

“ABRIENDO TROCHA “

Mujeres frente al reto de la participación ciudadana

**Rosario Ruíz Santillán
Desisi Luna Lanatta
Maribel Becerril Iberico**

Índice

Introducción

I. Escenarios y protagonistas de la experiencia

1. Juanjuí y Moyobamba
2. Las municipalidades
3. Las organizaciones de la población

II. La tarea

- A. Diagnóstico
- B. Capacitación
- C. Aplicación

III. Puentes y barreras para aplicar la deliberación

- A. En las lideresas
- B. En las organizaciones
- C. En los agentes municipales
- D. En el equipo del proyecto

IV. Conclusiones

V. Aciertos y desaciertos

VI. Y finalmente ¿Qué aprendimos?

Las páginas de esta sistematización se estaban escribiendo cuando Dora Hidalgo falleció. Fue un 24 de junio – *fiesta regional* – y se encontraba rodeada de las mujeres *con y por* quienes luchó durante toda su corta existencia.

Se ha escrito mucho sobre la muerte
Se dice que es tan natural como la vida... pero los seres humanos aún
no hemos aprendido a asimilarla.

Se han escrito muchas cosas... lo concreto es que a pesar de la racionalidad de lo escrito, nuestro corazón grita: "*Dora no debió haber muerto*".

(Firmado por quienes la conocimos)

Introducción

En octubre 2000 se inició el proyecto “Mujeres Organizadas, Gestión Local y Equidad de Género en San Martín”. El mismo consideraba en su ejecución una experiencia conjunta de deliberación ciudadana entre lideresas de organizaciones de base, los equipos municipales de Juanjuí y Moyobamba y el equipo del proyecto. Cuando se planificó dicha actividad, jamás imaginamos la cantidad de mujeres de base que movilizaría, la intensidad de vivencias que precipitaría, ni la complejidad de escenarios que comprometería, en un proceso sin precedentes en la región. Las lideresas ejercieron su capacidad de negociación frente a autoridades municipales tradicionalmente percibidas como autoritarias o asistencialistas, utilizando la metodología de deliberación ciudadana. Cuando las propuestas negociadas lograron insertarse en el Presupuesto Municipal 2002, el impacto rebasó a mujeres y agentes municipales y alcanzó a la opinión pública regional.

Para el Área Mujer Género de CEPCO, el fortalecimiento de la participación ciudadana de las mujeres organizadas de base es un pilar del trabajo diario y todas aquellas acciones o metodologías que pudieran contribuir a mejorarla, son bienvenidas. La sistematización de la experiencia generada a partir del proyecto ejecutado entre octubre 2000 y marzo 2002 en dos de los municipios más grandes en la región: Mariscal Cáceres y Moyobamba, pretendió descubrir los aciertos y desaciertos en la aplicación de la metodología de deliberación ciudadana como instrumento de gestión para lideresas de organizaciones de base de mujeres.

¿Y por qué aciertos y desaciertos? Porque una misma metodología, acompañada por el mismo grupo de personas, había producido resultados diferentes entre una ciudad y otra. Es por ello que la sistematización planteó como eje la pregunta *¿Qué factores facilitan o limitan la aplicación de la metodología deliberativa con lideresas de Juanjuí y Moyobamba?*

Hemos denominado puentes a los factores facilitadores y barreras a los limitantes. Ambos se exploraron en las propias lideresas, en sus organizaciones, en los equipos municipales e incluso en el equipo del proyecto.

Para sistematizar la experiencia contamos con tres integrantes del Área Mujer Género: una de ellas, responsable directa de las acciones operativas en Juanjuí, otra, de Moyobamba y una tercera que apoyó solamente en tareas de planificación en ambas sedes. Sus diferentes visiones ayudaron a rescatar desde distintos puntos de vista una misma experiencia, a través de largas horas de debate. La interlocución entre tres personas fue muy valiosa para garantizar la objetividad del análisis. La “responsable de Juanjuí” –por ejemplo- contaba con dos miradas externas a su intervención: la compañera de Moyobamba y la de planificación. Ello ayudó a eliminar posibles sesgos.

I. Escenarios y protagonistas de la experiencia

1. Juanjuí y Moyobamba

Moyobamba y Juanjuí son dos de las ciudades más importantes de San Martín; la primera está ubicada en el Alto Mayo –extremo norte de la región- y la segunda, en el Huallaga Central –*al sur*–, formando parte del recorrido de la carretera Fernando Belaúnde Terry¹. Moyobamba es capital de la región y posee 52,625 habitantes. Juanjuí cuenta con 30,000 aproximadamente.

¹ Ex Marginal de la Selva.

Moyobamba alberga el orgullo de haber sido la capital de la Comandancia General de Maynas y la primera ciudad de la amazonía peruana fundada por los españoles entre 1540 y 1542. Pero la prolongada influencia del colonialismo ha gestado en su territorio una sociedad altamente conservadora, caracterizada por marcada segmentación social y resistencia a los cambios.

Tanto Moyobamba como Juanjuí reciben oleadas sucesivas de migrantes y responden de manera diferente a ello. A Moyobamba arriban grupos familiares procedentes de la ceja de selva y la sierra norte: Jaén, Chachapoyas, Cajamarca, Chota, Cutervo, etc. Llegan a la ciudad atraídos por el clima similar al de sus lugares de origen y lo propicio de las tierras para los cultivos de café y arroz. Allí se produce el desencuentro: la estructura local conservadora define brechas entre oriundos y migrantes. Además, parecería que la naturaleza reservada del poblador andino se incomoda con la locuacidad natural del oriundo de la selva. Terminan ocupando las zonas periféricas de la ciudad, formando asentamientos humanos de estructura cerrada, donde hasta sus viviendas tienen características diferentes a las propias de la zona.

Juanjuí absorbió casi íntegramente a las poblaciones rurales desplazadas por el fenómeno subversivo, especialmente de Tocache. Estos contingentes, procedentes en su mayoría de la propia región o de departamentos de la selva baja, se incorporan sin mayor esfuerzo a la dinámica general de la ciudad. Las tierras son adecuadas para el cacao y las frutas, particularmente la naranja.

Las dos localidades comparten las taras de las ciudades emergentes: crecimiento urbano desordenado, cinturones de pobreza, precariedad de las viviendas, carencia de servicios básicos, inadecuada disposición final de excretas y residuos sólidos. Una política estatal inadecuada en el tema de cultivos ha traído también consigo graves problemas de deforestación.

2. Las municipalidades

Los equipos municipales de la región se preparan para la ansiada descentralización. Revisan exhaustivamente las nuevas concepciones de desarrollo local, la participación de la ciudadanía y la de la mujer en la gestión municipal, la planificación participativa del presupuesto, etc. Este esfuerzo teórico y práctico, sin embargo, encuentra resistencias no sólo al interior de los propios equipos sino en la población misma, que durante toda su historia ha asociado a la municipalidad con el "ornato de la ciudad", como si esa fuera la esencia de su existencia. En consecuencia, es difícil construir imágenes nuevas del municipio y nuevos estilos de relación con él.

Juanjuí y Moyobamba no están exentas de éste fenómeno, pero en el equipo de la primera ciudad hay mayor apertura para poner en práctica las nuevas concepciones del desarrollo local. Ello se nota en una relación más fluida con las organizaciones en general y las mujeres en particular: se afrontan retos conjuntos, se comparten tareas de corto y mediano plazo. En Moyobamba, la situación es inicial en este tema, la municipalidad está poniendo en marcha actividades que son más producto de la voluntad de personas que de un diálogo entre las organizaciones y la entidad municipal.

3. Las organizaciones de la población

Juanjuí y Moyobamba tienen sus frentes de defensa provinciales: el FRECIDEP (Frente Cívico de Desarrollo y Defensa del Pueblo) y el CULUM (Comité Unitario de Lucha de Moyobamba) respectivamente. Ambos congregan a diversas organizaciones de base de varones y mujeres, comités vecinales y algunos gremios de productores y agricultores. Tras una década de trabajo metódico del fujimorismo para socavarlos, les resulta

sumamente difícil impulsar acciones sostenidas de participación ciudadana. Sus últimas intervenciones no han tenido mayor eco porque aún están reconstruyendo sus bases. Se percibe una profunda crisis de liderazgo, sea por enquistamiento de ciertos dirigentes y/o por falta de credibilidad de los mismos.

Las mujeres organizadas de base tuvieron mejor desempeño en este sentido. Aunque la motivación inicial para unirse obedeció a la necesidad de resolver de manera inmediata los problemas de sobrevivencia, posteriormente -y sin que ellas lo percibieran- la organización se convirtió en un poderoso instrumento de desarrollo personal y social. De pronto vieron ampliadas sus expectativas de vida y desarrollaron un sentido de progreso a través de la experiencia organizacional. En esta perspectiva, las mujeres organizadas de Juanjuí han tenido más acceso que las de Moyobamba a oportunidades de capacitación horizontal, proporcionadas por ONGs, con énfasis en el componente de desarrollo humano. Esta circunstancia propició que algunas mujeres sientan germinar dentro de sí la ciudadanía civil y social, así como una conciencia ciudadana que se expresó en la necesidad de reivindicar su derecho a ser tratadas como iguales, de vivir con calidad y según su elección.

Se han contabilizado 142 organizaciones de base de mujeres en Moyobamba y 92 en Juanjuí², agrupadas en cinco grandes asociaciones y un Programa Municipal, como se verá en la siguiente tabla:

Moyobamba	Juanjuí
<p>Asociación “Las Mujeres Proponen”</p> <ul style="list-style-type: none"> ☀ Antigüedad: Un año y ocho meses. Se formó en el marco de un proyecto ejecutado por CEPCO. ☀ Conformada por un grupo heterogéneo de 17 entidades locales públicas, privadas y de base, entre ellas: comedores populares, mujeres empresarias (AMUJEM), ONGs (AMUDE), ceramistas (Yanacuy), Cámara de Comercio, Ministerio de Educación –es la única entidad pública, pero su representante no tiene un rol activo-, club social deportivo “Zaragoza”, comités vecinales diversos, Comité de Derechos Humanos, etc. ☀ Ha experimentado la rotación de cargos directivos. ☀ Se relaciona fluidamente con la municipalidad. Consiguió apoyo del PNUD para un proyecto de reforestación de barrancos. En la práctica dicho proyecto es gerenciado solamente por una de las integrantes de la organización. ☀ Posee estatutos, en los que se establecen los siguientes fines: coordinar con la municipalidad la ejecución de proyectos y obras para el progreso local, a través de la obtención de fondos nacionales o internacionales. ☀ Está inscrita en Registros Públicos. 	<p>Asociación Civil de Clubes de Madres de Mariscal Cáceres:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☀ Antigüedad: Ocho años y dos meses. ☀ El último registro de organizaciones conformantes data de 1997 y reporta 67 Clubes de Madres a lo largo de la provincia. ☀ La presidencia recae en la misma lideresa desde su constitución. ☀ Se relaciona con ONGs en proyectos productivos. En el concurso de platos ecológicos del PRONAA, ganó una procesadora de fideos. ☀ Posee estatutos, en los que se establecen los siguientes fines: Concientización y capacitación a las mujeres de las comunidades; participación comunitaria de sus integrantes, que persiguen el beneficio común de los clubes, de las socias y el bienestar de las familias mariscalenses; mejoramiento del ingreso económico de las integrantes; mejoramiento del nivel alimenticio y nutricional de la población atendida; promoción del desarrollo integral de los niños y niñas y promoción de la participación organizada de la población en la solución de sus problemas a partir de la autogestión de servicios básicos y actividades productivas. ☀ Está inscrita en Registros Públicos.

² La información corresponde a los totales provinciales, que incluye población urbana y rural.

Moyobamba	Juanjuí
<p>Programa Municipal del Vaso de Leche</p> <p>No es una organización social de base, son las mujeres beneficiarias del programa creado por la Municipalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ☀ Antigüedad: 19 años. Se gestó a raíz del terremoto ocurrido en la ciudad, que dejó muchos niños abandonados y familias en extrema pobreza. ☀ Agrupa a 47 organizaciones urbanas y 46 rurales en toda la provincia. ☀ Presidenta elegida en 1999, no ha ejecutado ninguna acción como tal. ☀ Sus relaciones están circunscritas a la municipalidad 	<p>Asociación de Clubes de Madres de la Provincia de Mariscal Cáceres</p> <ul style="list-style-type: none"> ☀ Antigüedad: Un año y cinco meses. ☀ Agrupa a 24 clubes de madres de la provincia. ☀ Presidenta en su primer ejercicio. ☀ Se relaciona con la municipalidad y sus bases. ☀ Fines consignados en el Acta de Fundación (aún sin estatutos): "Realizar programas de beneficio común para las asociadas; trabajar por el bienestar de sus familias; propender a la solución de sus problemas y a la generación de empleo, que constituyen la formación integral de la mujer".
<p>Asociación de Clubes de Madres del Alto Mayo (ASODECMA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☀ Antigüedad: 17 años. ☀ Agrupa a 32 organizaciones urbanas y rurales en la provincia, entre clubes de madres, comedores populares y comedores infantiles. ☀ La presidencia recae en la misma lideresa desde su constitución. ☀ Se relaciona fluidamente con la municipalidad, PRONAA y agencias de cooperación internacional. ☀ Maneja uno de los comedores como un restaurante popular ("El Económico"). ☀ Posee estatutos³. ☀ Está inscrita en Registros Públicos. 	<p>Asociación de Madres en Acción (AMA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☀ Antigüedad: Dos años y cinco meses. ☀ No es una asociación en el estricto sentido de la palabra, pues no aglutina organizaciones. En la actualidad cuenta con 26 socias activas. ☀ La presidencia recae en la misma lideresa desde su constitución. ☀ Se relaciona fluidamente con la municipalidad, la Iglesia, Agencia Agraria (les donó una moledora y amasadora de granos), Promudeh, etc. Ha presentado un proyecto a la Embajada Japonesa sin resultados positivos. ☀ Posee una microempresa de panificación. ☀ No tiene Estatutos. ☀ Fines consignados en Acta de Fundación: Bienestar para las asociadas, financiamiento nacional e internacional para crear empleo, apoyo técnico en ONGs locales. ☀ No está inscrita en Registros Públicos

II. La tarea

El proyecto "*Mujeres Organizadas, Gestión Local y Equidad de Género en San Martín*" se ejecutó con el auspicio del Fondo de Igualdad de Género (FIG), entre octubre del 2000 y marzo del 2002 en las localidades de Juanjuí y Moyobamba. La ubicación de estas ciudades se considera clave para colocar la agenda de mujeres⁴ en la región, pues forman una "herradura" junto a las provincias de San Martín (centro) y Picota (sur), las mismas que cuentan con intervenciones similares ejecutadas por las ONGs Calandria y CEDISA, respectivamente. Con ellas consolidamos una relación en el marco del Programa San Martín, alianza interinstitucional que pretendía agrupar a entidades comprometidas en el tema de la participación ciudadana de la mujer.

El objetivo principal del proyecto fue que las mujeres organizadas de base participen en la elaboración y desarrollo de planes y programas municipales con equidad de género. Para lograrlo se involucró en todas las etapas (diagnóstico, capacitación y aplicación) no solamente a las mujeres, sino también a autoridades, funcionarios/as y trabajadores/as municipales.

³ No se ha tenido acceso a su lectura.

⁴ Se refiere a la Plataforma de Acción Mundial (PAM).

Las etapas del proyecto fueron tres:

A. Diagnóstico

Trescientas cinco mujeres de base pertenecientes a 27 organizaciones, 13 de Juanjuí y 14 de Moyobamba, participaron en 6 talleres en los que retrataron la situación de sus organizaciones, su relación con la municipalidad local y su capacidad de negociación y propuesta con relación a los planes o programas municipales que las involucraran. Los agentes municipales⁵ también tuvieron espacios para diagnosticar su situación institucional, el estado de la participación ciudadana local y su relación con las mujeres organizadas. Ambos actores culminaron esta etapa tremendamente sensibilizados con lo que habían identificado en los talleres. Por ejemplo, las mujeres “descubrieron” que no eran tomadas en cuenta para el diseño del Programa del Vaso de Leche, a pesar de ser las beneficiarias directas; los agentes municipales “descubrieron” el escaso entrenamiento que poseían para recibir propuestas desde la población y que sólo la consideraban para apoyar con mano de obra en aspectos de infraestructura.

Estos talleres nos mostraron la primera película de las organizaciones de mujeres de la zona y pudimos constatar una trama de liderazgos más definidos en Juanjuí. Allí habían construido una relación de amistad y compañerismo de larga data, pasando por encima de sus discrepancias interorganizacionales, e incluso, de sus diferencias políticas. Las mujeres de Moyobamba resultaron piezas de un rompecabezas difícil de armar: el entorno limitante, sus diferencias socio-económicas, de escolaridad y objetivos organizacionales diversos, generaron brechas prematuras entre ellas. Siempre estuvieron rodeadas por una atmósfera de conflictos no resueltos.

Al finalizar esta etapa, las mujeres eligieron entre ellas a 117 socias (60 de Juanjuí y 57 de Moyobamba) que serían capacitadas.

B. Capacitación

Caracterizada por una metodología profundamente vivencial y la horizontalidad de la relación facilitador/a – participante. Los temas abordados con cada grupo fueron los siguientes:

- Con las mujeres organizadas: autoestima, asertividad, liderazgo positivo, derechos de la mujer, plataforma de Beijing, gestión organizacional, planificación operativa, participación ciudadana (conceptos, niveles, instrumentos), interlocución, concertación y negociación.
- Con los agentes municipales: rol de la municipalidad en el desarrollo local, participación ciudadana (diagnóstico, conceptos, niveles, instrumentos), concertación, negociación, democratización de la gestión local y derechos humanos.

Ambos actores participaron entusiastamente de los talleres, valoraron cada uno de los aprendizajes recibidos y sintieron ansiedad de aplicarlos. Nuevamente se propició un segundo nivel de elección entre las mujeres, esta vez para pasar a la etapa de aplicación. En esta oportunidad eligieron a 30 representantes:

⁵ Fueron 38 aproximadamente (20 en Juanjuí y 18 en Moyobamba).

JUANJUI	MOYOBAMBA
<ul style="list-style-type: none"> Asociación Civil de Clubes de Madres de Mariscal Cáceres: Enma Isla Ramírez María García del Águila Estefita Pérez Cometivos Lucila Honorio Arrelucea Midelith del Águila Sahuarico 	<ul style="list-style-type: none"> Asociación “<i>Las Mujeres Proponen</i>” Celinda Celis Labajos Olga Cotrina Linares Dolores Flores Tuesta Hortensia Ríos Olórtegui Elvira Vela Carrión
<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Clubes de Madres de la Provincia de Mariscal Cáceres Dora Hidalgo Arévalo Oferlinda Rodríguez Graus Mónica Tafur Guerra Loisith Grández Torres Sara García Tarazona 	<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Clubes de Madres del Alto Mayo (ASODECMA). Ana Tafur Reyes María Cumapa Luz Marina Díaz García Lilia López Pichis Leila Najarro Labais
<ul style="list-style-type: none"> Asociación de Madres en Acción (AMA): Teresa Paredes Tello Bertha Meza Saavedra Nancy Ollaguez Cárdenas Ascencia Pérez Arévalo Edna Paredes Arévalo 	<ul style="list-style-type: none"> Vaso de Leche Matilde Herrera Flor Romelia Mas Ríos Francisca Malqui Mori Estela Ramos Torres Esperanza Palomino Alvarado

C. Aplicación

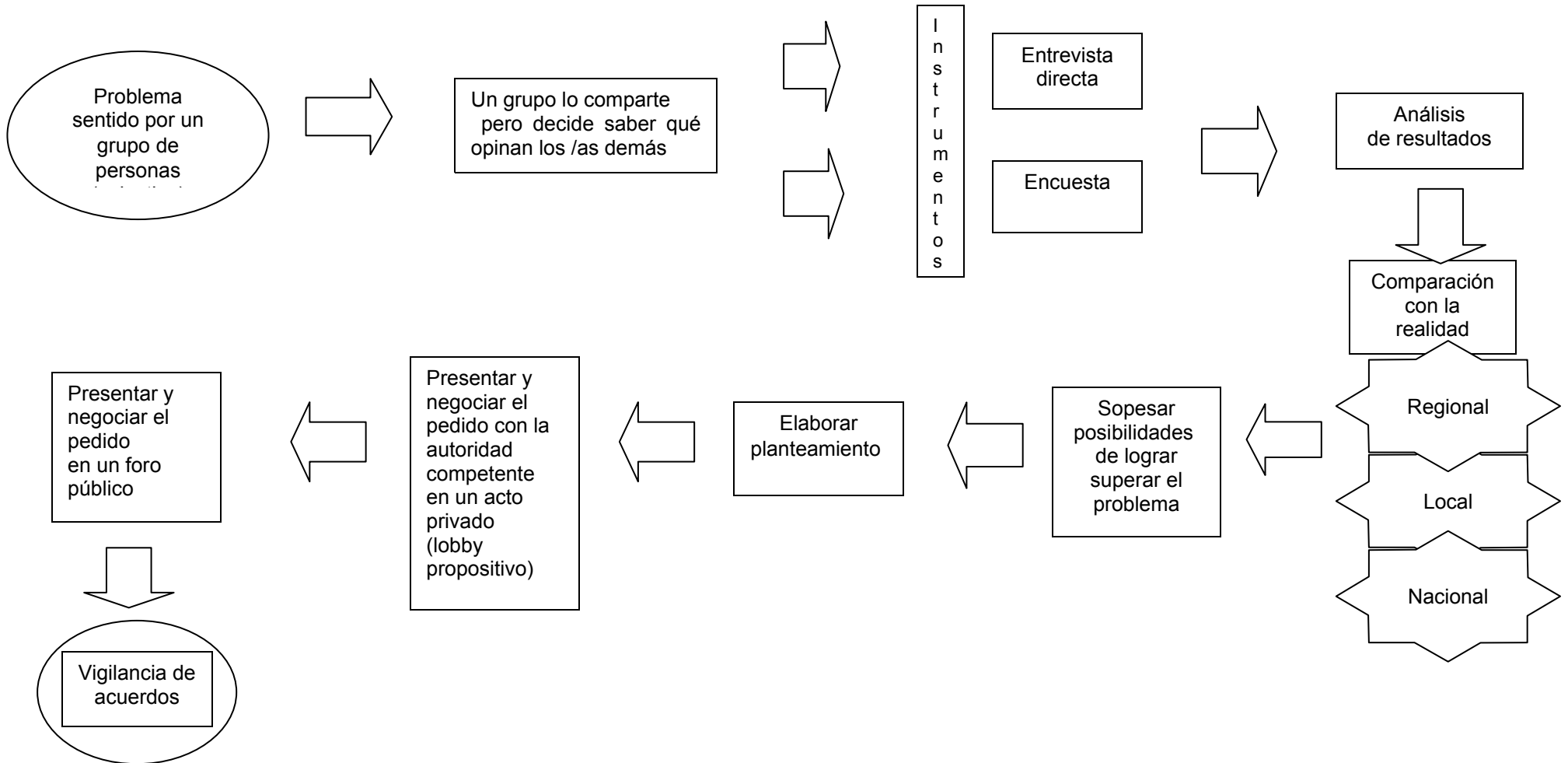
Esta fase consistió en desarrollar uno a uno los pasos de la deliberación ciudadana, involucrando y acompañando, al igual que en la etapa anterior, a todos los actores de la experiencia.

¿Y por qué la deliberación ciudadana? Porque es una metodología de acción colectiva que estimula el involucramiento de ciudadanos y ciudadanas en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales que los afectan. Estimula también el diálogo, partiendo de valores y experiencias de la gente común. Busca explorar la realidad desde diferentes perspectivas, identifica problemas considerando las implicancias positivas y negativas de las posibles soluciones, apuntando a que éstas puedan ser compartidas por todos los participantes y que dé lugar a acciones concretas que los involucren.

Consideramos que la deliberación ciudadana era el medio ideal para aproximar a las mujeres organizadas con el gobierno local, porque en el camino se ponían en práctica la elaboración de propuestas, la negociación y la concertación.

Los pasos de la metodología de deliberación ciudadana se describen en el siguiente esquema:

DELIBERACIÓN CIUDADANA



El proceso se inició con la elaboración de una encuesta (tarea a cargo del equipo facilitador) sobre la problemática que afectaba a las mujeres organizadas y las alternativas que consideraban de competencia municipal. A continuación se realizó una revisión teórica y metodológica del proceso de deliberación con las 30 lideresas que participaron en la aplicación de la metodología, en cada localidad. Las lideresas aplicaron la encuesta a 300 mujeres (150 en Juanjuí y 150 en Moyobamba) que formaban parte de sus organizaciones, entregando la información al equipo facilitador, que la procesó e identificó los principales problemas en ambas provincias: falta de empleo y ausencia de actividades de generación de ingresos, y en Juanjuí, la irregular administración del Programa Vaso de Leche. Estas acciones iniciales –aún no los hallazgos de las encuestas- fueron difundidas por el equipo facilitador en los noticieros de las principales emisoras locales de ambas ciudades. El objetivo central de la difusión fue mostrar cómo las mujeres organizadas estaban recogiendo información, para transformarlas en propuestas que pudieran ser negociadas con sus respectivas municipalidades.

Los resultados de las encuestas se llevaron a un nuevo taller con las lideresas en cada localidad, para su análisis respectivo. Las lideresas retroalimentaron con esto a sus bases, generando procesos de discusión sobre los problemas priorizados. El equipo facilitador continuó difundiendo el proceso a través de los medios locales, recalcando en el tema de la “bajada a bases” –casi olvidado en nuestro medio-, generando expectativa sobre la tarea emprendida y llamando la atención de la población general.

Posteriormente, el equipo facilitador elaboró una guía de entrevistas en profundidad, que aplicó a políticos y técnicos involucrados en la eventual solución de los problemas priorizados por las mujeres. Las respuestas fueron analizadas minuciosamente, junto con las lideresas, en reuniones locales de trabajo.

Contando con los dos insumos: lo recogido en la encuesta a las mujeres y en las entrevistas a políticos y técnicos, se realizó un taller de elaboración de propuestas con la participación de las lideresas de ambas provincias. Este taller fue trascendental porque les permitió comparar sus realidades e intercambiar opiniones y perspectivas. Las lideresas de Juanjuí estuvieron de acuerdo en que la mejor manera de sustentar las propuestas y ejercer influencia para su aprobación era federarse en el ámbito provincial. Intentaron motivar a las lideresas de Moyobamba en esa misma óptica, pero al no contar éstas con experiencias previas de trabajo conjunto, no aceptaron.

Con los resultados del taller, el equipo elaboró una primera versión del documento de propuestas de las mujeres, y lo presentó a las autoridades ediles para recibir sus opiniones y sugerencias. Por su parte, las dirigentas (8 en Juanjuí y 9 en Moyobamba) socializaron este borrador en sus bases. Con estas opiniones, tanto de las autoridades como de las bases, el equipo afinó la propuesta.

En Juanjuí las lideresas negociaron esta segunda versión de la propuesta con el alcalde. De acuerdo a los pasos propuestos en la metodología, ellas conocían que el lobby previo era clave antes de presentar la propuesta en un acto público, para minimizar eventuales reacciones adversas. Lo sabían por teoría y decidieron ponerlo en práctica. La iniciativa fue de Dora Hidalgo, motivada por la horizontalidad de su relación con el alcalde.

La siguiente acción fue la selección de las lideresas que representarían a sus compañeras en el Foro Público, el mismo que se realizaría en Tarapoto, pues resultaba económicamente imposible desplazar a las 30 mujeres. Resultaron elegidas, en Juanjuí: Dora Hidalgo, Teresa Paredes y Enma Isla; y en Moyobamba: Esperanza Palomino, María Cumapa y Celinda Celis. Con las seis lideresas el equipo realizó la redacción definitiva de la propuesta, a la vez que se preparó y ensayó un guión para la presentación pública. Este fue para ellas un nuevo

e importante espacio de análisis e intercambio de experiencias con relación a los pasos previos recorridos. A partir del desempeño de cada una en estos ensayos, las dirigentes eligieron a las dos que sustentarían la propuesta en el Foro (Dora por Juanjuí y Esperanza por Moyobamba), quienes realizaron un último ensayo en el local en que se realizaría el evento y con el moderador que lo conduciría. Paralelamente, el documento definitivo de la propuesta fue distribuido por el equipo a las autoridades ediles.

En ese momento del proceso, la difusión había llegado a su máxima expresión en medios radiales y periodísticos, ya no solo en el nivel local sino también en el regional. Las lideresas tuvieron la oportunidad de compartir sus experiencias en entrevistas otorgadas a emisoras y diarios.

En el foro, las lideresas sustentaron sus propuestas ante las autoridades municipales. En ambos casos presentaron programas de generación de ingresos con equidad para varones y mujeres, pero las de Juanjuí también llevaron una propuesta de práctica permanente de supervisión y fiscalización de la calidad del Programa del Vaso de Leche, destinada a evitar que se ejerza manipulación política a través de él.

Ninguna autoridad municipal se opuso a las propuestas, pero sí se hicieron atingencias con relación al período para ponerlas en marcha. Los acuerdos quedaron refrendados con la firma de un acta.

El Foro fue transmitido en cadena a toda la región por Radio Tropical y Siglo XXI de Tarapoto y Radio Estación C de Moyobamba. Las emisoras destacaron la manera alturada como se presentaron las propuestas desde las mujeres organizadas.

El último paso de la aplicación de la metodología fue el seguimiento a los acuerdos del Foro, que se realizó a través de sucesivas reuniones con los equipos municipales, las comisiones de la mujer y las mujeres organizadas, así como mediante cartas dirigidas a los alcaldes solicitando la oficialización de los acuerdos. Finalmente se logró que se emitieran acuerdos de Concejo (Juanjuí) y de Comuna (Moyobamba), respaldando las propuestas de las mujeres. Posteriormente, el programa de generación de ingresos para mujeres organizadas se incorporó en los planes presupuestarios municipales.

En síntesis, los resultados finales del proceso de deliberación son los siguientes:

MUJERES ORGANIZADAS	AGENTES MUNICIPALES
<ul style="list-style-type: none"> • Inserción de un pequeño Programa de Fondos para la ejecución de proyectos productivos por mujeres organizadas en el FONCOMUN⁶ 2002. • Democratización de estilos de conducción (sucesivas consultas y “bajadas” a bases). • Mejor ubicación para la participación / negociación en el escenario local. • Incremento de la valoración: de sí misma, de sus congéneres, de sus parejas, de las autoridades locales, etc. • Auto-percibirse en el marco de la organización como una fuerza política latente, con tremendo potencial. • Incorporación a espacios locales de toma de decisiones: Vigilancia del Programa Vaso de Leche e interlocución directa con la Comisión de la Mujer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar a mirar a los ciudadanos y ciudadanas como aportantes al gobierno local y no como asistidos/as. • Identificar inequidades de género en su entorno laboral: escasez de mujeres en los cargos de toma de decisiones. • Valoración de los aportes de las mujeres organizadas a los planes presupuestarios municipales. • En el caso de las participantes mujeres: valoración de sí mismas y del trabajo que realizan, tanto en casa como en el centro laboral. • Valoración del acercamiento entre el personal técnico, autoridades y funcionarios/as. • Entrenamiento para mirar al entorno institucional a través del tema de participación ciudadana.

III. Puentes y barreras para aplicar la deliberación

Para las lideresas, la deliberación era como una carrera de obstáculos: cada paso avanzado incrementaba el entusiasmo por llegar a la meta. Pero alrededor de ellas se encontraban puentes y barreras para la aplicación de la metodología. ¿Dónde los puentes? ¿Dónde las barreras? Para ubicarlos se exploró en ellas mismas, sus organizaciones, los agentes municipales y el equipo del proyecto.

A. En las lideresas

La sistematización nos permitió descubrir que la relación con la pareja puede ser un puente o una barrera, dependiendo de las características de dicha relación, que a su vez está muy ligada a la carga familiar del hogar. Para una lideresa de Juanjuí o Moyobamba, acceder al espacio para ejercer su rol comunal se convierte en una tarea de negociación intrafamiliar ardua, que involucra al cónyuge, a los/as hijos/as e incluso a los suegros/as, en algunas circunstancias. Son clásicas las frases provenientes de la familia: “... *es una pérdida de tiempo ... sólo acuden ahí para chismosear ... es un pretexto para sacarme la vuelta tú me estás sacando la vuelta, por eso no te encuentro en casa ...*” Los hijos/as también reclaman la ausencia de mamá. “*Tú no me quieres ayudar con mis tareas*” ... El hogar es el primer gran espacio donde las lideresas se entrenan en el arte de la negociación.

Y esto se traduce en la habilidad para la negociación dentro y fuera de la organización. Las lideresas que no avanzan en la negociación intrafamiliar terminan retirándose del proceso deliberativo; un segundo grupo –muy pequeño- logra negociar la corresponsabilidad de tareas y el manejo del dinero; un tercero –el mayor- se sobrecarga: “... *me levanté a las 5 de la mañana para dejar lavada la ropa*” ... “*Dejé el desayuno / almuerzo / merienda listo para evitar reclamos de mi gente*” ...

En lo que se refiere a los niveles de escolaridad, descubrimos que la semejanza en el grado de instrucción de las participantes tiende puentes; por el contrario, las grandes diferencias se convierten en barreras entre las dirigentas y retrasan la aplicación de la metodología

⁶ Fondo de Compensación Municipal: Es el presupuesto anual que asigna el Ministerio de Economía y Finanzas a las municipalidades; contar con el mismo significaba tener asegurado el financiamiento para ese año y posibilidades para los años subsiguientes.

porque generan brechas en el grupo. “... *ellas hablan y escriben mejor porque saben leer ...*” Esto sucedió en Moyobamba, mientras en Juanjuí, la homogeneidad facilitó el proceso y lo dejó fluir.

El analfabetismo funcional, es una barrera elevada, limita a las lideresas para participar del proceso deliberativo, y las despoja del rol activo de recoger – transformar – procesar – entregar la información de sus socias. Obviamente, recorta también su participación en el resto de procesos locales; no es casualidad que las analfabetas funcionales estén en el Programa del Vaso de Leche, la única entidad no organizada de mujeres.

La extracción socio-económica y ocupación son factores que dependen de la actitud. ¿Qué significa esto? Que pueden o no ser barreras, dependiendo de la actitud con que la lideresa se asuma en dicha condición: pobre - abatida por la pobreza; o pobre - con sobrada energía para afrontarla y remontarla. Cuando en un grupo de mujeres confluyen varias con actitudes positivas, pueden “jalar” a las demás y constituir una alianza poderosa.

El tema de las relaciones entre las lideresas y los estilos predominantes de liderazgo tiene diversas aristas. Una de ellas es la experiencia de concertación: las lideresas de ambas provincias experimentaban conflictos entre sí –como en cualquier lugar del mundo- pero se diferenciaban en la forma de afrontarlos. En Juanjuí, cuando se presentaba un problema, se procedía a convocar inmediatamente a una asamblea en la que éste se desmenuzaba públicamente, sin la menor reticencia. Al final, los hechos se aclaraban y las relaciones seguían adelante, constituyéndose esta práctica en un puente permanente para ellas⁷. En Moyobamba, las lideresas carecen de espacios de diálogo interorganizacional y no tienen un adecuado manejo de conflictos, lo que por ahora se constituye en una barrera elevada. Por todo ello, las lideresas de Juanjuí proyectan una imagen pública más propositiva, la misma que ejerce una influencia natural a la hora de negociar con autoridades locales.

Cuando hablamos de estilos predominantes de liderazgo nos estamos refiriendo a las “lideresas mayores”: María y Ana, que conducen la Asociación Civil de Clubes de Madres de Mariscal Cáceres y la Asociación de Clubes de Madres del Alto Mayo (ASODECMA), respectivamente. Ellas son las caudillas del movimiento de mujeres organizadas en Juanjuí y Moyobamba, reconocidas como tales, dada su larga trayectoria como dirigentas. Dicho reconocimiento procede de la población general -no es casualidad que hayan sido llamadas para representar a las mujeres en la Mesa Provincial de Lucha contra la Pobreza- y de las propias mujeres organizadas, que sienten por ellas una mezcla de admiración-sumisión, sobre todo en el caso de María Marne.

Son mujeres con una extraordinaria capacidad para el trabajo; sin embargo, ambas se han mantenido como las dirigentas eternas de sus organizaciones y ésta es una imagen negativa que se proyecta como una fuerte influencia limitante para las aspiraciones de las lideresas jóvenes. En la etapa de diagnóstico del proyecto, uno de los hechos más cuestionados fue precisamente su persistencia en los cargos directivos. Este estilo autoritario de liderazgo, enmascarado muchas veces con actitudes maternas, se convierte en una barrera para la aplicación de la metodología deliberativa, democratizadora por excelencia.

B. En las organizaciones

La sistematización de la experiencia nos permitió concluir que las organizaciones de base de mujeres de Juanjuí y Moyobamba se encuentran en diferentes etapas de evolución. En Juanjuí, la “Asociación Civil de Clubes de Madres de Mariscal Cáceres” es la más antigua -ocho años- y su lideresa tiene más de una década en el trabajo organizacional con sus congéneres. De este “tronco” derivaron las demás. Las lideresas jóvenes -Dora y Teresa-

⁷ El asambleísmo es una práctica arraigada en numerosas provincias de la región.

fueron sus pupilas y probablemente es por ello que los fines de sus respectivas organizaciones -Asociación de Clubes de Madres de la Provincia de Mariscal Cáceres y Asociación de Madres en Acción (AMA)- son similares. Las diferencias se encuentran básicamente en el estilo de conducción: las pupilas son menos autoritarias. También es probable que por ello les resulte más sencillo confluir y concertar, en la medida que prácticamente todas tuvieron el mismo origen y no existe Club de Madres, Vaso de Leche o Comedor Popular que no pertenezca a una de las tres asociaciones existentes en la provincia, que conforman un entramado social importante. Esto le confiere mucho poder local a las mujeres organizadas de Juanjuí.

En Moyobamba, la organización “tronco” podría ser ASODECMA, pues tiene 15 años de antigüedad y efectivamente, algunas de las organizaciones de “Mujeres Proponen” formaron parte de la misma. La asociación ha conseguido aglutinar a un gran número de clubes de madres y comedores populares urbanos y rurales, mas no así a las organizaciones del Vaso de Leche y antes de la intervención del proyecto, no existía mayor grado de interlocución entre ellas. Es decir, en Moyobamba todavía se hacen esfuerzos aislados, los objetivos organizacionales internos están por trabajarse, las relaciones interorganizacionales son larvarias o conflictivas y aún no confluyen en un espacio común.

Otro elemento de análisis es el tipo de relación que desarrollan con instituciones locales -básicamente municipalidad y PRONAA-. En Moyobamba este vínculo es eminentemente asistencialista (recepción de alimentos) y tanto instituciones como mujeres organizadas se aferran a ese “modus vivendi”, salvo ejemplos aislados. Como se ha señalado anteriormente, las dificultades de las mujeres para integrarse social y culturalmente les impiden probablemente explorar otras formas de relación.

Juanjuí, en cambio, está proyectándose más allá: lideresas y socias están tomando un papel activo en la elaboración y negociación de propuestas para la solución de su problemática. Podría decirse que se encuentran en el tránsito “del reclamo a la propuesta”. Algunas investigaciones sociales postulan que ese tránsito forma parte de la historia natural de las organizaciones de base de mujeres, es decir que, tras una primera etapa de “pedir” pasan a la siguiente, de “proponer”.

Enfrascarse en una actitud meramente receptiva constituye una barrera para aplicar la metodología deliberativa, porque implica un limitado ejercicio de la negociación, de relaciones más interactivas en las que las mujeres opinen, negocien e incluso cuestionen una propuesta.

Y es que las actitudes de las “lideresas mayores” no han contribuido mucho a afirmar estilos autónomos y deliberantes. Ana Tafur adoptó una fuerte postura asistencialista con respecto a sus socias y es percibida como alguien que tiene mucha facilidad para obtener donaciones. María Marne pasó la década en incesante búsqueda de oportunidades de capacitación para todas las socias, sobre todo en temas de desarrollo personal.

No hemos encontrado indicios de relación entre el tiempo de existencia de la organización y la aplicación de la metodología deliberativa. Que la agrupación sea más nueva o más antigua no resulta mejor ni peor a la hora de aplicarla. Son más relevantes las experiencias democráticas, vividas escasamente por las organizaciones de ambas provincias.

C. En los agentes municipales

Las barreras y puentes inherentes a los agentes municipales están estrechamente ligados al contexto. La sistematización nos permite inferir que, en contextos donde las lideresas han crecido en su capacidad de propuesta, ha habido entes contestatarios que han estimulado dicha actitud.

La disposición de los agentes municipales también es importante para facilitar la deliberación. Si éstos muestran apertura al trabajo orgánico y planificado de su municipalidad, a la participación ciudadana en general y a la de la mujer en particular, a aceptar la innovación como elemento de cambio, etc., se puede decir que la deliberación será una metodología que se aplicará complementariamente a la gestión edil. De no ser así, cuando el agente municipal no se percibe como actor del desarrollo, cuando su mirada a la mujer organizada es meramente asistencialista y mantiene una gestión “de puerta cerrada”, el trabajo de lobby será más largo y complicado.

En cuanto al comportamiento de sus equipos ediles, nuevamente se presentan diferencias entre Juanjuí y Moyobamba. La sistematización identificó grandes limitaciones en la articulación del equipo de Moyobamba, quizás debido a la diversidad de procedencia de sus integrantes. Por su parte, el alcalde se mantuvo distante del proceso deliberativo y su comuna se contagió de ello.

En Juanjuí, el alcalde estuvo presente durante todo el proceso, al igual que el teniente alcalde e incluso uno de los regidores de la Comisión de la Mujer. Los tres arrastraron consigo al resto. Todo parece indicar que encontraron en el proceso una pauta de trabajo con las mujeres organizadas, pues habitualmente no la tienen y literalmente “no saben qué hacer con las mujeres”.

La actitud del equipo edil de Moyobamba – representativo de la clase media alta-, es reflejo del comportamiento social que prevalece en esa zona de la región, que les impide “empatar” con grupos vulnerables y excluidos, como la mayoría de mujeres organizadas.

Por otro lado, la concepción cotidiana de participación ciudadana en ambas localidades se yergue como una tremenda barrera, pues es entendida por agentes municipales y población general como el apoyo en tareas comunales. Esta falsa percepción –ampliamente diseminada- obliga a todo un proceso de sensibilización previo a la aplicación de la deliberación.

Estas concepciones tan germinales de participación ciudadana hacen que la de la mujer lo sea aún más. Es así como las experiencias previas de trabajo con mujeres se circunscribían a “asistirlas” o a manipularlas políticamente. Por ello es importante relevar lo ocurrido en Juanjuí al final de del proceso deliberativo: el alcalde invitó a las tres asociaciones a nombrar una representante -Edna Paredes, Loisith Grandez y Enma Isla- para formar parte del Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche. Su función fue participar en la selección de beneficiarios y de proveedores, así como vigilar la calidad de los insumos del programa. Esta invitación fue producto de la presión que generó el foro público y las denuncias vertidas en el mismo. A pesar de que la presencia de las mujeres en el Comité de Administración estaba normada, nunca antes habían sido llamadas a incorporarse en este espacio. Es así como la metodología deliberativa se convirtió en un poderoso instrumento de influencia para acceder al control y la vigilancia ciudadanas.

D. En el equipo del proyecto

La deliberación ciudadana es una metodología con pasos preestablecidos, que puede ser aplicada por cualquier grupo humano que desee experimentar e involucrarse en un proceso activo de participación ciudadana. ¿Estaba el equipo del proyecto preparado para aplicarla y transferirla a las lideresas? ¿Cuáles fueron sus puentes y barreras?.

Inicialmente exploramos edad y profesión y concluimos que no ejercieron influencia alguna en la aplicación de la metodología, más sí la capacidad de articularse como equipo y

moverse sincrónicamente en una suerte de tablero de ajedrez, donde a cada uno/a le competía una tarea, dependiendo de la siguiente jugada a realizar.

Un puente identificado como relevante fue la residencia en la zona de intervención, pues permite un compartir más cotidiano con los actores. Pero este factor se diluye si no está acoplado a la empatía: ¿qué importancia tendría vivir en la zona si no se posee la capacidad de compenetrarse no sólo con las lideresas, sino también con las autoridades locales? Esta habilidad es sumamente importante, porque se convierte en el soporte de la facilitación en los talleres y en la resolución de conflictos.

La similitud de enfoques también tendió puentes importantes para la aplicación de la metodología: identificación con grupos excluidos de la población, equidad de género y participación ciudadana, etc. Los enfoques se yerguen incluso por encima del manejo metodológico puro. Es decir, consideramos que si no se comparten los puntos de vista en el marco de una ideología personal, aunque se conocieran y aplicaran los pasos de la deliberación “al pie de la letra”, el proceso sería frío y carecería de la esencia que le da su verdadera connotación.

Estos elementos podrían utilizarse para elaborar una suerte de “perfil” de la/s persona/s que acompañarán procesos de deliberación con mujeres organizadas en contextos como los nuestros, donde los ejercicios participativos son tan escasos.

¿Y las barreras? No fueron percibidas como tales sino hasta que se desarrolló la sistematización. Una de ellas fue la presión ejercida por un programa de trabajo amplio en un tiempo muy escaso. Ello propició que el equipo asumiera muchos pasos de la metodología. Otra barrera fue aplicarle la misma velocidad de intervención a dos realidades que a cada paso se mostraban tan diferentes.

Una barrera significativa para transferir la metodología a las lideresas fue su desconfianza. Cada paso implicaba para ellas transitar por los siguientes procesos internos: desconfianza previa – minimización de la desconfianza – firmeza – resultados. Necesitaron permanente motivación y sensibilización por el equipo del proyecto. Ello se debe a que su escenario habitual no es precisamente participativo (ni dentro ni fuera de sus organizaciones). La desconfianza fue disminuyendo progresivamente al observarse algunos resultados, que fueron acumulándose y se vieron coronados con la “colocación” de propuestas en la planificación municipal, hecho histórico en la región.

IV. Conclusiones

Una mirada panorámica a los puentes y barreras para la aplicación de la deliberación ciudadana obligó a organizarlos en cuatro grandes bloques: factores personales inherentes a las lideresas, a las organizaciones que conducen, al perfil de los actores municipales y al equipo facilitador de la aplicación de la metodología.

Enfocando la mirada en las lideresas, sus principales factores puente fueron: ser alfabetas y tener una actitud proactiva frente a su condición de pobreza. Por el contrario, las condiciones opuestas se constituyeron en barreras. El analfabetismo es una de las tantas formas de exclusión que afectan a las mujeres y ellas palpan día a día cómo esa condición las expulsa drásticamente de toda posibilidad de inserción a la dinámica local.

En el entorno relacional más próximo de las lideresas se encontraron su pareja, además de hijos e hijas, quienes actuaron como puentes o barreras dependiendo del tipo de relación establecida con ellos: si en el seno del hogar se manejaba una distribución equitativa de

roles, el núcleo familiar impulsaba a la lideresa; por el contrario, si todo giraba en torno a la madre-mujer, ésta era hostilizada para renunciar o para minimizar su rol comunal.

En las organizaciones de base conducidas por las lideresas fueron factores puente para la aplicación de la deliberación: la actitud concertadora que deriva en esfuerzos organizacionales conjuntos y articulados, y las relaciones propositivas con otras entidades. Fueron barreras, los conflictos interorganizacionales, la desarticulación y una actitud meramente receptiva y pasiva frente al resto de instituciones locales. Estos elementos positivos o negativos, dan cuenta de lo que será la imagen pública –positiva o negativa también- proyectada por las organizaciones de mujeres a la hora de negociar propuestas con sus autoridades. Parte importante de dicha imagen la constituyen las lideresas mayores que se encuentran posicionadas en el escenario local hace muchos años y a la sombra de las cuáles se mueven las demás dirigentas, quienes aún no pueden escapar a su influencia.

¿Los actores municipales extendieron puentes o interpusieron barreras? A pesar de que en ambas provincias existen antecedentes importantes de clientelismo y manipulación política, en torno a las organizaciones de base de mujeres, en Juanjuí se identificaron varios factores puente para aplicar la metodología deliberativa: una gestión próxima a los segmentos excluidos de la población, trabajo articulado, apertura a la participación ciudadana en general y de la mujer en particular. Allí fue posible, además, contar con actores de capacidad decisoria y, específicamente, con la participación constante y entusiasta del alcalde.

En cambio en Moyobamba existieron muchas barreras: una gestión distante de la población menos favorecida, incluidas las mujeres organizadas de base, predominio del elemento infraestructura en el accionar de las autoridades locales, trabajo intramuros desarticulado y, como colofón, un alcalde esquivo.

La mirada final está dirigida al equipo facilitador del proceso deliberativo: ¿extendió puentes o puso barreras? Su conjunción de enfoques en torno a la equidad de género y a la participación ciudadana, basado en experiencias positivas de trabajo conjunto con la comuna municipal y con las mujeres organizadas, fueron puentes que encontraron mucho eco en Juanjuí. En Moyobamba se necesitó aumentar el énfasis de la sensibilización, y la retroalimentación permanente fue un instrumento poderoso para lograrlo, así como la empatía, habilidades de facilitación y de resolución de conflictos.

Sin embargo, todas estas cualidades no impidieron que se excluyera a las lideresas de la ejecución de pasos importantes relacionados a la elaboración de documentos, procesamiento de datos y vigilancia de acuerdos con posterioridad al Foro Público. En la sistematización identificamos 30 pasos en el proceso de aplicación de la metodología de deliberación ciudadana. De ese total, 13 fueron ejecutados por el equipo del proyecto, 8 por las lideresas y 9 por ambos, lo que le resta al equipo su condición de “facilitador”. La intencionalidad no fue suplir a las lideresas, y ello lo demuestra el esfuerzo permanente por retroalimentar, pero el afán de cumplir los plazos establecidos obstaculizó un involucramiento real de las dirigentas en todo el proceso y ha impedido una valoración final y definitiva de la apropiación de la metodología por parte de ellas. Sin desearlo, el equipo se convirtió por sí mismo en una barrera.

Es probable que las lideresas aún dependan de agentes facilitadores para poner en marcha un nuevo proceso de deliberación, pero la experiencia adquirida enriqueció sus vidas, significó un aprendizaje incipiente, pero importante de vigilancia ciudadana.

Existe un aspecto final que tiene que ver con las diferencias de escenario y de respuesta encontradas en los actores locales de Juanjuí y Moyobamba, y todo apunta hacia dos temas: la conformación abierta o cerrada de su estructura social y el fenómeno migratorio. Moyobamba es la capital de la región y ello le ha proporcionado mayor acceso a

oportunidades de financiamiento que el resto de las provincias. Sin embargo, al parecer la migración andina, que data de los 80, ha trastocado sus estructuras en términos de desencuentro y confrontación, dado su peculiar comportamiento social segmentario. El tema aún no se ha valorado en toda su amplitud, quizás esta sistematización podría servir para ello. Esta experiencia es sólo una de las tantas manifestaciones de desencuentro social, económico y cultural que está viviendo el Alto Mayo y que le merman posibilidades de desarrollo. Un ejemplo palpable es que ostenta una alta tasa de analfabetismo femenino desde hace muchos años, y las dificultades que muestran las mujeres organizadas son sólo un reflejo de las que seguramente exhiben los demás segmentos de la población.

V. Aciertos y desaciertos

Cuando iniciamos esta sistematización pretendíamos descubrir los aciertos y desaciertos en la aplicación de la metodología de deliberación ciudadana como instrumento de gestión para lideresas de organizaciones de base de mujeres. El siguiente cuadro pretende resumirlos:

Aciertos	Desaciertos
<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de experiencias entre organizaciones de Juanjuí y Moyobamba. • Difusión permanente de una imagen pública positiva de la mujer organizada en Juanjuí y Moyobamba. • Retroalimentación del proceso a todo nivel: mujeres, autoridades municipales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Circunscribir el diagnóstico a las instituciones, sin extenderse hasta el contexto. • No involucrar a la familia en el proceso de sensibilización, a pesar de constituir un factor tan importante. • Suplir a las mujeres en un número excesivo de pasos de la aplicación de la metodología. • Imprimirle la misma velocidad a un proceso de deliberación en ámbitos evidentemente divergentes.

VI. Y finalmente ¿qué aprendimos?

Esta experiencia nos ha deparado una diversidad de aprendizajes:

1. La confluencia de diversas limitaciones (ejemplo: analfabetismo, concertación limitada, asistencialismo, etc.) en un espacio social dado, obligan a buscar un factor mayor, que esté influyendo por encima de ellos.
2. Que Moyobamba necesita un manejo especial, requiere de procesos prolongados de sensibilización y acompañamiento horizontal.
3. Es perentorio involucrar a las familias en las intervenciones con mujeres organizadas. Los espacios recreacionales pueden ser una buena estrategia.
4. Reformular la metodología deliberativa de manera que incluya:
 - Un paso inicial de sensibilización en el tema de participación ciudadana de la mujer.
 - Una rápida adaptación al analfabetismo femenino.
 - La conformación de grupos de trabajo, de manera que estén liderados por dirigentas proactivas, que puedan ejercer una influencia positiva sobre aquellas que no lo son o que están en proceso de descubrirlo.

- Un perfil aproximado de personas que acompañen procesos de deliberación: identificación con la equidad de género y participación ciudadana, con grupos excluidos de la población, empatía, etc.