del proceso. Se emplearon un conjunto de estrategias que fueron alimentadas de la propia experticia comunicativa de Calandria, así como por el conocimiento que fuimos desarrollando del medio periodístico local.

Las estrategias empleadas fueron tres: establecer una alianza *con* periodistas que fueron identificados en base a la receptividad del tema de género y/o por su interés en las problemáticas de desarrollo local; la producción informativa sobre las acciones que se impulsarían en el proceso de concertación; y, finalmente, la difusión de las acciones de impacto público que promovieron las lideresas.

Como hemos señalado líneas arriba, las estrategias surgieron para fortalecer un apoyo que inicialmente era limitado. Sin embargo, creemos que las acciones desarrolladas sirvieron como complemento a la reflexión teórica transmitida en los talleres. Así, por ejemplo, para destacar la importancia del aporte de las mujeres al desarrollo local no sólo se recurrió a ejemplos procedentes de otras realidades, o a hechos pasados, sino a lo que ocurría en las propias calles y barrios de la ciudad, donde grupos de mujeres organizadas discutían sobre sus problemas y la forma en que éstos afectaban a todos. De esta forma se rompió el prejuicio de que las mujeres sólo se movilizan por reivindicaciones asistencialistas o porque son manipuladas políticamente.

Una segunda estrategia se basó en la producción informativa, basada en resúmenes y notas de prensa, lo cual facilitó que los medios difundieran las diversas actividades promovidas en el proceso. Poco a poco se hizo evidente un cambio de actitud en los periodistas: la cobertura superficial de los inicios se transformó en un acompañamiento sostenido durante el proceso de negociación e implementación de las propuestas de las lideresas. A través de entrevistas, informes y artículos de opinión analizaron y respaldaron las iniciativas presentadas.

En la producción informativa se pueden distinguir dos etapas: la producción inicial, a cargo del equipo técnico de Calandria, con énfasis en la problemática de género. La segunda etapa quedó en manos de los propios periodistas, con el apoyo complementario o asesoría técnica del equipo de Calandria. En este momento la producción informativa se enfocó en la iniciativa de las mujeres y en el proceso de consulta promovido en los barrios.

La producción informativa siempre fue una forma de convocar a los periodistas a cubrir la realización de las diferentes actividades. Sin embargo, siendo ésta una estrategia complementaria a las alianzas establecidas en el proceso de consulta, se puso énfasis en la participación de los periodistas de Radio Imagen y de TVSAM por dos razones: la receptividad que mostraron al proceso y porque en sus espacios periodísticos se podía mostrar con amplitud las sesiones de consulta y los criterios de los/las participantes y de las organizadoras. Era pues una ventaja mediática mostrar hechos y opiniones sobre las actividades en los barrios y calles.

Al igual que con la estrategia educativa, se estableció una relación de respeto y cercanía con los periodistas, diferenciando roles. De esta forma, en la medida que los periodistas se iban involucrando e identificando con el proceso animado por las lideresas, el papel del equipo técnico era de asesoría y acompañamiento, interlocutando cuando era necesario relevar algunos aspectos u opiniones. Sin embargo, la apuesta era visibilizar el aporte de las mujeres al desarrollo local, la formulación de la agenda con participación de la ciudadanía y el proceso de negociación política donde las protagonistas eran las dirigentas y las autoridades municipales, quienes, a través del proceso de capacitación fortalecieron sus capacidades comunicativas y pudieron expresar sus opiniones, intereses y compromisos con las actividades emprendidas.

Creemos que fue la capacidad organizativa y de conducción de las propias dirigentas lo que se constituyó en un factor favorable que permitió involucrar y comprometer a los periodistas. Con su actitud autónoma y deliberante las mujeres rompieron con el prejuicio de que sólo eran capaces de movilizarse por necesidades materiales, o manipuladas por prácticas clientelistas.

Es importante señalar que una de las etapas de mayor cobertura periodística fue la de debate público, donde los medios destacaron la iniciativa y trabajo de las mujeres para impulsar las sesiones en barrios y resaltaron positivamente la convocatoria a otros sectores (hombres, autoridades, organizaciones, instituciones locales). La visibilización del proceso reforzó la idea de que las mujeres se preocupan por sus problemas, que a la vez son los de toda la comunidad.

Llama positivamente la atención cómo los medios visibilizaron a los dos principales sujetos de opinión: las autoridades municipales y las lideresas, quienes fueron preguntadas sobre las problemáticas locales y especialmente, las de género.

Marcando notoriamente la diferencia, las dirigentas reflexionaron sobre el tema de género desde sus propias experiencias y logros en el proceso. Colocamos como ejemplo el caso de presidenta de la FEDEMO (Federación de Mujeres, que agrupa a las organizaciones femeninas más representativas de la ciudad) e integrante de la Red de Lideresas, cuyas opiniones inclusive merecieron un titular en el diario *Ahora* (el único de circulación

cotidiana). En cambio, las autoridades fueron interrogadas por su capacidad de gestión en torno a la propuesta de las lideresas, por ejemplo planes operativos y recursos asignados.

Respecto de la problemática de género, lo que más se visibilizó fue el problema de violencia familiar, en especial contra la mujer, tema que mereció mucha atención de los periodistas y los medios locales. Este hecho podría explicarse por el carácter particularmente relacional de este problema entre hombres y mujeres.

Posteriormente, durante la concertación e implementación de las propuestas, la alianza con los periodistas sirvió para visibilizar el avance y cumplimiento de los compromisos políticos adquiridos por la municipalidad con relación a los planteamientos de las mujeres.

Un hecho a tomarse en cuenta es que en la etapa de concertación y especialmente en la de implementación de las propuestas, la difusión en medios sirvió como elemento de negociación frente a los concejos municipales, por el rol de intermediación que las/los periodistas desempeñaron con respecto a los protagonistas de los compromisos pactados.

2.3 Estrategias públicas para una agenda compartida

Estas estrategias posibilitaron que la negociación y concertación entre autoridades municipales y lideresas se convierta en un hecho de impacto regional, donde los compromisos políticos fueron conocidos por la opinión pública. Esto se logró especialmente con las acciones de impacto a través de los medios de comunicación, que se incrementaron en la etapa de concertación, con la finalidad de favorecer las condiciones de negociación política de las lideresas.

Las estrategias desarrolladas con los periodistas permitieron que la opinión pública local en Tarapoto se mantenga informada de la construcción de la agenda de las mujeres y su contenido. La producción informativa destacó las diferentes etapas del proceso. La cobertura más importante se dio durante la elaboración de la propia agenda y luego, en el seguimiento a la atención de la misma por parte de las autoridades municipales.

La visibilización del proceso en los medios de comunicación y el debate público para la construcción de la agenda se retroalimentaron y favorecieron mutuamente. Por un lado, la cobertura de prensa a las consultas en barrios fue clave para hacer conocido el proceso. A la vez, el carácter participativo de los eventos llamó la atención de los medios locales, e incrementó el interés de la ciudadanía. Estos factores confluyeron para mejorar la capacidad de convocatoria de las lideresas, al punto que hasta hubo que atender solicitudes para organizar algunos debates en zonas que inicialmente no estaban previstas.

La estrategia de organizar acciones de impacto público tuvo la finalidad de favorecer el debate y hacerlo más masivo y heterogéneo, con la perspectiva de construir acuerdos a través de la opinión pública. La corriente de opinión favorable a las propuestas de las mujeres, que se generó a través de los medios, fue de suma importancia en la etapa de negociación. En esta perspectiva, la estrategia de visibilización de la negociación política favoreció el respaldo municipal a los acuerdos asumidos en el Foro de septiembre, y contribuyó a la implementación de las iniciativas concertadas.

- ***En la etapa de negociación y concertación***

Una potencialidad de las estrategias públicas consiste en involucrar y sensibilizar a aquellos actores que no son parte directa de la negociación, combinando distintos mecanismos o acciones que permiten dar a conocer demandas o propuestas, como el caso de la concertación generada en torno a iniciativas para favorecer la equidad de género en San Martín.

Como veremos al desarrollar el contenido de las campañas, lo que éstas buscaban era propiciar mejores condiciones para la negociación política y la implementación de los acuerdos. Esto requirió de mecanismos de seguimiento específicos, para evitar que las iniciativas concertadas se distorsionen o sean postergadas, como resulta común en la práctica política del Estado.

Las campañas implicaron el desarrollo de acciones articuladas que se realizaron simultánea y/o secuencialmente, lo que permitió mantener por un tiempo determinado el interés público de manera constante. Para este fin se diseñaron un conjunto de materiales y acciones comunicativas que incluyeron desde paneles, cartillas, polos y spots radiales, hasta actividades de impacto público, como un pasacalle. Estas acciones se realizaron a lo largo de un periodo determinado, que en el caso de San Martín, coincidió con la etapa de negociación política entre lideresas y autoridades municipales.

En términos de difusión, la idea fuerza de los mensajes era llamar la atención sobre la realización del Foro de Negociación Política y la presentación de las iniciativas elaboradas por las lideresas en las consultas ciudadanas. Para esta campaña fueron importantes no sólo los mensajes transmitidos, sino cómo se transmitían y quiénes lo hacían. Por ejemplo, el lenguaje utilizado en todos los materiales de campaña hacían alusión a la acción ciudadana de las mujeres en vinculación con otros actores (varones, autoridades) y resaltaban que los problemas de las mujeres concernían a todo San Martín.

El hecho de establecer un lema común a toda las acciones de campaña: *Som@s distint@s, valemos lo mismo: En San Martín estamos trabajando por la equidad de género* y los mismos colores (amarillo y azul) en los materiales producidos (paneles, dípticos, banderolas, polos, etc.), jugó un doble papel: de difusión e identificación del proceso, y de estímulo a las lideresas que promovían el mismo. A las dirigentas les sirvió para reforzar su pertenencia e identificación con esta iniciativa (comentaban, por ejemplo, que cuando pasaban por las avenidas con familiares o amigos les animaban a contar acerca del proceso, y eso las enorgullecía).

Para esta campaña de movilización pública, la visibilización en los medios buscaba reforzar:

- La capacidad organizativa y de movilización de las lideresas.
- La capacidad de propuesta a través de las iniciativas presentadas, en especial su pertinencia y viabilidad en las políticas locales.
- La capacidad de negociación de las lideresas: un conjunto de mujeres con capacidad de propuesta y compromiso en torno a las iniciativas presentadas.

Una de las actividades más importantes, por sus características, fue el pasacalle realizado los días previos al Foro de Negociación y que sirvió para hacer evidente ante las autoridades municipales de Tarapoto, el respaldo de las organizaciones de mujeres a las

iniciativas presentadas por las lideresas. El papel de las dirigentas en la organización del pasacalle demostró las capacidades de conducción, movilización y generación de alianzas de las mujeres organizadas, en torno a las propuestas a negociarse con las autoridades municipales.

En el diseño del pasacalle se pusieron en práctica las destrezas desarrolladas en los talleres de habilidades comunicativas y de negociación política, que se ofreció a las dirigentas. Ellas mismas diseñaron y ejecutaron las acciones y los diferentes pasos o estrategias para conseguir el apoyo de las organizaciones de base a sus propuestas y a la movilización.

La actividad central de esta etapa de negociación y concertación fue el Foro *“Mujeres y Gobiernos Locales: Propuestas para el Cambio con Equidad”*, que se constituyó en el hito de todo el proceso. En este espacio público las lideresas presentaron a las autoridades municipales sus propuestas para la atención de las problemáticas priorizadas.

El diseño de este foro estuvo a cargo del equipo técnico y fue planteado como una estrategia de negociación política. Se pensó en un foro regional con presencia de las autoridades municipales de cuatro capitales de provincia (Moyobamba, Juanjuí, Picota y Tarapoto), y con las lideresas que habían promovido los procesos de consulta y propuesta en cada ámbito del Programa San Martín, con la finalidad de mostrar el impacto regional del proceso. Asistieron aproximadamente 120 personas entre autoridades de diferentes instituciones locales, funcionarios/as, líderes y lideresas locales.

Es necesario distinguir que tanto el debate como la visibilización de las propuestas de las mujeres pasaron por distintos momentos: Uno fue el proceso de construcción y consulta de la agenda, que visibilizó los temas y en especial, a las lideresas como protagonistas. La etapa de negociación e implementación de los acuerdos priorizó, en cambio, la visibilización del contenido de la agenda y de los compromisos asumidos por la municipalidad para atender esas demandas.

- ***En la implementación de iniciativas concertadas***

Durante la etapa de incorporación de las iniciativas concertadas en el Plan Operativo de la Municipalidad Provincial de San Martín, (periodo de septiembre a diciembre) se explicitaron tres aspectos, que permitieron que el debate público se concentrara en:

- La voluntad política de las autoridades para la implementación de la propuesta. Por ejemplo, existen varias menciones en los medios acerca del Plan Operativo de la Comisión de la Mujer y sobre cómo se incluirán los compromisos concertados en el Plan de la Municipalidad para el 2002.
- Otro aspecto resaltado es el interés generado por el foro y los compromisos asumidos por el gobierno local en otros organismos o instituciones públicas, especialmente los vinculados con la problemática de las mujeres en Tarapoto.
- El fortalecimiento de la imagen de la Comisión de la Mujer como representante y aliada de las dirigentas dentro del concejo provincial. En el caso de las lideresas se resaltó el cambio que han experimentado al negociar con instituciones públicas.

De esta forma se favoreció la visibilización del proceso y se fortaleció el compromiso político, hecho notorio en la etapa de implementación de los acuerdos, donde el respaldo institucional a la concertación y a la asignación de los recursos correspondientes debieron ser negociados al interior del concejo municipal. Es en esta etapa que la cobertura de prensa hizo seguimiento a cómo y de qué manera las autoridades municipales incorporaron en sus actividades las iniciativas concertadas con las lideresas.

En cuanto al debate público, a diferencia de momentos anteriores, se hizo en los espacios de negociación y en las organizaciones de mujeres cuando las lideresas promovieron espacios para exponer los resultados de la intervención.

La presentación pública de los resultados, que se denominó "*Mujeres y Gobiernos Locales: Avances para el Cambio con Equidad*" se diseñó a manera de una pequeña campaña, en la que se elaboraron materiales de difusión (dípticos, spots radiales, paneles, pines, entre otros), se desplegó producción informativa y se realizó un foro de presentación de los resultados obtenidos a través del proceso de concertación y negociación política. Esta campaña se realizó entre mediados de febrero y marzo, coincidiendo con el Día Internacional de la Mujer y la próxima realización de la primera actividad concertada entre las lideresas y las autoridades municipales. El objetivo era favorecer la visibilización y debate público sobre el aporte de las mujeres al desarrollo local, tomando como referencia la concertación que en torno a la equidad de género en los servicios y políticas municipales de San Martín habían realizado las lideresas y las autoridades del gobierno local.

Los medios mostraron logros concretos promovidos en el proceso de concertación. A diferencia del foro de negociación política de septiembre, el cumplimiento de los compromisos fue el componente principal de los discursos de los diferentes actores tomados en cuenta en la campaña.

Para esta visibilización fue importante que las propias protagonistas mostraran los logros de la concertación, que iban más allá de la implementación de iniciativas, pues abarcaban cambios producidos en los propios actores y en los estilos de liderazgo político y ciudadano, en especial el de las lideresas y autoridades municipales femeninas.

Asimismo, las autoridades locales resaltaron públicamente su compromiso institucional, que incluyó la correspondiente asignación de recursos para la realización de las tres iniciativas concertadas: Feria del Sabor, Mejora de la Demuna y Escuela de Liderazgo. Las autoridades consideraron la aprobación y realización de estas acciones como un elemento importante en el fortalecimiento de su capacidad de gestión.

Por su parte, las dirigentas hicieron a través de los medios, un recuento de los logros alcanzados y de los cambios experimentados en su liderazgo, haciendo hincapié en los compromisos concertados y en cómo ellas fueron parte de la ejecución de las iniciativas a través de los comités de cogestión formados. Mantuvieron, a la vez, una actitud vigilante de los compromisos.

Calandria, como equipo técnico, realizó un balance del aporte de los distintos actores que formaron parte de este proceso y de las valiosas alianzas que se tejieron con los medios de comunicación y otros actores locales. Asimismo, tomó en cuenta el interés ciudadano en torno a políticas favorables a la equidad de género.

En relación con la implementación de las iniciativas, el foro *“Mujeres y gobiernos locales: Avances para el cambio con equidad”*, realizado en marzo del 2002, significó la ocasión de fortalecer compromisos políticos institucionales y de propiciar un espacio de vigilancia ciudadana en torno al foro anterior, en el que se presentaron las propuestas de las mujeres. Participaron medios de comunicación, otras instituciones públicas y organizaciones locales de Tarapoto.

La producción informativa se centró en difundir las dos iniciativas concertadas que contaban con recursos de la municipalidad: la Mijaneada o Feria del Sabor (iniciativa para la generación de ingresos) y la Escuela de Liderazgo Municipal. Un segundo énfasis en la visibilización fue señalar que la concertación significaba un primer paso por la equidad de género en San Martín y que, para sostener y fortalecer los logros obtenidos, era necesario mantener los compromisos con la ciudadanía y otros actores locales.

Capítulo III

Lecciones desde la Experiencia

A lo largo de esta reflexión hemos tratado de valorar, desde la propia actividad, las potencialidades y limitaciones que las diversas estrategias comunicativas aportaron al cumplimiento de nuestros objetivos de favorecer la incorporación de la perspectiva de género y la participación ciudadana en la gestión municipal de la provincia de San Martín.

Una de las lecciones aprendidas en esta intervención fue la eficacia de la articulación entre las estrategias educativas y comunicativas empleadas para visibilizar el aporte de las mujeres a la equidad de género en San Martín. Esta vinculación posibilitó el desarrollo de las habilidades comunicativas de las lideresas y la sensibilización de los medios locales, que reconocieron estas destrezas de las dirigentas y las convirtieron en sujetos de opinión. Se operó así un cambio en la imagen de las lideresas, que fue potenciado por los medios locales. Además, el debate sobre la problemática de género logra posicionar el tema, y lo hace de interés común en los medios locales, consiguiéndose ligar la agenda específica de las mujeres con las prioridades de desarrollo de San Martín.

La cobertura de los medios de comunicación en relación a la agenda de género resaltó la forma en que las mujeres construyeron y discutieron sus problemas y propuestas, incorporando a diferentes actores locales y demostrando que los problemas de las mujeres concernían a toda la comunidad.

Los medios de comunicación hicieron suyos los temas de la agenda (violencia familiar, generación de ingresos, capacitación para la renovación de liderazgos sociales y embarazo adolescente), los colocaron en el debate e interpelaron a las autoridades sobre los compromisos que adquirieron al respecto.

El cambio de imagen del liderazgo femenino en Tarapoto fue otro elemento que favoreció la visibilización en medios, los que destacaron rasgos como la seguridad, la capacidad de opinión y el aumento de autoestima de las lideresas que participaban del proceso. Se resaltó también la capacidad organizativa y de conducción de las lideresas en el proceso, así como el cambio del discurso de sobrevivencia, a la discusión de temas políticos y ciudadanos. Un ejemplo de ello fue el Foro de Presentación de Resultados realizado en marzo del 2002, donde los medios locales destacaron las opiniones de las propias

lideresas y autoridades municipales sobre el proceso, valorando el accionar de las protagonistas. Esto marcó una diferencia sustantiva con el inicio de nuestra intervención, donde los periodistas se concentraban en recoger opiniones del equipo técnico y no entrevistaban a las dirigentas como protagonistas.

Otra de las lecciones aprendidas se relaciona con los retos del equipo. La complejidad del medio local y las propias demandas de esta concertación por la equidad de género en un ámbito como el de Tarapoto, hicieron que la etapa de aprendizaje y formulación de las estrategias se centraran también en comprender las propias implicancias culturales de este tema en la localidad, y en allanar los prejuicios que existían en la opinión pública y los medios de comunicación frente a las organizaciones de mujeres, las ONGs y el municipio.

Sin embargo, creemos que una potencialidad sustancial de las estrategias comunicativas es la complementariedad de sus propios componentes, en especial la capacidad de diferenciar actores y definir mensajes de acuerdo a los objetivos específicos, para generar compromisos entre los diversos grupos. Por ejemplo, en la etapa de construcción y debate de la agenda presentada por las mujeres, un pequeño balance de las estrategias utilizadas nos demuestra que tanto la alianza con periodistas como la producción informativa fueron las de mayor peso. Esto fue importante para la visibilización de esta etapa, que además fue la primera fase del trabajo de las lideresas en barrios de la ciudad que los medios difundieron, destacando las opiniones de las/los participantes.

Por otro lado, la posibilidad de contribuir a cambios de comportamiento sostenibles es una potencialidad que las estrategias comunicativas aportaron, en especial con el fortalecimiento de la autoestima de las lideresas desde el ejercicio de su propia ciudadanía. Igualmente, la interrelación con otros sobre la base de la capacidad de propuestas, la promoción de la participación ciudadana, la negociación o concertación, fue un propósito central en las diversas estrategias empleadas con dirigentas, autoridades municipales o periodistas. Esta característica marcó incluso el estilo de trabajo del equipo técnico para la intervención. De esta forma nuestro rol fue brindar asesoría, capacitación y orientación para los objetivos propuestos, ejercitando una nueva forma de relación entre los diversos actores, sobre la base del respeto y colaboración, donde cada uno fue responsable de parte del éxito de este proceso de concertación.

En cuanto a limitaciones o nudos por superar, creemos que se centran en la sostenibilidad de los logros alcanzados en el propio proceso. A manera de balance podemos decir que en la etapa de implementación de las iniciativas concertadas las estrategias comunicativas debieron adquirir un nuevo impulso, lo que no fue posible por la propia duración del proyecto que respaldó nuestra intervención. Y es que a pesar de los logros alcanzados con la elaboración y negociación de la agenda presentada por las lideresas, en la etapa de negociación política interna en el Concejo Provincial, los compromisos asumidos por las autoridades de la Comisión de la Mujer se encontraron con prejuicios y reparos de otras autoridades y funcionarios/as que expresaban una diversidad de intereses personales o políticos. Esto, sumado a la precariedad económica del presupuesto municipal limitó el cumplimiento de los acuerdos.

Una necesaria reflexión con miras al futuro reclama del espacio educativo con los gestores municipales dos factores: mayor énfasis en una fase de asesoría que permita una aplicación práctica de los conocimientos transmitidos, y un mayor involucramiento de sectores técnicos, por ejemplo, de las/los funcionarias/os del área de planificación,

quienes en última instancia garantizan el cumplimiento de los acuerdos políticos de las autoridades municipales, aunque por lo general sólo despliegan capacidades instrumentales de carácter financiero desde una lógica contable y no de desarrollo humano con equidad de género.

Creemos que faltó algún mecanismo o espacio para favorecer el debate público en torno a los acuerdos establecidos con la municipalidad. O en todo caso, debió haberse promovido acciones de presión con las propias lideresas para que los acuerdos se expresen con mayor claridad en el presupuesto municipal con la asignación de recursos provenientes del FONCOMUN; quedando pendiente la necesidad de involucrar a las mujeres de base en actividades que implicaran una estrategia de negociación más sostenida, en vista que la etapa de negociación con la municipalidad se extendió por tres meses. De esta forma se habría contribuido a una mayor apropiación y legitimidad de las iniciativas.

Frente a las limitaciones encontradas en la etapa de implementación de los acuerdos, apuntamos a través de la estrategia con medios, a visibilizar la forma en que se incorporaba los compromisos en las políticas institucionales, planes operativos y recursos asignados en el presupuesto municipal que se elaboró para el año 2002. Se promovió de esta forma una acción de seguimiento y vigilancia ciudadana desde los medios de comunicación local.

Ciertamente en este proceso han existido diversas limitaciones, tuvimos actividades que funcionaron menos que otras, por ejemplo, el empleo de algunos materiales comunicativos (sondeo, video reportaje) tuvo un rol más educativo que de difusión, debido a dificultades como la falta de equipos apropiados de TV en los barrios, lo que demandó una mayor producción de materiales gráficos (cartilla, dípticos) para favorecer la discusión. Igualmente para el uso del sondeo se tuvo que seleccionar los datos más representativos, para que de una manera sencilla, las lideresas pudieran fundamentar sus argumentos.

Finalmente, creemos que una potencialidad de las estrategias comunicativas empleadas fue la posibilidad de contribuir al cambio de actitudes en torno a la problemática de las mujeres y la equidad de género en Tarapoto, a través de la sensibilización de la opinión pública y de los medios de comunicación local, y la visibilización de lideresas con capacidades comunicativas y políticas. Esto permitirá continuar avanzando en la apuesta por la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, con el convencimiento de que no podemos lograr el desarrollo local sin equidad de género.