

FONDO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO  
AGENCIA CANADIENSE PARA EL DESARROLLO  
INTERNACIONAL

# IDENTIDAD Y CIUDADANÍA DE LAS MUJERES

*Erika Silva Charvet (Editora)*

Silvia Amores Osorio  
Ximena Avilés Recalde  
María Fernanda Cabrera Erazo  
María Fernanda Cañete Racines  
Liliana Durán Aguilar  
Patricia Gálvez Zaldumbide  
María Eugenia Lima Garzón  
Sandra López Astudillo  
Julieta Logroño  
Sandra Peñaherrera Calle  
Ariadna Reyes Ávila  
Paulina Rodas Sevilla  
Erika Silva Charvet



Fondo para la Igualdad  
de Género - Ecuador  
Agencia Canadiense  
para el Desarrollo Internacional  
FIG- ACDI





FONDO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO  
AGENCIA CANADIENSE PARA EL DESARROLLO  
INTERNACIONAL

# **IDENTIDAD Y CIUDADANÍA DE LAS MUJERES**

**(La experiencia de cinco proyectos  
auspiciados por el Fondo para la Igualdad  
de Género-Ecuador)**

*Erika Silva Charvet (Editora)*

Ediciones  
Abya-Yala  
2005

## IDENTIDAD Y CIUDADANÍA DE LAS MUJERES

(La experiencia de cinco proyectos auspiciados  
por el Fondo para la Igualdad de Género-Ecuador)

*Erika Silva Charvet, Editora*

*Autoras: Silvia Amores Osorio, Ximena Avilés Recalde, María Fernanda Cabrera Erazo, María  
Fernanda Cañete Racines, Liliana Durán Aguilar, Patricia Gálvez Zaldumbide, María Eugenia Li-  
ma Garzón, Sandra López Astudillo, Julieta Logroño, Sandra Peñaherrera Calle, Ariadna Reyes  
Ávila, Paulina Rodas Sevilla y Erika Silva Charvet*

1ª Edición                      Ediciones Abya-Yala  
Av. 12 de Octubre 14-30 y Wilson  
Casilla 17-12-719  
Telf. 2 506-247 / 2 506-251  
Fax: 2 506-267 / 2 506-255  
e-mail: editorial@abyayala.org  
diagramacion@abyayala.org  
www.abayayala.org  
Quito- Ecuador

Fondo para la Igualdad de Género (FIG)  
Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI)  
Av. Amazonas 4769 y Gaspar de Villarroel  
Edif. J. y Reinoso  
Casilla Postal 1717893  
Telefax: 2263933 / 099724146  
Quito-Ecuador  
figecua@hotmail.com

Autoedición:                Ediciones Abya-Yala  
Quito-Ecuador

ISBN:                        9978-22-492-0

Ilustración de  
Portada:                    *Nocturno*, díptico en acrílico de Pilar Bustos (2003).

Diseño de portada:        Raúl Yépez

Impresión:                  Producciones digitales Abya-Yala  
Quito-Ecuador

Impreso en Quito-Ecuador, Enero, 2005

# Índice



Presentación	
<i>Barbara Karpinsky y Martha Ordóñez</i> .....	7
Contexto Histórico y Conceptos Políticos Feministas	
<i>Erika Silva</i> .....	11
“Nos construimos para construir”. Una Experiencia de Formación Política para Mujeres	
<i>Sandra López y Sandra Peñaherrera</i> .....	55
La Construcción de la Ciudadanía de las Mujeres	
<i>Ximena Avilés, María Fernanda Cabrera y Patricia Gálvez</i> .....	121
La Construcción de la Identidad Feminista del Foro de la Mujer	
<i>Paulina Rodas, Ariadna Reyes, Liliana Durán y Silvia Amores</i> .....	167
La Construcción de una Identidad Regional: el Caso de las Mujeres de la Frontera Sureste del Ecuador	
<i>María Fernanda Cañete</i> .....	215
Democratización del Poder y Construcción de la Identidad Local desde las Mujeres	
<i>María Eugenia Lima y Julieta Logroño</i> .....	319
Identidad y Política: Una Lectura desde el Feminismo	
<i>Erika Silva Charvet</i> .....	421
Bibliografía General.....	489
Glosario de Siglas.....	499
Índice Temático .....	501
Las Autoras .....	517



## Presentación



Con la publicación de *Identidad y Ciudadanía de las Mujeres* el Fondo para la Igualdad de Género de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (FIG-ACDI), se propone socializar las reflexiones surgidas alrededor de las experiencias desarrolladas entre el 2000 y el 2004 en la ejecución de los proyectos de su programa en Ecuador.

En un proceso participativo y consultivo con representantes de diferentes tendencias del movimiento de mujeres, el Fondo identificó “el fortalecimiento de la ciudadanía de las mujeres” como eje fundamental de su trabajo y decidió apoyar propuestas tendientes a consolidar los logros obtenidos por el movimiento de mujeres a finales de los años 90, mejorar las habilidades y conocimientos de sus integrantes y promover su participación en los espacios de toma de decisiones, especialmente a nivel local. Con estos objetivos, entre el 2000 y el 2004 apoyó 19 proyectos, los mismos que fueron impulsados no sólo por los movimientos de mujeres posicionados en el escenario nacional, sino por organizaciones locales, cuyas capacidades apostó a fortalecer, tomando en consideración la diversidad de las mujeres, favoreciendo así propuestas de organizaciones de jóvenes, mujeres indígenas, afroecuatorianas, campesinas de la costa y de la amazonía, apuntalando procesos de participación ciudadana y fortalecimiento de la institucionalidad local.

Los proyectos se desarrollaron en un contexto de incertidumbre económica, política y social, caracterizado por el descrédito de los partidos políticos y de la política. Sin embargo, fue también un período en el que la participa-

ción política de las mujeres tomó especial relevancia en el Ecuador. La *Ley de Cuotas*, incrementó sustantivamente su presencia en espacios de toma de decisiones especialmente a nivel local. En ese marco, el Fondo consideró necesario y oportuno aportar desde su experiencia a la reflexión sobre las características de la participación política de las mujeres, las posibilidades y límites que enfrentan para forjar nuevos liderazgos que se expresen en un compromiso por defender los derechos de las mujeres y la igualdad de género, por construir democráticamente espacios y agendas que recojan la diversidad de los intereses de las mujeres y que contribuyan con propuestas al desarrollo del país.

Para la sistematización, se seleccionaron proyectos que ilustrasen las líneas de trabajo del Fondo, presentando experiencias que apuntasen a consolidar al movimiento de mujeres a nivel nacional, con el proyecto *Fortalecimiento Socio-organizativo del Foro Nacional de la Mujer*; que coadyuvasen al proceso de construcción de un movimiento regional con el proyecto *Fortalecimiento Institucional del Comité de Mujeres Fronterizas* ejecutado por el CEDIME. Para visualizar los procesos de formación, capacitación y sensibilización de mujeres organizadas, eje fundamental de la estrategia del Fondo, se sistematizaron dos proyectos que presentaban propuestas de formación para la construcción de nuevos liderazgos y nuevas formas de ejercer el poder y la política: *Liderazgo para la Gestión Local*, ejecutado en el Azuay por GAMMA y el *Programa Formación de Promotoras en Derechos y Ciudadanía*, dirigido por CEDEAL. Finalmente, para reflexionar sobre el acceso e incidencia de la participación de las mujeres en las políticas locales se escogió la experiencia ejecutada por FUNDAMYF en tres cantones de la provincia de Chimborazo, con el proyecto *El poder local: escenario estratégico para la concreción de los derechos de las mujeres*.

Al publicar esta sistematización, el FIG quiere compartir los avances y dificultades que enfrentan las mujeres a nivel individual y colectivo en la construcción de sus identidades y de su ciudadanía; visualizar el tejido social que estas experiencias generan y que se expresa en cambios personales, complicidades, alianzas y sueños compartidos. Finalmente, el Fondo quiere evidenciar las potencialidades de cambio y el carácter transformador que conlleva la lucha por la igualdad de género y la defensa de los derechos de las mujeres.

El Fondo agradece al equipo central de sistematización, Erika Silva, Gloria Camacho y Esperanza Páez, así como a cada una de las personas, ins-



tituciones y organizaciones que participaron por más de un año en este arduo trabajo de hurgar en el accionar del pasado, reflexionar y encontrar nuevos sentidos y aportes para futuras intervenciones.

*Barbara Karpinski*  
**Jefa de Cooperación**  
**Agencia Canadiense para el**  
**Desarrollo Internacional**

*Martha Ordóñez Andrade*  
**Coordinadora**  
**Fondo para la Igualdad**  
**de Género**



# Contexto Histórico y Conceptos Políticos Feministas



*Erika Silva Charvet*

## **Introducción**

La identidad femenina ha sido un tema central en el debate feminista. Su deconstrucción y construcción discursiva ha comprometido un penetrante ejercicio de crítica a los distintos sistemas de poder y dominación pasados y presentes, así como la formulación de nuevas proposiciones teóricas “desde las mujeres” en torno al poder, la política y la cultura. En la década de los 90 estos temas cobraron un interés renovado a nivel mundial. En el Ecuador también se los abordó, especialmente en el terreno de la cooperación para el desarrollo. Ese fue, precisamente, el caso del Fondo para la Igualdad de Género.

El FIG es un “programa de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) para América del Sur “creado para apoyar el logro de la igualdad entre mujeres y hombres a fin de asegurar el desarrollo sostenible”, pues parte de la premisa de que éste no será posible, particularmente en lo que concierne a la reducción de la pobreza, a menos que se erradiquen las desigualdades de género. La política de género de la ACDI tiene como objetivo fomentar la participación de la mujer y del hombre en la toma de decisiones, en igualdad de condiciones, para forjar el desarrollo sostenible de sus sociedades. Su propósito es apoyar el pleno ejercicio de los derechos de las mujeres y reducir las desigualdades de género en el acceso y el control sobre los recursos y beneficios del desarrollo. Consecuentemente, “apoya a instituciones comprometidas en aumentar la participación de la mujer en el proce-

so de toma de decisiones en los campos económico, político, social y medioambiental y en promover la eliminación de barreras discriminatorias contra la mujer” (ACDI, s/f, brochure).

En 1996 el FIG iniciaba operaciones en seis países de América Latina<sup>1</sup>. En cada uno de ellos sus ejes de acción variaron en sus dos fases de operaciones<sup>2</sup>. En base a una amplia consulta con instituciones y organizaciones públicas y privadas ligadas al movimiento de mujeres, y tomando en cuenta tanto las políticas de la ACDI como el contexto nacional, el FIG-Ecuador definió como su eje de intervención el fortalecimiento de la ciudadanía de las mujeres en los ámbitos nacional y local. Este último aspecto, el énfasis en lo local, en un país de tradición centralista como el Ecuador, se constituiría en una de sus principales estrategias para potenciar simétricamente al movimiento nacional de mujeres, siendo reconocido, a la larga, como una de sus “mayores riquezas” por las organizaciones femeninas, especialmente de provincias<sup>3</sup>. A partir de la definición de su eje establecería como sus objetivos: fortalecer las capacidades de las organizaciones de mujeres a nivel nacional y local; fortalecer al movimiento de mujeres; y fomentar la participación política de las mujeres en los espacios locales<sup>4</sup>. En función de dichos objetivos apoyaría 19 proyectos entre 1999-2003.

Al finalizar su segunda fase de operaciones, el Fondo decidió sistematizar la experiencia de seis proyectos concluidos, seleccionados por su Coordinadora y el equipo técnico responsable de la sistematización en las reuniones iniciales de planificación. Los proyectos serían los siguientes: FIG 001. *Liderazgo para la gestión local*, ejecutado por GAMMA (Azuay); FIG 004. *Programa Formación de Promotoras en Derechos y Ciudadanía*, dirigido por CEDEAL

---

1 Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú.

2 En este período registra dos fases de intervención. Una primera (1996-1999) en la que opera como Fondo para la Equidad de Género; y una segunda (1999-2003) en la que se denomina Fondo para la Igualdad de Género. Véase FIG-ACDI Ecuador (mimeo, s/f)

3 Así lo expresaría María Eugenia Lima, Concejala de Quito y Directora Ejecutiva de la FUNDAMYF en el taller de discusión de la versión preliminar de este estudio. Quito, 13-04-04.

4 Véase FIG-ACDI Ecuador, “Metodología de Sistematización de Proyectos” (mimeo, s/f), presentada por la delegación ecuatoriana al Encuentro Regional “Género y Construcción de la Ciudadanía”, organizado por FIG-ACDI de la región y realizado en Santa Cruz, Bolivia, entre el 4 y 7 de mayo de 2004.

(Pichincha); FIG 008. *Construyendo equidad con la ciudadanía de las mujeres*, a cargo de la CPM (nacional); FIG 009. *El poder local: escenario estratégico para la concreción de los derechos de las mujeres*, ejecutado por FUNDAMYF (Chimborazo); FIG 010. *Fortalecimiento institucional del CODEMUF*, a cargo del CEDIME (regional); FIG 011. *Fortalecimiento socio-organizativo del Foro Nacional de la Mujer*, conducido por el FNPME (nacional)

Para implementar la sistematización se constituyó un equipo técnico central (ETC) compuesto por tres expertas, con roles de asesoría metodológica y seguimiento técnico sobre el terreno<sup>5</sup>, y seis equipos técnicos locales (ETLs) conformados por profesionales que coordinaron o participaron en dichos proyectos y que serían las responsables de sistematizarlos bajo la supervisión y asesoría del ETC<sup>6</sup>.

El proceso arrancó con el diseño de la metodología general de sistematización, alimentada con los aportes del ETC, de reuniones con expertas en género, especialmente convocadas para debatir temas que orientarían la definición de las preguntas de sistematización<sup>7</sup>, y del intercambio con los ETLs en la primera reunión de capacitación en la que se definieron algunos de sus aspectos esenciales<sup>8</sup>. Así, la metodología estableció como *objetivo* de la sistematización, la realización de un proceso de autoreflexión acerca de las concepciones y prácticas que han orientado la promoción de la participación políti-

---

5 El ETC estuvo conformado por Esperanza Páez, coordinadora general; Erika Silva, metodóloga; y Gloria Camacho, encargada del seguimiento técnico. La coordinadora también asumió roles de seguimiento técnico.

6 Las responsables de la sistematización fueron, por GAMMA: Sandra López Astudillo y Sandra Peñaherrera Calle; por CEDEAL: Ximena Avilés, María Fernanda Cabrera y Patricia Gálvez; por CEDIME, María Fernanda Cañete, con el apoyo de Alicia Garcés y la recolección de insumos por parte de 5 dirigentes del CODEMUF; por el FNPME: Paulina Rodas, con el apoyo de Silvia Amores, Liliana Durán y Verónica Simbaña; por FUNDAMYF: Julieta Logroño y María Eugenia Lima; por la CPM: Margarita Carranco, Silvia Vega e Isabel Muñoz.

7 La elaboración de la metodología fue responsabilidad de Erika Silva (Véase, Erika Silva, "Metodología de sistematización de la experiencia de los proyectos del FIG-Ecuador", mimeo, agosto, 2002). Se hicieron dos reuniones previas con el ETC y una reunión con expertas en género para debatir sobre temas en torno al movimiento de mujeres, la participación formal y la intervención en políticas públicas, realizada en Quito, 23-07-02.

8 En efecto, allí se definió el objetivo, objeto y pregunta eje de sistematización que constan en este documento. (Véase fichas del taller).

ca de las mujeres por parte de los equipos ejecutores de los proyectos del FIG-Ecuador. Y, como su *objeto*, los conocimientos y prácticas (actividades, acciones, iniciativas) que guiaron a los proyectos a la consolidación del movimiento de mujeres en lo local, regional y nacional, al mejoramiento de las capacidades de las mujeres, a la promoción de su participación en espacios de decisión local y nacional a través de seis proyectos auspiciados por el FIG y ejecutados entre 1999-2002 en Ecuador.

Prevía contextualización de la problemática a tratarse, se propuso sistematizar la experiencia a la luz de dos ejes analíticos: poder y participación política, conceptualizados inicialmente desde la teoría de género, y que, en el proceso serían paulatinamente abordados también desde los aportes de la teoría feminista. Ese cambio constituyó una parte sustantiva de la historia de sistematización de los proyectos en el Ecuador, y, desde mi punto de vista personal, me ha regalado uno de los aprendizajes más importantes como mujer y académica.

Pues bien, de sus ejes analíticos se derivaría la *pregunta general* que orientaría el proceso de reconstrucción y análisis: ¿De qué manera los conocimientos, actitudes y prácticas promovidas por los proyectos del FIG-Ecuador desde 1999, han contribuido a fortalecer la ciudadanía activa de las mujeres y su empoderamiento individual y colectivo en los ámbitos públicos y privados, han coadyuvado a la construcción de nuevas o diferentes formas de participación política, y a la modificación de las relaciones entre hombres y mujeres en la sociedad ecuatoriana?<sup>9</sup> Adicionalmente, la sistematización seguiría las siguientes pautas metodológicas: perspectiva de género en la investigación y el análisis; contextualización de la experiencia; enfoque de proceso; participación de las/os actoras/es involucradas/os; énfasis en lo cualitativo; y formulación y socialización de lecciones de la experiencia

Una vez aprobada, la metodología general fue transferida a los ETLs en dos módulos de capacitación facilitados en dos momentos pertinentes del proceso<sup>10</sup>. El propósito de estos ejercicios era que los ETLs produjeran sus propias propuestas de sistematización, análisis e interpretación de sus respectivas experiencias. Las participantes también pudieron empaparse del actual

---

9 Se formularon, además quince preguntas derivadas. Véase Silva, 2002: 14-15.

10 El primer módulo, que abordó los primeros pasos de la sistematización (diseño de la propuesta y reconstrucción de la experiencia), fue facilitado el 19 y 20-09-02; el segundo módulo, en el que se expuso el análisis e interpretación de la experiencia, fue transferido el 26 y 27-02-03. (Véase las Agendas de Trabajo respectivas).

debate conceptual en torno a los temas afines a los proyectos mediante la conferencia de una académica experta<sup>11</sup>. Fueron, precisamente, en esos espacios, que los ETLs produjeron sus primeros borradores de diseños metodológicos, predefinieron sus fuentes e instrumentos, bregaron por elaborar sus iniciales conceptualizaciones, periodizaciones y los esquemas analíticos de sus correspondientes sistematizaciones, que serían trabajados posteriormente, con la asesoría del ETC, a veces en varios intentos hasta conseguir su versión definitiva.

Desde marzo del 2003 los ETLs se dedicarían a escribir sus correspondientes informes, que empezarían a receptarse en abril del 2003, para una primera lectura a cargo de la Coordinadora del FIG, el ETC y lectoras externas, cuyos comentarios coadyuvaron a su perfeccionamiento. A partir de septiembre se iniciaría la recepción de los informes definitivos. Hay que reconocer que los ETLs hicieron un notable esfuerzo por cumplir su compromiso con el FIG. Pues, aunque recibieron un modesto aporte económico, debieron combinar sus habituales responsabilidades laborales con el exigente y minucioso trabajo que conlleva una sistematización. De ahí que este proceso, inicialmente previsto a ejecutarse en siete meses, se haya extendido por un año cuatro meses. Y que haya sido un éxito, pues, de los seis ETLs que iniciaron el proceso, la mayoría lo culminaron con la entrega de sus documentos finales<sup>12</sup>.

Empecemos, pues, abordando el contexto histórico y el debate conceptual en torno a los ejes temáticos que orientaron el diseño, ejecución y sistematización de los procesos, para pasar, en una segunda parte, a la exposición de cada una de las experiencias desarrolladas por sus propias protagonistas y finalizar con una mirada transversal analítica y crítica del conjunto de las sistematizaciones a cargo de una lectora externa.

## **El contexto**

### *El país en el contexto mundial y regional*

El tiempo de ejecución de los proyectos (1999-2002) correspondió a la coyuntura finisecular, caracterizada, a nivel mundial, por la consolidación de la globalización neoliberal que ha acarreado un nivel de concentración de la

---

11 La conferencia estuvo a cargo de Gioconda Herrera en marzo del 2003.

12 La CPM se retiró luego de la transferencia del primer módulo (septiembre/02) debido a factores de orden interno a la organización.

riqueza sin precedentes en los países del Norte y el incremento correspondiente de la pobreza en los países del Sur<sup>13</sup>. En América Latina, la implementación del neoliberalismo siguió acentuando sus históricas inequidades socioeconómicas. En efecto, de la denominada “década perdida” en los 80’s, que registró una creciente “feminización de la pobreza”, se pasaba a la de la “exclusión social” en los 90’s. “Al comenzar el 2000 hay 224 millones de pobres según la CEPAL... y el número de personas que viven con un dólar al día se elevó de 63 millones, en 1987, a 78 millones, en 1998” (Tamayo, 2000, cit Chiriboga, 2001: 180). Es de presumir que de esta cifra, por lo menos un 50% correspondería a población femenina.

En el Ecuador, la coyuntura finisecular registró una institucionalización del esquema económico neoliberal, a pesar de las continuadas resistencias de ciertos sectores de la sociedad civil que pugnaron por la ampliación de la democracia social<sup>14</sup>. Proceso, que, por otro lado, se desarrolló en el marco del viejo modelo de desarrollo histórico gamonal-dependiente, caracterizado, en lo socioeconómico, por una aguda inequidad y exclusión sociales, y en lo político, por una acumulación autoritaria cuya continuidad ha bloqueado severamente la nascente democracia ecuatoriana (Quintero y Silva: 1991; Silva, 1991: 19 *passim*).

Dicho esquema económico, caracterizado como “pluto-democrático”<sup>15</sup>, solo agudizó las tendencias preocupantemente manifiestas desde fines de los años 80: crisis económica, abrumadora concentración de la riqueza, expansión de la pobreza y miseria entre la población, debilitamiento del aparato productivo, disminución de las exportaciones y crecimiento de las importaciones, cuyo curso se accidentó aún más con eventos coyunturales,

---

13 “...si en 1960 el 20% más rico de la población mundial recibía el 70% del ingreso total, en 1990 ya se apropiaba del 82.7% y para fines de la década percibía el 86% de la riqueza, en tanto que el 20% de población más pobre había mermado sus ingresos del 2.3% en 1960, al 1.4% en 1990, descendiendo a un magro 1% a fines de la década”. (Véase E. Silva, agosto 2003: 6).

14 La décimo novena Constitución, aprobada el 5 de junio de 1998, consagró la Economía Social de Mercado al mismo tiempo que el Estado Social de Derecho, dos tendencias opuestas que expresaban una contradicción no resuelta (Moreano, 1998: 127; Pachano, 1998: 84-85).

15 Concepto propuesto por el politólogo francés Maurice Duverger para caracterizar el modelo liberal “dado que el poder reposa sobre el pueblo (demos) y sobre la riqueza (plutos)”, recuperado por Galo Chiriboga en su análisis de la Constitución de 1998 (1998: 37).



tales como, la guerra fronteriza del Cenepa (enero 1995) y el Fenómeno de El Niño (1997), detonantes de la quiebra de empresas y del sistema financiero hacia fines de la década<sup>16</sup>. Al mismo tiempo, continuaron las políticas estatales orientadas a favorecer la concentración de la riqueza que se inauguraron, precisamente en los albores de la crisis y el ajuste, con la sucretización de las deudas de los empresarios privados adoptada en 1983, que fuera considerada como el “atraco del siglo” (Maya, 1994: 93). Hacia 1996 el Estado iniciaría un ciclo de salvataje al sistema financiero que se descubriría invadido por mecanismos corruptos y al cual transfirió recursos sin reparos. Así, entre julio del 98 y febrero de 1999 el crédito al sistema financiero aumentaba en aproximadamente 1000 millones de dólares. Según algunas fuentes, en este segundo “atraco del siglo” el Estado “asumió la cuenta de diez instituciones bancarias quebradas, con un costo aproximado de 2.500 millones de dólares. Solo en un año (1999) ‘catorce bancos privados recibieron... un apoyo equivalente a 15 veces el presupuesto de salud, a 5 veces el presupuesto de educación, y es mayor al conjunto de gastos en sueldos y salarios de todos los ecuatorianos en condiciones de empleo estable en un año calendario’” (Hidalgo, 2000: 26). Hasta el momento actual no se conoce el costo de tal salvataje, pero algunos analistas estiman su monto en \$8.000 millones.

El costo social de la aplicación de este modelo fue enorme: el desempleo pasó del 6% en 1990 a 18.1% en 1999 y el subempleo del 48% al 54%; la emigración asumió caracteres masivos; el poder adquisitivo de los salarios cayó del 80% en 1986 al 66% en 1996, llegando al 51% en 1999; la pobreza aumentó estimándose que afectaba al menos al 70% de la población; aumentó la inequidad: “la relación de ingresos entre el 5% más pobre y el 5% más rico... pasó del 1: 109 en 1988 al 1: 206 en 1999”, manteniéndose, por

---

16 Algunos indicadores económicos ilustran este proceso: el PIB real que en 1990 creció a una tasa del 3% en 1999 registró una tasa negativa de -7%; la deuda externa pública aumentó de \$12.054 millones en 1990 a \$13.752,4 en 1999, y continuó representando altos porcentajes del PIB (el 99.8% en 1999). En el 2002 se informaba que entre 1970-2002 el Ecuador había pagado \$88.935 por concepto de deuda externa. La inflación ascendió del 50% anual en 1990 al 60% en 1999; el déficit fiscal descendió en 1998 a -6.5% y en 1999 seguía en un elevado -4%; las exportaciones cayeron en 20.2% en 1998, incrementándose las importaciones en 11.4% lo que produjo “¡el primer déficit comercial en 11 años!”; el tipo de cambio se elevó de 898 sucres por dólar en 1990, a 19.000 en 1999, hasta llegar a 25.000 sucres por dólar en el 2000, desembocando en la aprobación oficial de la dolarización el 12 de marzo del 2000 (Cuesta et al, 1999: 16-17; CDES, 2001: 2; Schuldt, 2000: 14; *El Comercio*, 27-06-03, B1).

otro lado, los históricos déficits en servicios, salud y educación. Desde luego, tal realidad se agudizaría en las provincias predominantemente indígenas y afrodescendientes, o en aquellas mayormente alejadas de los centros de poder económico y político (como las fronterizas y amazónicas), tal como lo demuestran las sistematizaciones de los proyectos publicados en este libro. Hacia el 2002 el Informe de Desarrollo Humano de NN. UU. indicaba que el índice de desarrollo humano medio del Ecuador, correspondiente al de los países medios, era de 0.732, registrándose una disminución de veinte puntos con respecto a 1998 (0.767) lo que significaría su descenso del puesto 73 al 93 entre 1998 y 2002 (Cuesta et al, 1999: 16-17; Schuldt, 2000: 17-18; PNUD, 2002: 150; Foro, 2002: 8; Silva, 1999: 3). Este brutal retroceso le conduce a afirmar a Jürgen Schuldt que “bien podríamos hablar de una Generación Perdida en el Ecuador, después de más de veinte años de procesos de ajuste y estabilización”(2000: 3).

Para las mujeres, dicho modelo significó la persistencia de las inequidades e iniquidades de género en la sociedad ecuatoriana<sup>17</sup>. En efecto, para fines de siglo, la brecha de educación entre mujeres y hombres alcanzó el 53%. El analfabetismo funcional afectaba al 45.6% de mujeres campesinas y al 16.9% de urbanas. Su mayor acceso a la educación no había conllevado a una diversificación de sus carreras laborales, la ampliación de oportunidades de empleo, salarios iguales a los de los hombres, mayores oportunidades de contratación, promoción y ascenso. Por otro lado, las opciones de vida de las mujeres seguían limitadas por las responsabilidades domésticas y familiares. Así, aun cuando constituyesen el 52% de la población del país, menos mujeres integraban la fuerza laboral (para 1999, 1'978. 316 hombres estaban empleados frente a 1'247. 811 mujeres). En lo relativo a la salud, para 1999 el 76.2% de mujeres no poseían ninguna cobertura de salud y apenas el 17% estaban cubiertas por el seguro social campesino. Asimismo, entre las mujeres más pobres continuaban registrándose altas tasas de fecundidad, altos índices de embarazos adolescentes<sup>18</sup>, así como un acceso limitado a anticonceptivos y altas tasas de mortalidad materna. Y en materia de violencia de género, las denuncias parecerían representar aún un porcentaje ínfimo en relación con el número de mujeres efectivamente victimizadas. Adicionalmente, en el terreno

---

17 Los datos sobre la situación de las mujeres provienen de Banco Mundial: 2000 y Foro: 2000.

18 Según cifras del Banco Mundial, para fines de la década de los 90 el 18% de las jóvenes entre 15 y 19 años ya había tenido un/a hijo/a (2000).

de los delitos contra las mujeres campeaba una absoluta impunidad<sup>19</sup>. Como se puede advertir en los estudios aquí publicados, esta realidad golpeaba con mayor rigor a las mujeres de las provincias más pobres y periféricas del país.

La consagración de la inequidad y exclusión económicas en el Ecuador, ocasionó el deterioro paulatino del sistema político en medio de continuados escándalos de corrupción que involucraban a personajes poderosos en el campo político y económico, fenómeno que registró varios ápices en la década, y que, incluso, provocó la caída de dos Presidentes de la República<sup>20</sup>. Como consecuencia, el Estado exhibe en el momento actual una profunda *crisis de legitimidad* que tiende a profundizar y prolongar el estatuto de inestabilidad permanente que ha caracterizado al sistema político ecuatoriano desde la fundación democrática en 1979 (Quintero: 2003; Silva: 1991). Al mismo tiempo, un sentimiento de incertidumbre colectiva ha comenzado a permear ciertos discursos que se interrogan sobre la “viabilidad” del país, su identidad, planteando temores sobre su disolución, formulando propuestas separatistas o anexionistas, que empezaron a arreciar hacia fines de la década, en medio de la solución del histórico diferendo limítrofe con el Perú (1998) y la desaparición del sucre como moneda nacional (2000) (Silva, 2001; Moreano, 2001: 96; Cuví, julio2001: 3).

La misma década registró, sin embargo, la irrupción de nuevos actores sociales procedentes de sectores marginados de la sociedad, que tendrían una importante gravitación en la escena política y presionarían por reformas políticas y legales orientadas a profundizar la democracia. Primeramente, el movimiento indígena que había protagonizado el primer levantamiento de alcance nacional el 1 de junio de 1990. En el contexto de una sociedad civil atomizada, de un movimiento sindical en reflujo, golpeado por las reformas laborales de tinte neoliberal, la emergencia del movimiento indígena marcaría un nuevo derrotero de resistencia de la sociedad civil al ajuste y se constituiría en la conciencia crítica de un sistema político crecientemente ilegítimo. No en vano sus masivas movilizaciones serían uno de los factores de las caídas de dos gobiernos. Por otro lado, jóvenes, niños y ambientalistas también formulaban sus demandas. Todo ello también auspiciado por las políticas de la cooperación internacional de los años 90, especialmente de Naciones Unidas,

---

19 Según las expertas, la violencia de género afectaría a un 80-90% de la población femenina ecuatoriana. Véase Guadalupe León, *Del Encubrimiento a la Impunidad. Diagnóstico sobre Violencia de Género* (Quito: CEIME, 1995)

20 Abdalá Bucaram (febrero 5, 1997); Jamil Mahuad (enero 21, 2000), además del Vicepresidente Alberto Dahik (1995) y el Ministro de Gobierno César Verduga (1998).

que, influida por un nuevo concepto de desarrollo, organizaría siete conferencias internacionales sobre temas, tales como, infancia, derechos humanos, derechos de las mujeres, medio ambiente, entre otros.

### **El movimiento de mujeres: logros y límites**

Uno de los nuevos actores sociales de la década fue el naciente movimiento de mujeres. Aunque ya desde los años 60 se pueden registrar los primeros brotes de organizaciones autónomas de las mujeres (ya no de “brazos femeninos” de organizaciones políticas, sindicales, estudiantiles, etc.), la emergencia del movimiento de mujeres, entendido como la constitución de un sujeto político a partir de los principios de identidad, oposición y totalidad, siguiendo la propuesta de Alain Touraine (Ernst, 1994: 258), se abrió en el Ecuador recién en la década de los 90 y constituye un proceso aún en curso<sup>21</sup>. En efecto, varios/as autores/as coinciden en señalar una desarticulación de los grupos de mujeres a fines de los años 80 y principios de los 90. Para Mario Unda eran “...una suma, pero no todavía una articulación, de expresiones locales y aún zonales dentro de cada localidad” (1991: 136). Para aprehender esta realidad en ciernes, Silvia Vega propondría el término de “mujeres en movimiento”, distinto al de “movimiento de mujeres” que marcaría la constitución de éstas como sujeto político (Silva, 1998: 9). Parecería que la emergencia del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana (1994) y de la Coordinadora Política de Mujeres (1995) marcó “el momento de convergencia de los protomovimientos de mujeres (barriales, de ‘clase media’, voluntarios, etc) gestados desde los años 60, en un movimiento de mujeres con identidad definida como actor social, con una agenda de propuestas y reivindicaciones hacia el Estado y la sociedad civil, cuyo rasgo inédito es su alcance nacional, por primera vez en la historia del país” (Silva, 1998: 72). Fue, precisamente, su exitosa movilización, en un contexto internacional favorable a la organización y participación de las mujeres<sup>22</sup>, la que logró cristalizar en me-

---

21 De hecho, ni actualmente existe consenso entre académicas y militantes de organizaciones de mujeres sobre si existe un movimiento de mujeres constituido en el país. Véase al respecto los textos de María Cuví, Raquel Rodas, Silvia Vega y Erika Silva citados en la bibliografía.

22 En los 80 y 90 el movimiento internacional de mujeres había destacado a importantes cuadros a trabajar en organismos internacionales. Al mismo tiempo presionaba para que Naciones Unidas democratice algunas normas internacionales, lo que se tradujo en la creación de instrumentos internacionales orientados a consagrar los derechos de las mujeres a ser asumidos por los Estados miembros (Silva, 1998: 4; Anexo 1).

didadas estatales un conjunto de demandas, constituyendo a la década de los 90 en un momento de avance para las mujeres ecuatorianas, a pesar de la crisis integral que asolaba al país.

Así, desde mediados de la década se empezaron a emitir leyes que promovían los derechos de las mujeres, tales como la Ley 103 contra la violencia a la mujer (1995), la Ley de Fomento, Apoyo y Protección a la Lactancia Materna (1995), y la Ley de Maternidad Gratuita (1998). Asimismo, se fortalecían y/o creaban instituciones públicas orientadas a ejecutar políticas con enfoque de género y a promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, como el CONAMU (1997), la Comisión Permanente de la Mujer el Niño y la Familia del Congreso Nacional; la Defensoría de la Mujer Adjunta a la Defensoría del Pueblo; las Comisarías de la Mujer y la Familia (1994) que hoy ascienden a 19; y Comisiones de la Mujer y la Familia creadas por diversos Concejos Municipales. Por otra parte, el movimiento de mujeres fue uno de los actores decisivos para la consagración del Estado Social de Derecho en la nueva Constitución aprobada en 1998, que reconoció por primera vez los derechos colectivos de los pueblos, de las mujeres<sup>23</sup>, las minorías sexuales, los derechos medioambientales, la ciudadanía social, estableciendo también responsabilidades ciudadanas (Banco Mundial: 2000; Foro: 2000; Cuvi, 2002: 23-24, n23, 9). Más aún, la aprobación de leyes como la Ley Especial de Descentralización y Participación Social (1997) y el intenso debate nacional sobre el tema al finalizar la década, posibilitarían la constitución de los espacios locales en escenarios claves para la democratización política y social desde los intereses de las mujeres<sup>24</sup>. La emisión y ejecución de estas leyes y políticas se tradujo en cierto mejoramiento de la situación de las mujeres. Así, por ejemplo,

---

23 “La nueva Constitución incorporó los derechos de las mujeres en áreas de educación, salud, trabajo, participación política, otorgando un marco legal que viabiliza la institucionalización de políticas públicas para la equidad de género... Esta incorporación fue realizada de acuerdo a cuatro principios: reconocimiento de la igualdad de hombres y mujeres ante la ley; universalización de los derechos, reconociendo las particularidades de las mujeres de una manera positiva; prohibición de la discriminación por sexo; fomento de la equidad de género a través de medidas de discriminación positiva o acción afirmativa” (Foro, 2002: 19-20). Para un análisis de los avances logrados en la nueva Constitución, véase el libro de Rocío Rosero, María Pilar Vela y Ariadna Reyes. *De las Demandas a los Derechos. Las Mujeres en la Constitución de 1998* (Ecuador: FNPME, CONAMU, ERPB, 2000).

24 Sobre este aspecto véase el estudio de María Eugenia Lima y Julieta Logroño en este libro.

se evidenció su creciente acceso al sistema educativo formal<sup>25</sup>, una reducción de la tasa de fecundidad (de 5 en los 80's a 3.6 actualmente) como consecuencia del incremento en el acceso y uso de métodos de planificación familiar; y un aumento constante de la participación femenina en el mercado laboral (B. Mundial, 2000: 50).

En lo que a la participación política se refiere, los años 90 testimoniaron una gradual incorporación de las mujeres como candidatas en procesos electorales, así como su acceso a cargos de representación política y a altos puestos de decisión del Estado, favorecidas por ciertas políticas de acción afirmativa, también adoptadas en otros países de América Latina<sup>26</sup> tales como la Ley de Amparo Laboral (enero, 1997), en la que se estableció una cuota político-electoral del 20% para las mujeres<sup>27</sup>, y la reforma a la Ley de Elecciones (febrero, 2000), en la que se estableció una cuota del 30%, un incremento progresivo de un 5% en cada proceso electoral hasta llegar a la equidad, y el carácter de alternabilidad y secuencialidad en la ubicación de las candidaturas femeninas (Quintero, 2002: 24; Vega, 2003: 3).

Así, entre 1996-2000 se registraba un aumento de mujeres en cargos de elección popular: las diputadas nacionales electas pasaron del 0% en 1996 al 20% en 1998 y las diputadas provinciales de 5.7% al 11.9% para el mismo período; las consejeras provinciales electas aumentaron del 6.3% al 18% entre 1996-2000 y las concejales municipales del 8.2% al 30% en el mismo período.

---

25 Según un reciente estudio del Banco Mundial, la permanencia y matrícula escolar en los centros educativos ha disminuido en sus diferencias de género. Y, pese a que los años de educación son todavía en promedio mayores para los hombres, sin embargo, los niños presentan mayores niveles de deserción y repetición que las niñas (Banco Mundial, 2000: 50). En los niveles pre-primario, primario y medio las mujeres constituyen alrededor del 50% de dicha población educativa y a nivel universitario constituían el 51% de la población matriculada en 1994 (Foro, 2002: 34).

26 Las cuotas electorales para mujeres han sido adoptadas en 11 países latinoamericanos (Quintero, 2003: 2002).

27 Según Silvia Vega, Ecuador es el primer país de la región andina en la que se consagra tal cuota electoral. Esta Ley, promovida por el Partido Roldosista Ecuatoriano, fue "hecha sin consulta ni conocimiento de las organizaciones de mujeres" y planteó reformas al Código del Trabajo, la Ley Orgánica de la Función Judicial y la Ley de Elecciones (Vega, 2003: 2).

do<sup>28</sup>. En las elecciones seccionales del 2000 continuaron registrándose avances en la participación electoral de las mujeres. Así, el número de candidaturas femeninas aumentó de 20% en 1998 a 37.4% en el 2000<sup>29</sup>, y, en 8 provincias (no las mayores electoralmente), “la participación de candidatas mujeres superó al menos en una de las tres elecciones pluripersonales a las candidaturas de los hombres” (Quintero, 2003: 91). En términos de resultados, en este proceso fueron electas 266 concejales (12.5% de las candidatas), 16 consejeras (7.3%), 6 alcaldesas (7.5%), 963 miembras de Juntas Parroquiales (19.8%) y ninguna prefecta. Esto significó un 18% de consejeras, 30% de concejales y 24.5% de representantes mujeres en las Juntas Parroquiales. Sin embargo, en las elecciones del 2002 fueron electas “aparentemente menos mujeres que en el 2000 a las dignidades seccionales”: un 16.3% de consejeras, 22% de concejales y 23.26% de diputadas (Vega, 2003: 5). En cuanto al acceso de las mujeres a altas funciones públicas, aunque también registró ciertos avances, éstos continuaron siendo modestos: para 1999 cuatro de los 15 ministerios estaban ocupados por mujeres, y, asimismo, por primera vez una mujer era designada como Fiscal General de la Nación (1999). Ese mismo año, solo uno de los 31 jueces de la Corte Suprema de Justicia era una mujer (B. Mundial, 2000: 6-7). Todos estos procesos provocaron la movilización de las mujeres en el ámbito nacional, evidenciando, a inicios del nuevo siglo, su gran diversidad interna traducida en la emergencia de nuevas organizaciones indígenas, negras, de lesbianas, regionales, locales, etc., que se sumaban a las ya existentes.

Todos estos logros, sin embargo, no repercutieron en el fortalecimiento orgánico del movimiento de mujeres como actor contestatario en el terreno de la sociedad civil, ni lo consolidaron como un movimiento de alcance nacional a inicios del nuevo siglo. Y ello, porque este movimiento no pudo escapar a ciertas tendencias estructurales en la constitución de la sociedad civil ecuatoriana. En primer lugar, el *patrón histórico de predominio de lo estatal sobre lo societal* de origen colonial, que acarrea la subordinación de la sociedad

28 Datos de la CPME, *Liderazgos Alternativos* (Quito: CPME, 2000). Según Patricia Palacios y Margarita Carranco (1998) el número de candidatas en 1998 representó el 3.83% del total de candidaturas. El porcentaje promedio de electas alcanzó el 9.15%. Comparadas con las elecciones de 1996, las de 1998 evidenciaron un progreso en el acceso de mujeres a diputaciones nacionales y provinciales (en la primera pasa del 0.0% al 20%; en la segunda de 5.7% al 11.88%). En cuanto a las consejeras crece de 6.3% al 7.14% entre 1996-1998 y en cuanto a concejales de 8.2 a 8.6% en el mismo período.

29 De 19. 558 candidaturas, 7. 308 fueron de mujeres (Quintero, 2003: 24-25).

civil a la lógica del Estado, bloqueando su potencialidad y capacidad de autonomía y autodeterminación (Silva, 1991: 23-24). En el caso del movimiento de mujeres, el Estado jugó un papel “de primera importancia en su condición y delimitación institucional”. Como Mario Unda lo presumía “no será hasta que el Estado lo asuma como iniciativa, cuando (el movimiento de mujeres) creará una fuerza social en su respaldo y logrará ciertos éxitos” (1991: 138). En la segunda mitad de los años 90, el Estado ecuatoriano tuvo la capacidad de institucionalizar las iniciativas de las mujeres, de convertir sus demandas en políticas públicas y de incorporar a las organizaciones de mujeres a su propia gestión. A inicios del siglo, una analista advertía que las organizaciones constitutivas del movimiento de mujeres se habían “institucionalizado” y convertido en “blancos” (targets) del desarrollo: en recipientes ideales de las políticas neoliberales (Lind, s/f: 4). Para algunas feministas, esta centralidad del Estado y de lo público en las prácticas del movimiento, que dicho sea de paso se manifiestan a nivel mundial y regional, lo había desdibujado como signo portador de propuestas de “cambio civilizatorio”, subversivas del sistema de dominación patriarcal, habiendo perdido el “carácter de transgresor y altivo” que le caracterizó en el pasado (Rodas, 2002: 20; Cuvi: 2001; Foro, 2002: 20; Vega, 1992: 252)<sup>30</sup>. ¿Acaso se había convertido en un *momento* de la modernización del Estado ecuatoriano?<sup>31</sup>

La crónica debilidad de la sociedad civil, expresada en la dispersión y fragmentación de sus organizaciones, ha dificultado también la constitución de espacios públicos de discusión y asociación ciudadana (revistas, foros, etc), limitando el desarrollo del pensamiento social. En el caso del movimiento de mujeres esto se ha manifestado en la virtual inexistencia de espacios de debate feministas<sup>32</sup>. Es de presumir que ello haya determinado una mayor influencia ideológica del discurso de la cooperación externa en su evolución<sup>33</sup>, incidiendo en el viraje conceptual del protomovimiento de mujeres, que hasta los 80

---

30 Crítica que también se registra a nivel latinoamericano. Véase los trabajos de Alvarez: s/f; Molineaux, s/f; Vargas y Wieringa: 1998.

31 Como lo señalara como posibilidad Mario Unda en 1991 (1991: 138).

32 En el 2003 Raquel Rodas editó la excelente revista feminista *Caracola*, que, sin embargo, no cuenta con ningún apoyo institucional. Aparte de este esfuerzo, no se registra ningún otro.

33 Estas exigían la inclusión de “temas de género” en los proyectos de desarrollo, promoviendo la constitución de las denominadas ONGs de mujeres, suscitadoras, a su vez, de la constitución de un movimiento de mujeres.



parecería persuadido de un discurso y vocación más bien feministas<sup>34</sup>, y que, en los 90, cuando se constituye en movimiento, asume el enfoque de género como su eje conceptual<sup>35</sup>. Para algunas analistas la indefinición identitaria feminista evidenciaría un retroceso en la constitución del movimiento (R. Rodas: 2002; P. Rodas, 2003: 7; Cuvi, 2002: 22). La falta de conciencia genealógica también ha sido identificada como otra de sus limitaciones ideológicas, al igual que la ausencia de debate sobre la diversidad del movimiento de mujeres, que evidenciaría, además, su no constitución “hacia dentro” (Cañete, s/f: 3, 38).

Una segunda tendencia estructural, a la que tampoco ha escapado el movimiento de mujeres, es la *corporativización de la representación política*, manifiesta en el predominio de los intereses particulares de los diversos agrupamientos sociales expresados a través de instancias corporativas (gremios, cámaras, sindicatos, confederaciones, etc) por sobre los intereses públicos, que, desde el punto de vista teórico, se expresarían en la modernidad a través de mediaciones, tales como, partidos y movimientos políticos<sup>36</sup>. Esta tenden-

---

34 Acción por el Movimiento de Mujeres una de las primeras organizaciones políticas de mujeres fundada en Quito en 1987, fue constituida por feministas. Su discurso y estructura organizativa obedecían a criterios renovados planteados por las feministas (Véase Silva, 1998: 10)

35 Para Elena Beltrán y Cristina Sánchez la introducción del concepto de género, al que caracterizan como “opresor”, evidencia un cambio de paradigma del feminismo (1996: XXIII). Según Martha Lamas, “(e)l reemplazo del término mujeres por género fue un ardid de las feministas de los 80 ya que éste suena más neutral, no denota ni connota una declaración de desigualdad ni de poder, toma distancia de la estridencia feminista; no nombra al bando oprimido ni al opresor. En fin, añade, el término incluye a las mujeres sin nombrarlas y no plantea amenazas para nadie” (cit por R. Rodas, 2002: 24).

36 Esta tesis ha sido planteada por Rafael Quintero y Erika Silva en *Ecuador: una Nación en Ciernes* (Quito: Abya Yala, 1991). La replanteamos en un reciente trabajo conjunto: “Fundamentos históricos de una identidad nacional en construcción” (mimeo, diciembre 2003). También se registra en mi ensayo “Gobernabilidad y Democracia en el Ecuador” (1991). Otro autor que ha planteado la relevancia de lo corporativo, en su caso para el desarrollo local, es Marco Velasco. En su excelente artículo publicado en 2001, él señala que en el Ecuador se evidencia un predominio de las organizaciones corporativas por sobre las organizaciones territoriales. Desde su perspectiva, el predominio de organizaciones corporativas genera sociedades desestructuradas, con débil sentido de pertenencia, tendencias disolutorias, identidades en conflicto y un débil Estado de Derecho. En cambio, el predominio de organizaciones territoriales produce sociedades integradas, con sentido de identidad, tendencias cohesivas, ciudadanía constituida y un Estado de Derecho consolidado. Véase su “Democracia y Desarrollo Local en el Ecuador” (2001: 121).

cia expresa la ruptura entre el orden de representación de intereses de los agrupamientos sociales y el grado de organización de los mismos en el terreno de la sociedad civil, fenómeno acentuado en los últimos años en los que se ha agudizado la dislocación de la relación Estado-economía dado el carácter crecientemente subordinado del Estado ecuatoriano a las políticas del poder imperial (Quintero y Silva, 2003: 18). La mediación de las ONGs y, por ende, de la cooperación técnica internacional en el movimiento de mujeres, (denominada ONGización e identificada también como realidad del movimiento regional de mujeres) (Alvarez, s/f: 108passim), fue facilitada en el Ecuador por dicha tendencia, que privilegia el carácter reivindicativo de la demanda, por sobre el político, presionando hacia la fragmentación e institucionalización de las organizaciones y viabilizando lo que Maxine Molyneux a señalado para América Latina, como la “extraña alianza entre el comunitarismo y el neoliberalismo” (mimeo, s/f: 17). Realidad que podría explicar también las contradicciones identificadas entre el discurso y la práctica feminista frente al neoliberalismo (Lind, s/f: 6). No es de extrañar, por ello, que a pocos años de nacido, el movimiento nacional de mujeres de mediados de los 90, se halle en profunda crisis y que sus organizaciones nacionales se diagnostiquen fragmentadas<sup>37</sup>, y sean percibidas como escasamente representativas de los intereses particulares de la diversidad de mujeres que buscan representarse a sí mismas a través de organizaciones locales o regionales.

Ahora bien, las limitaciones en los avances de las mujeres no se circunscriben a su nivel organizativo, sino también a sus realidades materiales. Para el caso que nos interesa, cabe señalar los nudos críticos identificados en lo pertinente a la ciudadanía y la participación política.

En lo relativo a la construcción de ciudadanía, algunas organizaciones y ONGs de mujeres orientadas al trabajo en ese campo<sup>38</sup> han podido diagnosticar las siguientes falencias: un insuficiente conocimiento de sus derechos y/o dificultad para acceder a información sobre éstos y de apropiárselos para ejercerlos; un incumplimiento de sus derechos por parte de la institucionalidad pública: los derechos constitucionales no se incorporan a leyes específicas o secundarias por lo que se mantiene la discriminación de género; debilidad or-

---

37 Esta información la he obtenido de reuniones con grupos de mujeres, especialmente de la Coordinadora Política de Mujeres.

38 Nos circunscribimos al diagnóstico de problemas extraídos de los seis proyectos seleccionados para la sistematización de la experiencia de proyectos del FIG.

ganizativa de las mujeres y de su representación social y política<sup>39</sup>; escasa participación y representación de los intereses prácticos y estratégicos de las mujeres en los espacios de decisión públicos; temor de las mujeres a participar políticamente por falta de capacitación, problemas socio-culturales y falta de propuestas.

En lo que a la participación política se refiere, se registran las siguientes limitaciones. En primer lugar, una resistencia de las estructuras político-institucionales (partidos políticos, organismos electorales) a aplicar la denominada “ley de cuotas”<sup>40</sup>, a tal punto que Silvia Vega califica de “tortuoso el camino de afirmación institucional de la cuota electoral para las mujeres ecuatorianas (pues) en los cinco años que han transcurrido... no ha podido aplicarse en toda su amplitud la norma legal” (2003: 4). En segundo lugar, en el sistema de representación política continúa prevaleciendo una “muy alta inequidad de género”: según Rafael Quintero, la “brecha de género en la representación política para el año 2000 sería de 70”<sup>41</sup>. En tercer lugar, se ha puesto en evidencia el desfase existente entre la capacidad de acción social de las mujeres y sus limitaciones para transformar su protagonismo social en poder político, dada su “falta de habilidades y entrenamiento... para el ejercicio del poder y la ciudadanía” (B. Mundial, 2000: 26). Incluso, la mayor presencia de mujeres como candidatas, o su acceso a cargos de representación o a puestos de decisión públicos, invocando ideas y quehaceres alternativos, ni ha cuestionado, ni ha modificado las tendencias y reglas dominantes del sistema político, sino que más bien las ha reforzado y legitimado<sup>42</sup>, poniendo en evidencia la escasa relación que dichas actrices públicas tienen con el movimiento de mujeres. Asimismo, su presencia en altas funciones públicas no ha evi-

---

39 Según López y Peñaherrera, de unas 80 organizaciones legalizadas cada año, solo el 6% son organizaciones de mujeres, indicador de una débil iniciativa en ese campo (s/f: 2).

40 Rafael Quintero señala que la participación de las mujeres “se tropezó con un instructivo del TSE que sin duda vulneraba los derechos adquiridos”, pues burlaba la alternabilidad y secuencialidad (2000: 24).

41 Considerando que la equidad total se representaría con 0 y la total inequidad con 100. Véase Cuadro No. 37 en Quintero, 2002: 92-93)

42 Así, por ejemplo, en las elecciones de 1998 el mayor número de mujeres electas correspondió a los partidos triunfadores en esas elecciones (PRE, PSC y DP) que llevaron a un mayor número de representantes al Parlamento (Véase Palacios y Carranco, 1998: 4). Silvia Vega señala en su artículo “La ciudadanía ‘incompleta’ de los movimientos de mujeres” que el movimiento ha tratado de incidir en el régimen político, pero no ha logrado hacerlo ni sobre el sistema, ni sobre la cultura política (2000: 251-2).

denciado nuevos conceptos sobre el poder o el manejo del poder político de su parte, por lo que sus prácticas no se han orientado a erosionar los contenidos de la cultura política tradicional, también de signo patriarcal. Más aún, las prácticas políticas de las propias organizaciones de mujeres estarían mediadas por los rasgos de una cultura política nacional caracterizada por el clientelismo, patrimonialismo, caciquismo y autoritarismo<sup>43</sup>. Además, no se registra una representación de las demandas del movimiento en el ejercicio del poder político de estas mujeres (Foro: 2002).

Fueron, precisamente, estas limitaciones -entre otros aspectos- las que consideraron los distintos proyectos auspiciados por el FIG como factores a ser contrarrestados en sus intervenciones orientadas a mejorar la situación y condición de las mujeres ecuatorianas.

### **El debate conceptual**

Los proyectos sistematizados abordaron temas relativos a la construcción democrática, como la misma democracia, la ciudadanía, la participación política, y temas como la identidad y el liderazgo relacionados desde la gran problemática del poder. Algunos de ellos formaban parte del repertorio conceptual de la teoría política, terreno intervenido desde los años 60 del siglo XX por la teoría feminista, cuyos aportes y redefiniciones cabe, a este propósito, destacar.

Entendido como un movimiento social y una tradición teórica orientados a la lucha contra la opresión de las mujeres que contiene “la crítica más radical” a “toda una tradición de pensamiento” y a las relaciones de poder y dominación sexual establecidas (Colaizzi, 1990: 14; Pateman, 2000: 192; de Miguel y Cobo, 1997: 202), el feminismo no se caracteriza, precisamente, por su unanimidad. Por el contrario, en el debate de las corrientes del Norte<sup>44</sup> en

---

43 Ver, por ejemplo, la historia del Foro Nacional de la Mujer (Silva: 1998). También Erika Silva, “Diagnóstico situacional del Foro Nacional de la Mujer”. Informe de Consultoría, Quito, septiembre, 2001. Esto también fue señalado en el taller con expertas en género realizado el 23 de julio del 2002 como parte del diseño de la metodología de sistematización de la experiencia de los proyectos del FIG.

44 Nos circunscribimos a las corrientes del Norte pues es en ese espacio en donde se han formulado dichos enfoques. Al revisar dicha literatura no se registra ningún aporte teórico de feministas del Sur en dicho debate. Al revisar, por otro lado, la literatura sobre el feminismo latinoamericano, no se registra una problematización teórica de los planteamientos de las feministas del Norte, sino, más bien, una divulgación acrítica de los mismos.

torno a los conceptos políticos, se han identificado dos enfoques: los universalistas y los postmodernos<sup>45</sup>, también denominados feminismo de la igualdad y feminismo de la diferencia. Más allá de los diversos aspectos en torno a los cuales polemizan<sup>46</sup>, su parteaguas conceptual parece ser su postura de aceptación o rechazo del *universalismo* (categorías políticas universales, Sujeto Universal). Al reconocer que las categorías universales están en clave masculina, el feminismo de la igualdad propone acabar con el doble código moral: universalizar los códigos, apropiándose del código masculino. Según Amelia Valcárcel, "...la principal reivindicación del feminismo... es luchar por el 'derecho al mal'". Celia Amorós lo secunda y plantea que "...la única manera de universalizar es apropiarse de la definición misma de universalización que hace el sujeto que se autoconstituye en sujeto universal, y por lo tanto fija, pone el listón, la norma de la universalidad. Por lo tanto, apropiémonos de su norma y universalicemos" (Amorós, 1990: 37-39). Desde la otra orilla, en cambio, se plantea que si el sujeto Mujer se constituye según las prerrogativas del Sujeto Universal, que prioriza la experiencia masculina, no sería otra cosa que un reflejo de éste. Para el feminismo de la diferencia, entonces, es necesario construir un sujeto diferencial, que no sea genérico y que corresponda a las mujeres (Sendón de León, s/f: 3, 13). El debate en el seno de la teoría política feminista actual, que apunta a la redefinición de categorías políticas básicas, "radica en si ésta 'debe implicarse en una reconstrucción o, por el contrario, en una desconstrucción de la tradición filosófica occidental'" (De Miguel y Cobo, 1997: 211).

Desde una u otra corriente, el debate de las feministas del Norte ha nutrido el vasto campo de la teoría política occidental. Al sistematizar este pro-

---

45 La "condición postmoderna" ha sido definida como "...un estado de ánimo escéptico o de un conjunto de sentimientos que marca la situación en la que se encuentra la izquierda después de 1989" (N. Fraser, 1997: 3). Características de la postmodernidad serían: 1) La ausencia de un paradigma alternativo de carácter universal. Se enfatiza en la fragmentación que niega la explicación autorizada de la realidad; 2) rechazo a la categoría de clase, desestimación de las relaciones de opresión y explotación, y énfasis en el individuo y en sus posiciones definidas según sus identidades grupales, comunitarias, etáreas, sexuales, étnicas, etc; 3) cambio en la gramática de las exigencias políticas (de la redistribución al reconocimiento); 4) resurgimiento del liberalismo económico (Fraser, 1997: 4-6; E. Dore, 1997: 14-15).

46 La agenda de diferencias conceptuales y políticas entre ambos enfoques puede verse en Victoria Sendón de León, "El feminismo de la diferencia: un ejercicio de resistencia práctica, epistemológica y política" (mimeo, s/f).

ceso, Hirschmann y Di Stefano identifican tres líneas de intervención en ese terreno: 1) la politización de conceptos considerados no políticos; 2) el escrutinio de los “espacios inocentes” de la teoría política; y 3) la redefinición de los conceptos de la teoría política desde las mujeres. En relación al primer punto, las feministas crean nuevos conceptos, tales como, patriarcado, género, casta sexual, comunidad, familia, privacidad, cuidado, conectándolos al terreno del Estado y la política<sup>47</sup>. En el segundo nivel, redefinen conceptos aparentemente neutros, tales como libertad y autonomía, desde las mujeres. Finalmente, redefinen los conceptos clásicos de la teoría política, tales como poder, democracia, justicia, ciudadanía, política, identidad, desde las mujeres (Hirschmann y Di Stefano, 1996: 6passim). Para nuestro propósito, nos interesa fundamentalmente pasar revista a sus propuestas en este último nivel.

### Sobre el Poder

En la reflexión en torno al poder, entendido ora como capacidad de pacto o imposición de intereses, o como relación, o proceso estructural orientado a generar obediencia y tomar decisiones, tuvo centralidad el Estado<sup>48</sup>, hasta cuando Michel Foucault propuso concebirlo como estrategia más que como propiedad; como el efecto de un conjunto de posiciones estratégicas que se ejerce, más que se posee; como una “red de relaciones” que se localizan no solo en el Estado, sino que “descienden hondamente en el espesor de la sociedad”, pasando por los individuos, invadiéndolos y apoyándose en ellos. Siendo una relación desigual “que se ejerce: circula, funciona en cadena, reticular y transversalmente”, el poder global no sería sino “el efecto terminal de todos los enfrentamientos minúsculos continuamente mantenidos”. El poder sería, pues, una relación que pasaría tanto por las fuerzas dominantes como

---

47 Las fundadoras del feminismo de los años 60, Kate Millet (*Política Sexual*) y Sulamith Firestone (*Dialéctica de la Sexualidad*) formulan los conceptos de patriarcado, género y casta sexual. Más adelante, Allen, Shanley, Ackelsbert y Eisenstein plantean los otros nuevos conceptos (DeMiguel y Cobo, 1997: 207-8; Hirschmann y Di Stefano, 1996: 7-9).

48 El poder ha sido definido de muy diversas maneras desde las ciencias sociales. Para Laswell es “el hecho de participar en la adopción de decisiones”; para Weber es “la probabilidad de que cierta orden de contenido específico sea obedecida por determinado grupo”; para Parsons es la “capacidad de ejercer ciertas funciones en provecho del sistema social considerado en su conjunto”; para Poulantzas es “la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos” (Erika Silva, 2001(a): 40).

por las dominadas. Sus relaciones serían intencionales, nada exteriores a los procesos, sino immanentes a ellos. En torno al poder se formarían saberes y su ejercicio no sería negativo: más bien su fortaleza residiría en los efectos positivos que produciría a nivel del deseo y del saber. Finalmente, todo poder generaría resistencia (Foucault, 1985: 33-34; Terán, 1993: 47; Delleuze, 1987: 53).

Inspiradas en las nociones foucaultianas, distintas teóricas y analistas han definido al poder, desde la condición-posición de las mujeres, como una relación asimétrica que atraviesa el todo social, caracterizada por la capacidad de dominio, imposición y control de ciertos grupos, géneros, etnias sobre recursos, bienes, ideas y cuerpos (León: 1997; Kabeer: 1997; Batliwala: 1997; Saffioti: 1993). Marcela Lagarde, por ejemplo, ha conceptualizado el estado de las mujeres en el mundo patriarcal<sup>49</sup> como *cautiverio*, relación de poder entre los géneros que priva a las mujeres de libertad, autonomía, capacidad de elegir y decidir. En tanto cautivas, ellas han sido y son objeto de dominación y no se han constituido en sujetos de su propio destino. Se han configurado, por ende, como seres carenciados, desempoderados y dependientes del poder patriarcal (1996: 68, 69, 87).

Desde otra perspectiva, Valcárcel y Amorós definen al poder *como un sistema de pactos entre varones*, fijados en el espacio público de la individuación y de las actividades con reconocimiento, mediante el cual ellos se clasifican, discriminan y reconocen. Circunscritas al espacio privado, pre-cívico, espacio de la “indiscernibilidad” e “indiferenciación”, las mujeres carecerían de poder al estar excluidas del pacto que fija rango y dominio. Exentas de rango, ellas serían “rango del marido” y fungirían como mediación, siendo la “inmersión” su situación vital. Tal histórica subordinación sería la base explicativa de las dificultades que hoy exhiben las mujeres en el desempeño del po-

---

49 Según Millet y Firestone, el patriarcado sería un “sistema de dominación sexual (concebido)... como el sistema básico de dominación sobre el que se levantan el resto de las dominaciones como las de clase y raza” (cit en de Miguel y Cobo, 1997: 207). Amorós lo define como un sistema jerárquico de pactos entre los varones, de carácter interclasista y metaestable, mediante el cual el poder se constituye en su patrimonio y se orienta a asegurar su dominio sobre el conjunto de mujeres (1990: 10, 86). Valcárcel dice: “El Patriarcado es el sistema de dominación genérico en el cual las mujeres permanecen genéricamente bajo la autoridad... de los varones”. También como “...política sexual ejercida fundamentalmente por el colectivo de los varones sobre el colectivo de las mujeres...” (1994: 129).

der, además de las relaciones “sin cortapisas” que al involucrarse en su ejercicio establecen entre ellas (Amorós, 1990: 7, 9, 12, 29, 58; Valcárcel, 1994: 132-135).

Otras interpretaciones del poder desde el feminismo (Lukes, Rowlands) lo han concebido como una “*capacidad para establecer reglas del juego*”, formulando tipologías del ejercicio del poder: 1) el “*poder de*”, o la “capacidad de un actor de afectar el patrón de resultados, aún en contra de los deseos de otros actores...”; 2) el “*poder sobre*”, aquel con capacidad de limitar la toma de decisiones, controlador, dominante, supresor de la conciencia de los intereses de los sujetos sociales; 3) el “*poder con*” orientado a la solución compartida; 4) el “*poder desde dentro o desde el interior*”, o la habilidad de resistir el poder de otros (Kabeer, 1997: 121-126; León, 1997: 17-19).

La identificación del poder con su ejercicio patriarcal generó en ciertas corrientes feministas una conclusión negativa sobre el mismo (como “mal”, como corrupto) y una resistencia a abordar el tema en la práctica política (Valcárcel: 1994: 60, 115, 80). Desde el feminismo de la diferencia, Sendón de León se preguntaba ¿vale la pena reproducir el modelo de poder como mando?, respondiéndose: “...es banal la propuesta de la toma del poder sin reflexionar sobre su fundamento”. La adquisición de poder femenino, desde esta perspectiva, no estaría circunscrita al ámbito público. Como pre-requisito implicaría la subversión de ese dominio interiorizado por siglos. De ahí que dicha autora plantease que “(l)a lucha por el poder comienza en la autosignificación, la autoridad femenina y el empoderamiento de espacios creados por las propias mujeres”, y que su objetivo no consistiese “en conseguir ‘cargos’ para las mujeres, sino en lograr una representatividad sustantiva, y no abstracta, propia del Sujeto universal y neutro” (s/f: 14, 20). En cambio, para Celia Amorós, ubicada en el feminismo de la igualdad, la reversión de esta situación para las mujeres impondría la apropiación del espacio público a través del cual pudiesen reivindicar el principio de individuación, construir el espacio de *lo discernible* y exigir su *capacidad de pacto*. Para ella, las feministas deberían declarar sin ambages que quieren el poder público y la toma de decisiones “que... rigen la vida humana” y tomarlo por la vía de “canales públicos”, formalizados “en las instituciones de política” (Amorós, 1990: 50, 58).

Desde ambas corrientes, sin embargo, se cuestionaría el poder como dominación planteándose un modo de ejercicio distinto del poder desde las mujeres. Frente al manejo corrupto y nada ético del poder patriarcal, las feministas propondrían el reconocimiento de la ética en el poder. Para Amorós,



el feminismo en sí sería ético, porque cambiar las relaciones de poder entre hombres y mujeres implicaría “apuntar al arquetipo mismo de la opresión y de la subordinación bajo un poder”. Mientras Sendón de León plantea que el acceso al poder de las mujeres significaría cuestionar la esencia misma del poder como dominio y “crear una ética de valores no reconocidos...” (Amorós, 1990: 86; Sendón de León, s/f: 19). Así, desde la experiencia femenina el ejercicio de poder estaría sustentado en relaciones de mutualidad, cooperación y apoyo (Hirschmann y Di Stefano, 1996: 11).

### **Sobre la Democracia**

En su obra *La Libertad de los Modernos*, Umberto Cerroni identifica dos modos fundamentales de concebir la democracia: como método, o como auténtica condición social (1972: 183). La democracia como método, también definida como “concepción procedimental”, democracia política, “democracia gobernada” o “formal”, constituye una forma que adopta el Estado moderno sustentada en los mecanismos de elección y representación popular y en los principios de igualdad, libertad, pluralismo, tolerancia y participación (Nun, 1984: 7; Borja, 1997: 208passim). La democracia política no sería una meta a futuro, sino una tarea política presente; una práctica realista más que una propuesta utópica. De su parte, la democracia social, “gobernante”, o “sustantiva”, ha sido definida como una “auténtica condición social, como un status social que coloque al pueblo, es decir, a ‘todos’, en situación de participar igualmente en el gobierno de la comunidad” (Cerroni, 1972: 183). José Nun la concibe como “una forma de vida, como un modo cotidiano de relación entre hombres y mujeres que orienta y que regula el conjunto de actividades de una comunidad”. Esta buscaría “maximizar la participación directa del pueblo en la formulación de políticas y en la toma de decisiones y no exclusivamente en la elección de quienes tendrán a su cargo estas tareas” (1984: 7). Esta vertiente parte de la premisa de la vinculación entre política y economía como fundamento de su realización. Más que una política presente, la democracia social sería una forma de sociedad a construirse. Como podemos advertir, la democracia política pone énfasis en la representación (democracia representativa), mientras la democracia social se pone la monta en la participación (democracia participativa). Para Cerroni, la diferencia que oculta la democracia-método y la democracia-condición es “la diferencia entre los procedimientos jurídicos-políticos en general y las condiciones sociales en general, es decir, la di-

ferencia entre política y sociedad, entre vida política y vida social” (1972: 184).

La crítica feminista ha identificado algunas falencias en estas conceptualizaciones sobre la democracia: la exclusión de las mujeres como individuos; su falta de interrogación acerca de su doble *status* (*qua* ciudadanas y esposas), que las sitúa en una relación de subordinación natural respecto de los hombres; la permanencia de sus argumentos en el marco de la separación “patriarcal liberal de la sociedad civil y el Estado”; su ausencia de discusión significativa en torno a la relación trabajo doméstico y vida económica o división sexual del trabajo en los sitios de trabajo, eludiendo el tema de la doble carga laboral que impide la inserción democrática de las mujeres; finalmente, la resistencia al feminismo por los teóricos, tanto de la democracia liberal, como de la democracia participativa (Pateman, 2000: 202-208). Por otro lado, para aquellas posiciones feministas que enfatizaban y reevaluaban la identidad femenina, la construcción de la democracia precisaba de persuasión, una cualidad que asociaban a la experiencia histórica de cuidado y conexión de las mujeres (Hirschmann, DiStefano, 1996: 11-13).

Carole Pateman plantea como indispensable enfrentar la crítica feminista del matrimonio y la vida personal si se desea que “la democracia sea algo más que un club masculino” y se aspira a desafiar la “estructura patriarcal del Estado liberal democrático”. Tan integralmente conectados estarían lo personal y lo político en la teoría y práctica de la democracia, que, para esta autora, “(n)i la igualdad de oportunidades del liberalismo, ni la ciudadanía democrática activa y participativa de toda la gente pueden lograrse sin cambios radicales en la vida personal y doméstica”. Así pues, la teoría y práctica de la democracia debe ser, al mismo tiempo, feminista, si no quiere mantenerse como mera forma de dominación (Pateman, 202-210).

Así, desde la teoría feminista se ha definido la democracia con distintos adjetivos: “radical”, “participatoria”, “paritaria”, o “plural”. Más allá de sus particularidades, su contenido común es que todas ellas proponen una *profundización y radicalización de la concepción sustantiva de la democracia*. Así, para Nancy Fraser, la democracia radical sería “la concepción que sostiene que la democracia actual requiere tanto la redistribución económica como el reconocimiento multicultural”, en otras palabras, la necesidad de vincular la igualdad y la diferencia desde un nuevo enfoque: el de las “diferencias múltiples que se intersectan”. Para C. Pateman, de su parte, la democracia participatoria

implicaría la recuperación del modo de ser y hacer del feminismo: su carácter descentralizado, anti-jerárquico, colectivo, libre, horizontal, participativo y cooperativo. Para Chantal Mouffe, en cambio, la democracia sería una construcción radical-plural en el marco de una diversidad de relaciones sociales generadoras de un conjunto de “posiciones de sujeto” que resultarían en la constitución de un sujeto múltiple, contradictorio con una identidad política común (Fraser, 1997(b): 230; Pateman, 2000: 205; Beltrán y Sánchez, 1996: X-XIV-XXVI).

### Sobre la ciudadanía

El debate en torno a la ciudadanía cobra relevancia en los años 90 complejizando su mapa conceptual y evidenciando una ausencia de unanimidad teórica al respecto<sup>50</sup>. Algunas/os autoras/es lo han sistematizado registrando los siguientes enfoques y/o definiciones. Primeramente, una vertiente de tradición liberal que la entiende como la igualdad de derechos políticos de los ciudadanos frente al Estado, constituyéndose en un “medio para participar en el sistema político institucional” (Rosero et al, 2000: 16-17). Un segundo enfoque sería el de T. H. Marshall (1949), según el cual la ciudadanía consistiría en la pertenencia a una sociedad de iguales mediante el otorgamiento de un conjunto de derechos (civiles, políticos y sociales). Dado su énfasis en los derechos y su omisión de las obligaciones, esta concepción ha sido denominada también como de “ciudadanía pasiva o privada”<sup>51</sup> (Kymilicka y Norman, 1997: 7-8).

En los 80's y 90's el tema de las responsabilidades era introducido al debate teórico sobre ciudadanía en el Norte, desde posiciones, por cierto, anta-

---

50 Kymilicka y Norman (1997) caracterizan a los años 90 como de “explosión” en el debate sobre la ciudadanía y dan las siguientes razones para ello en las sociedades del Norte: 1) el concepto de ciudadanía integra la idea de derechos y la noción de vínculo con una comunidad; 2) ciertos eventos y tendencias (apatía de los votantes, surgimiento de movimientos nacionalistas, desmantelamiento del Estado de Bienestar, fracaso de las políticas ambientalistas) que muestran que la democracia también depende de actitudes; 3) reconciliación de la izquierda con los derechos liberales (1997: 5-6, 14 nota 10).

51 Vargas Valente define la ciudadanía pasiva como “sujeto de derechos, protegidos por el Estado y sin ningún papel real como sujeto político” (1998: 177).

gónicas. Así, en su crítica a la pasividad y dependencia promovida por el Estado de Bienestar, la “nueva derecha” enfatizaba en la satisfacción de obligaciones por parte de los ciudadanos, dejando a un lado los derechos sociales; mientras, en su promoción de la ciudadanía activa, corrientes asociadas al desarrollo de la democracia participativa, como el “nuevo comunitarismo”<sup>52</sup> ponían la monta en las responsabilidades sociales cuando insistían en el desarrollo de “iniciativas locales, valores comunitarios, integración social y solidaridad” (Molyneux, s/f: 15-16). Influidos por los comunitaristas, los liberales también hablaban de responsabilidades *qua* virtudes cívicas. Para las corrientes de izquierda, por su parte, el balance entre derechos y responsabilidades se inclinaría a favor de los derechos, dada su resistencia a la imposición de obligaciones a quienes carecen de oportunidades (Kymlicka y Norman, 1997: 10-12; Beltrán y Sánchez, 1996: XV).

La emergencia de los “movimientos de identidad” (feministas, étnicos, ambientalistas, de derechos humanos) también por los años 80 y 90 en todo el mundo, fortaleció la noción de ciudadanía activa<sup>53</sup>. Estos planteaban críticas a la pasividad y proponían el empoderamiento, que implicaba, en algunos casos (mujeres, indios, jóvenes), un proceso de desafío y alteración radical de las estructuras y relaciones de poder existentes (M. León: 6-7; Batliwala: 193). Dichos movimientos retomaron el concepto de “participación directa” como un elemento básico para afirmar su particularidad, procesar demandas, hacer propuestas y transformarse en sujetos de la vida democrática (Silva: 2003).

Centrándonos en el debate feminista sobre la ciudadanía, en él se pueden identificar dos posiciones, que corresponderían a las vertientes del feminismo de la igualdad y del feminismo de la diferencia. Por un lado, aquella que lo asume como concepto universal, reconociéndola como estructura política común y espacio público unitario, con el Estado como referente y el individuo

---

52 Según Maxine Molyneux los antecedentes del “nuevo comunitarismo” se remontarían a una serie de críticas al liberalismo del siglo XIX, cuyo interés reflejó cambios en la filosofía política y en la política social durante los 70’s y 80’s. Algunas de sus ideas medulares argumentaban racionalmente a favor de una ciudadanía activa. El nuevo comunitarismo criticaba al “individualismo liberal y sus efectos corrosivos (y ponía el acento ya no) . . en el estado sino en la creación de iniciativas locales...” (s/f: 15-16).

53 V. Vargas define la ciudadanía activa como “...asumir un compromiso activo en la liberación de los temas que afectan a la comunidad política” (1998: 177).

como sujeto que se incorpora a la comunidad política<sup>54</sup>; y aquella otra que propone la asignación de espacios públicos diferenciados a comunidades reconocidas como diferentes. Desde la primera posición, por ejemplo, se reconocería la importancia de los derechos para los excluidos, otorgándoles prioridad en el balance entre derechos y responsabilidades. Para la segunda posición, en cambio, los derechos serían un instrumento de opresión y expresarían la voz del poder y la dominación masculina (Hirschmann y Di Stefano, 1996: 16-17). Es desde esta segunda vertiente - que cuestiona la naturaleza patriarcal y el principio nivelador de la ciudadanía - que se propone organizar los derechos universales desde la diferencia a través del concepto de *ciudadanía diferenciada*. Esta definición capturaría el carácter históricamente restringido y parcial de la ciudadanía de las mujeres, cuya incorporación a la comunidad política no se realizaría en tanto individuos, sino en cuanto grupo<sup>55</sup>. Este concepto, de sesgo corporativo, ha sido cuestionado tanto dentro como fuera del feminismo<sup>56</sup>.

### Sobre la Identidad

La ciudadanía es un artefacto político-cultural propio de la modernidad; una estructura política universalizante a través de la cual el Estado burgués moderno desarrolla esa cualidad única de constituirse en el representante del interés general de la sociedad. Pero, la experiencia de construcción de la

---

54 Virginia Vargas identifica a Dietz, Phillips y Mouffe como teóricas adscritas a esta corriente. Para Dietz habría que desarrollar una teoría de la ciudadanía comprehensiva, “evitando caer en el ‘mujerismo’”. La ciudadanía implicaría que personas iguales discutan asuntos de interés colectivo. Phillips, por su parte, propone un concepto político, enfatizando en la comunidad de derechos y deberes. Mouffe, en cambio plantea construir una ciudadanía en la que la diferencia sexual no sea relevante, porque los individuos están inscritos en múltiples relaciones sociales, lo que determina múltiples subjetividades (Vargas, 1998: 186-187).

55 Las autoras que proponen el concepto de ciudadanía diferenciada son Pateman, Uval-Davis y Young (Vargas, 1998: 184-185).

56 Kymlicka y Norman le hacen los siguientes reparos: a) viola el principio de la igualdad, al crear jerarquías en las que unos son más iguales que otros; b) viola el principio de la neutralidad del Estado; c) es arbitrario “ya que no hay principios que permitan determinar cuáles grupos merecen el status diferencial” (1997: 29-30, n25). Por su parte Virginia Vargas ha planteado el riesgo de una política corporativista influida por ese concepto (1989: 185).

ciudadanía no solo ha variado históricamente entre sociedades<sup>57</sup>, sino que puede variar entre poblaciones dentro de una misma sociedad. Esto es lo que ha acontecido con la ciudadanía de las mujeres, cuya construcción se ha desenvuelto, en la mayoría de países, en la fase del capitalismo tardío, fenómeno que ha coincidido, históricamente, con el proceso de construcción de su *comunidad de género* a nivel mundial.

En efecto, fue desde la segunda mitad del siglo XX, con la crítica feminista a la sociedad patriarcal que se posibilitó romper el espacio de la “indiscernibilidad” e “indiferenciación” en el que estaban inmersas las mujeres, caracterizado por Amorós como pre-cívico (1990: 7, 12, 29), y viabilizar su identificación como personas soldadas por una misma experiencia de opresión, discriminación y liberación. La crítica sepultó el concepto de Mujer propio de la sociedad patriarcal como objeto del deseo de los hombres<sup>58</sup>, o como “rango del marido” (Valcárcel, 1994: 133), forjando un nuevo imaginario sobre la Mujer asociado a su libertad, igualdad, autonomía, soberanía, goce de derechos, justicia y empoderamiento. Se plantea, entonces el dilema de su identidad: la construcción de un referente simbólico que posibilite su identificación como *sujeto* genérico por primera vez en la historia humana. Para algunas mujeres, especialmente del Tercer Mundo, su reconocimiento como parte de esa nueva comunidad resultaría más complejo aún, pues se daría en contextos neocoloniales, de sociedades multiétnicas o multinacionales, o de nacionalidades inconclusas o en procesos en ciernes, en los cuales el tema de la identidad nacional o étnica concomitantemente al de la construcción ciudadana estaría también a la orden del día.

Esta convergencia de procesos relativos a la construcción de la ciudadanía, por un lado, y a la identidad de las mujeres, por otro, ha sido tratada indiscriminadamente en el debate teórico, sin diferenciar los *distintos tipos de*

---

57 Se ha destacado que la formación de la ciudadanía es diferente, por ejemplo, en Europa y en América Latina al menos en dos aspectos: a) el reconocimiento de los derechos sociales no fueron una culminación del desarrollo ciudadano, sino que, más bien, impulsaron ese desarrollo; b) los derechos sociales no son resultado de la riqueza, sino de la pobreza (sic). (Véase Vargas, 1998: 175).

58 Según Marcela Lagarde, las mujeres construyen su identidad subsumiéndose al deseo de los hombres. Al construirse como seres-para-otros, ellas producen una identidad alienada, en tanto escindida o extraña a sus propias necesidades. El eje de construcción de esta identidad sería su cuerpo como fuente de vida y placer. Para Basaglia “el cuerpo femenino es la base para definir la condición de la mujer”, y para Lagarde, “las mujeres, a diferencia de los hombres, son su cuerpo” (Lagarde, 1993: 201).

*comunidades* a las que cada uno hace referencia<sup>59</sup>. La ciudadanía de las mujeres apela a su sentido de pertenencia a una comunidad política territorialmente delimitada (el Estado); su identidad, en cambio, puede apelar a su reconocimiento en una comunidad territorial, étnica o nacional<sup>60</sup>; o a su sentido de pertenencia a una comunidad genérica supranacional. El referente de su ciudadanía es una entidad concreta; el referente de su identidad una *entidad imaginada*. Como comunidad de género las mujeres se reconocerían como sujetos de una histórica subordinación al sujeto masculino, registrada a escala universal y se construirían como tal, reelaborando imaginariamente su identidad. Sobre este punto, las experiencias de los proyectos han sido particularmente esclarecedoras, por lo que lo retomaré más adelante\*.

Ciertamente, el asunto se torna más complejo con los cuestionamientos al concepto Mujer desde las posiciones anti-esencialistas y multiculturalistas del feminismo de la diferencia, que, incluso desde el mismo Norte, han criticado a la corriente central de su feminismo, asociándola al punto de vista de mujeres concretas (anglosajona, blanca, heterosexual, de clase media), y postulando la necesidad de reconocer las diferencias entre las mujeres y sus distintas vivencias de la discriminación. Ellas han cuestionado, por consiguiente, el concepto de identidad, proponiendo alternativamente, el de identidades, planteando la consideración de otros ejes (étnico, de clase, etc), además del de género en su construcción. En su interpretación, las identidades serían posicionales. La vivencia de la identidad de género, por ejemplo, dependería de su peso en la vivencia cotidiana concreta vis a vis las otras identidades constitu-

---

59 Beltrán y Sánchez, por ejemplo, plantean que el dilema de la teoría feminista en torno a la ciudadanía radicaría, por un lado, en la construcción de la ciudadanía externa a la identidad del sujeto, o desde las identidades de los sujetos. Las propuestas del debate feminista serían: a) desactivar la diferencia sexual en la ciudadanía; b) desarrollar una acción política que construya su identidad (1996: XVIII-XIX). Rosero, Vela y Reyes, por su lado, plantean que “son los diferentes contextos históricos los que contribuyen a la construcción de la identidad como dimensión fundamental de la ciudadanía” (2000: 17).

60 Para una distinción entre los conceptos de Estado y Nación véase Erika Silva, “Nación”. En Varios, *Léxico Político Ecuatoriano* (Quito: ILDIS, 1994). María Cuvi (2001), por ejemplo, homologa los conceptos de identidad, ciudadanía y Estado, cuando afirma que la identidad ciudadana sería una construcción creada en torno a un Estado delimitado territorialmente, e implicaría “que todas las personas que la acogen pertenecen a la misma comunidad o nación y que les une una misma etnicidad, cultura y lengua” (p. 3).

\* Véase mi estudio “Identidad y Política: una Lectura desde el Feminismo” en este mismo libro.

tivas del sujeto. Para las antiesencialistas, que conceptualizan a la identidad como una construcción discursiva, la tarea política del feminismo consistiría en la deconstrucción del concepto Mujer, forjado a partir de la represión de la diferencia (Fraser, 1997(b): 236-238, 243-247; Cuví, 2001: 13-16). Más aún, hay quien sostiene que semejante concepto sería “totalizante e imperialista” (Haraway, cit en Cuví, 2001: 16).

Según Rossi Braidotti, teórica inscrita en esta corriente feminista, la identidad sería entendida como una relación que exhibiría “un vínculo privilegiado con los procesos inconscientes”, y sería retrospectiva, “por cuanto se fija en virtud de la memoria y los recuerdos de un proceso genealógico”. Se construiría en base a “sucesivas identificaciones”, es decir, “imágenes inconscientes internalizadas que escapan al control racional”. La coincidencia entre identidad y conciencia implicaría que aquella mantiene “...una relación imaginaria con su propia historia, su propia genealogía y sus condiciones materiales”. Esta autora diferencia entre identidad y subjetividad. Mientras la primera haría relación a procesos inconscientes, la segunda sería una posición “consciente y deliberada”, e involucraría una “elección voluntaria”. Cuestionada la Mujer como único referente de la diversidad, la tarea central de la teoría feminista consistiría, según Braidotti, en “cómo redefinir la subjetividad femenina”, planteándose pensar “la identidad como sitio, no de igualdad sino de diferencias” (cit en Cuví, 2001: 15-16). En esta línea feminista, Cuví define la identidad como un “proceso mediante el cual la múltiple, contradictoria e inestable subjetividad se torna coherente, continúa y estable...” (Cuví, abril 2002).

## La participación

En su acepción clásica, podría definirse la política como una práctica orientada a la lucha por el poder. Por consiguiente, su ejercicio comportaría participación, otro concepto -como hemos visto- íntimamente ligado al de democracia y ciudadanía. En efecto, los/as ciudadanos/as existen en cuanto se autodeterminan, es decir en cuanto tienen identidad, deciden y actúan en función de su voluntad y sus intereses. En sentido lato, se podría definir la participación como la intervención en procesos de decisión.

Durante siglos, este concepto tuvo, en la tradición liberal democrática occidental, una importancia secundaria frente al de representación, entendido como la delegación, en otro, de la potestad de opinar y decidir sobre asuntos comunes. Desde una vertiente sustantiva, sin embargo, la participación siempre fue privilegiada, frente a la representación, como contenido funda-



mental de la democracia. En el contexto histórico latinoamericano, dominado por una fuerte acumulación autoritaria traducida en regímenes dictatoriales y fuertemente represivos prolongados durante décadas, la participación estuvo asociada a “lo popular”, a una postura “contestataria y antiestatista” afirmativa de la democracia directa y orientada al cambio estructural del Estado.

Pero, en las últimas décadas, de la mano de la expansión del modelo neoliberal y de la revalorización de las responsabilidades ciudadanas por parte de la “nueva derecha”, la noción de participación también ha sido apropiada por el discurso liberal demócrata occidental. Se empieza a hablar, entonces, de participación ciudadana, un concepto igualmente asumido por las corrientes críticas y contestatarias, desde las cuales ha sido definida como “una relación social de poder mediante la cual una pluralidad de actores ciudadanos ejercita su derecho a intervenir en los procesos decisorios y reorientar el uso de los recursos en función de sus aspiraciones, incrementando su autonomía, afirmando su identidad y reconociendo sus intereses como parte de la comunidad política mediante formas de democracia directa en todas las esferas de la sociedad y el Estado” (Ortiz, 1998: 40-41).

Ahora bien, ¿cómo se han planteado los temas de la política y la participación desde las mujeres? En la redefinición de la política desde las mujeres, Hirschmann y Di Stefano identifican dos posturas en el feminismo del Norte: a) aquella inscrita en la tendencia maternalista, que lo hace desde la voz moral de cuidado, conexión, interés y responsabilidad de las mujeres, cualidades desarrolladas en su experiencia de subordinación y que reemplazaría la “corrupta” política masculina por una política femenina amigable; y b) aquella que propone que la voz moral de las mujeres emerge de su lucha contra su opresión en el patriarcado (1996: 14). La política de las mujeres marcaría distancia con aquella ejercida por el patriarcado y definida por Kate Millet como “el conjunto de relaciones y compromisos estructurados de acuerdo con el poder, en virtud de los cuales un grupo de personas queda bajo el control de otro grupo” (cit por Valcárcel, 1994: 129). Por el contrario, desde las mujeres, la política, sería la “persecución de las metas y aspiraciones feministas dentro del contexto de una más amplia articulación de demandas...” (1996: XXVI).

En la experiencia latinoamericana, el tema se introduciría en el marco de la construcción de la ciudadanía de las mujeres, a través del concepto de participación política. Participar políticamente sería cristalizar una ciudadanía activa, definida ésta como la asunción de “...un compromiso activo en la deliberación de los temas que afectan a la comunidad política” (Vargas, 1998: 177). La ciudadanización de las mujeres se daría en un proceso que histórica-

mente registraría dos niveles: a) participación en la “política informal”, desempeñada en espacios no institucionalizados de la sociedad civil *qua* prolongación de su rol doméstico; b) participación en la “política formal”, aquella correspondiente al espacio público, el de las “instituciones institucionales” y toma de decisiones en los aparatos y centros de poder del Estado<sup>61</sup>, a la que se aboca el movimiento de mujeres de la región en los años 90.

## El empoderamiento

Del concepto de “poder interior o desde dentro” parecería emerger el concepto de *empoderamiento*, tan en boga en los proyectos de desarrollo, y que ha sido definido como el “proceso por el cual mujeres y hombres toman control de sus vidas: fijan sus propios programas, ganan capacidad técnica, ganan confianza en sí mismos, solucionan problemas y desarrollan autosuficiencia”. Experiencia colectiva, pero, también individual, y, tanto resultado, cuanto proceso (ACDI, 1999: 8). Desde las mujeres, el empoderamiento constituye una experiencia de desafío y alteración radical de las estructuras y relaciones de poder existentes, orientada a su adquisición de conocimiento, control y decisión sobre las fuentes de poder (económicas, políticas, sociales, culturales) (León, 1997: 6-7; Batliwala, 1997: 193; FIG, 1999: 8).

El empoderamiento ha sido descrito como un proceso en espiral que afecta a todas las personas involucradas y que evidencia cinco niveles íntimamente relacionados: bienestar (cobertura de necesidades materiales); acceso (igualdad de oportunidades); conscientización (sensibilización hacia el cambio de estatus discriminado); participación (capacidad de toma de decisiones, avance en representación, etc); y control (equilibrio de poder entre hombres y mujeres) (Longwe y Clarke Asociados, 1999: 177-179). También se lo ha concebido como un proceso inducido desde el exterior en el que los/as activistas u organizaciones de desarrollo tienen un rol fundamental. Como tal, involucraría varios pasos: un reconocimiento de la ideología que legitima la dominación patriarcal y, en consecuencia, una concientización feminista (identidad, autoestima, derechos, etc); conversión de las mujeres en agentes activos de cambio (propio y global); organización política de las mujeres orientada a transformar las relaciones y estructuras desiguales de poder de la sociedad; ejercicio democrático del poder; generación de nuevas formas de poder por

---

61 Véase al respecto Lilia Rodríguez, 1993: 104-109; Line Bareiro, 1996: 227; Silva: 1998; Vega: 2000; Castro: s/f.

parte de las mujeres; ampliación o renovación de la democracia; y desempoderamiento de los hombres.

También involucraría adquisiciones para las mujeres: de conocimientos, destrezas científicas, técnicas, o sea, capacidades; de autonomía: hacen las cosas por sí mismas, solucionan problemas, desarrollan autosuficiencia; de capacidad de acción y decisión: fijan sus propios espacios, programas, políticas; luchan por sus intereses y necesidades (Longwe y Clarke Asociados: 1999; Batliwala: 1997).

### El tema del desarrollo

Como se infiere del punto anterior, dada su naturaleza de proyectos orientados a promover el desarrollo de las comunidades, a los temas propiamente políticos abordados por los cinco emprendimientos auspiciados por el FIG, se añadiría otro: el del desarrollo. Vale la pena, por ello, hacer una breve revisión de su actual debate conceptual.

Aunque desde el siglo XIX se registra en el debate académico occidental una visión del desarrollo cuya “preocupación central” habría sido “la calidad de vida de las personas” (PNUD, 1994: 16), es desde la segunda mitad del siglo XX que se verifica el grueso de aportes sobre el tema y ya no solo desde la experiencia de Occidente. Reinold E. Thiel ha identificado al menos siete “diferentes contribuciones teóricas” sobre el desarrollo en esta etapa, una de ellas latinoamericana<sup>62</sup>. Lo común a la mayoría de éstas, al decir del mismo Thiel, es que constituyen teorías del *crecimiento económico*, es decir, su interés analítico radica en las variables macroeconómicas (PIB, riqueza nacional, etc) antes que en las personas, conceptuando “a la humanidad como un instrumento de producción” (PNUD, 1994: 16-17).

Desde principios de los 80, sin embargo, se registran nuevas teorizaciones sobre el desarrollo que incidirán en un cambio de enfoque en la cooperación técnica internacional hacia los años 90. Una de ellas es la de Amartya Sen, economista hindú, para quien el *desarrollo* constituye “...la expansión de las ‘capacidades’ de la gente”, entendiéndolo “como un proceso de emancipación de la obligada necesidad de ‘vivir menos o ser menos’” (Shuldt, s/f: 50). Desde una óptica que replantea los objetivos del desarrollo, para Sen no cuentan

---

62 1) Teoría de la modernización; 2) Teoría de la dependencia; 3) Modelo de planificación estatal centralizada; 4) Modelo neoliberal; 5) Modelo del vuelo de ganso; 6) Enfoque del condicionamiento cultural del desarrollo; 7) Desarrollo sostenible (Thiel, s/f)

las cosas, o el aumento cuantitativo de las variables macroeconómicas, sino las personas, y el acento “no está tanto en lo que la gente puede ‘tener’, sino en lo que la gente puede ‘hacer y ser’”. Así entendido, el desarrollo “implica la expansión de las potencialidades individuales y colectivas...” (Shuldt, 2000: 43-44).

Este es, seguramente, uno de los aportes que debió haberse tomado en cuenta en la conceptualización del desarrollo humano y el establecimiento de su índice de medición realizado por el PNUD a inicios de los 90, así como en las formulaciones sobre el “desarrollo integral” que hiciera la CEPAL por esos mismos años. Muy probablemente también se habrán incluido las “reflexiones ecológicas” identificadas desde inicios de los años 70 que evolucionarán hasta la formulación del concepto de desarrollo sostenible en 1987<sup>63</sup>, así como las propuestas de un “nuevo concepto integrador de desarrollo” que incorpore desarrollo sostenible, *governance*, mercado y participación de la sociedad civil propuesto por Franz Nuscheler (Thiel, 29).

En efecto, desde el PNUD el *desarrollo humano* es entendido como un “concepto amplio e integral” que se orienta a fomentar tanto las capacidades humanas como su utilización productiva. En esa perspectiva, considera la importancia del crecimiento económico, pero es capaz de entender su insuficiencia desde el punto de vista de las personas. Y, en la línea de Sen, se interesa no solo por el nivel de ingreso, sino por el uso que se hace de ese ingreso; no solo por el realce de la productividad humana, sino por la creación de condiciones para el aumento de la capacidad humana. Constituye un retorno a la consideración de la humanidad como fin y la superación de su enfoque como medio. Más bien se invierten los factores: la producción sería un medio para lograr un fin superior: el bienestar humano (PNUD, 1990: 33; PNUD, 1992: 19; PNUD, 1994: 20). De su parte, la CEPAL propone al *desarrollo integral* como un conjunto de “procesos virtuosos” basados en los principios de equidad y sostenibilidad, orientados a elevar los niveles de bienestar económico, social, ambiental, humano de las poblaciones en el marco de economías dinámicas y

---

63 Según R. E. Thiel, el origen del concepto de desarrollo sostenible se remota al Primer Informe del Club de Roma (1972) publicado por Denis Meadows sobre los límites del crecimiento y los trabajos de Nicholas Georgescu-Roegen sobre la importancia de la ley de la entropía para la economía. Estos aportes se enriquecen y orientan su aplicación a políticas a través del *Informe Brundtland* (1987) en el que se formula el concepto de desarrollo sostenible (s/f: 19). Según éste, el desarrollo sostenible sería “un desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin menoscabar la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas propias” (CEC-UICN, 1999: 71)

competitivas y de sistemas políticos democráticos y participativos<sup>64</sup> (NNUU, CEPAL, 2000: 229passim).

En 1994 el PNUD amplía el concepto con la formulación del *desarrollo humano sustentable (o sostenible)* que incorpora nuevas categorías (como la de capital social) y que es entendido "...como el incremento de las capacidades y opciones de las personas, a través de la formación de capital social, como medio para lograr la equidad y... la satisfacción de las necesidades de las actuales generaciones sin comprometer a las futuras..." (Velasco, 2001: 126). Es decir, es un enfoque que compromete la participación de la gente en la forja de dichas capacidades, precisando la creación de normas, instituciones, organizaciones, valores e imaginarios que "promuevan la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación"<sup>65</sup> (Durstón, 2000: 38; Velasco, 2001: 126-7).

Pero, por otra parte, el proceso de globalización neoliberal ha implicado que "los clásicos y antiguos escenarios territoriales del desarrollo" (nación, provincia, parroquia, etc) se vean "cortados transversalmente por nuevos escenarios" emergentes (macroregiones, microregiones, escenarios virtuales) (Velasco, 2001: 116), motivando la formulación de nuevos artefactos para la intervención apropiada en dichos espacios. Se proponen, entonces, los conceptos de *desarrollo local*, *desarrollo endógeno*, *desarrollo territorial*, inspirados en los anteriormente expuestos, pero cuya diferencia radica en el énfasis espacial de sus definiciones. Así, según Vásquez Barquero, el desarrollo local sería un "...proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial... existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad"(cit por Velasco, 2001: 117). El desarrollo endógeno, por su parte, constituiría un proceso orientado al fortalecimiento, movilización y dinamización de los recursos y capacidades locales orientado a su posicionamiento competitivo "para enfrentar con ventaja" la globalización (Velasco, 2001: 124).

---

64 En este texto no se encuentra una definición explícita de desarrollo integral. La indicada ha sido inferida de los distintos planteamientos formulados en éste.

65 Marco Velasco define el capital social como "...la combinación de los siguientes elementos: institucionalidad, confianza, seguridad e integración social, capacidad para concertar y construir consensos, existencia de derechos, normas, valores e imaginarios compartidos, organizaciones y redes de organizaciones territoriales y sectoriales" (2001: 126) Por su parte, Durstón señala que "el término capital social hacer referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación" (2000: 38) En este texto se hace una revisión de varios conceptos de capital social desde una perspectiva histórica.

Es decir, hacia fines del siglo XX y principios del XXI nos encontramos con un amplio repertorio conceptual sobre el desarrollo, con distintos enfoques vigentes que pueden ser incorporados indistintamente en la práctica de los/as actores/as públicos/as y privados/as.

En el marco de estas tendencias conceptuales, el enfoque hacia las mujeres en los proyectos de desarrollo también verificó cambios en los años noventa. En efecto, pasó de la estrategia de integración de las mujeres al desarrollo, conocida como WID (*Women in Development*), — a partir de la cual surgirían los “componentes mujer” en los proyectos, consistentes en la implementación de uno o más subprogramas integrados a un programa más amplio —, a la estrategia GAD (Gender and Development), mejor conocida como enfoque de género<sup>66</sup>. El enfoque de género era una estrategia metodológica que posibilitaba examinar las diferencias de género en cualquier situación. Su diferencia con la estrategia anterior radicaba en su orientación sistémica. No se enfocaba a la mujer aislada, sino al contexto en el que los referentes eran múltiples y en el cual ella se constituía en el “centro de focalización del análisis y la acción” (Campillo: 1994: 33; Suárez, 1994: 12). Constituía un esfuerzo “por lograr una mayor integración de las mujeres a la sociedad, a la vez que, una mayor integración del hombre al ámbito doméstico, en un ambiente de disminución de la división sexual del trabajo y aumento de la relación de cooperación” (Pacheco y Rivera, 1995: 2). Central a ese enfoque era la identificación de las relaciones de género como relaciones de poder al interior de la unidad doméstica. Las acciones de desarrollo buscarían, por lo tanto, propender al empoderamiento de las mujeres. En el ámbito de la capacitación, el enfoque de género precisaba de una intervención más compleja, que considerase la multiplicidad de roles que las mujeres cumplían en la reproducción y les posibilitara vincularse como sujetos individuales y sociales en condiciones de equidad en la vida la comunidad (Medrano, 1991: 17).

---

66 Según la ACIDI, el “género se refiere a los roles y responsabilidades atribuidos a la mujer y al hombre por la sociedad. El concepto de género también incluye las expectativas que se tienen respecto a las características, aptitudes y posibles conductas tanto de la mujer como del hombre (femineidad y masculinidad). Esos roles y expectativas se aprenden, cambian con el tiempo y son variables dentro de cada cultura y entre las culturas)” (1999: 14). Para Joni Lovedunski el género “...denota la manera en que las relaciones entre los sexos se producen y se institucionalizan... (G)énero se usa para referirse a las consecuencias sociales de las diferencias biológicas entre mujeres y hombres”(1997: 201).

Ahora bien, todos estos enfoques, a pesar de sus diferencias, coinciden en un punto: admiten la propiedad del proceso de desarrollo y su carácter universalmente válido. Sin embargo, en este terreno también se registran voces disidentes. Efectivamente, desde otra orilla teórica que enfatiza en la dimensión cultural, el concepto de desarrollo ha sido identificado con una propuesta cultural, civilizatoria y etnocéntrica. Se trataría de un proyecto de las potencias del Norte orientado a reproducir los sistemas, procesos, valores y principios del capitalismo y la modernidad “incluyendo formas concretas de orden... racionalidad y de actitud individual” en las regiones del Sur del mundo. Constituiría, asimismo, un marco interpretativo a través del cual los teóricos y técnicos de las regiones desarrolladas conocerían “las regiones empobrecidas del mundo”, contribuyendo a su dominio colonial (Escobar: 100). En esa vena, se critica la concepción liberal del desarrollo sostenible del *Informe Brundtland* en tanto “no pretende la sustentabilidad de la naturaleza sino la del capital”, planteando una radical diferencia con los “conceptos latinoamericanos” (Escobar: 89). Así pues, el discurso sobre el desarrollo de hoy equivaldría al discurso civilizatorio de Occidente durante el siglo XIX cuya premisa era su superioridad cultural. De ahí que se afirme que este concepto implica “simultáneamente el reconocimiento y la negación de la diferencia” (Escobar: 100).

En síntesis, en el debate sobre el desarrollo actual se pueden identificar al menos tres posturas: 1) una primera, tradicional, que lo entiende como crecimiento económico, encarnada en el neoliberalismo; 2) una segunda caracterizada por un enfoque de carácter integral (en el marco de la cual se insertaría el enfoque de género); y 3) una tercera que formula una crítica cultural al desarrollo. Pero, lo que en términos conceptuales parece distintivo del momento actual es que, a diferencia del primer enfoque, que posee un paradigma teórico definido y consistente, los enfoques alternativos no se construyen por referencia a ningún modelo preestablecido sino que más bien surgen de experiencias desde la base social. Al respecto, lo que Rafael Quintero ha propuesto para América Latina es “no quedarnos en la elaboración teórica de modelos”, sino constituir, precisamente, a estas experiencias en fuentes de construcción de teorías alternativas de desarrollo mediante su reconstitución histórica y análisis comparativo (1999: 52).

Es desde esta propuesta que cobra relevancia la sistematización de experiencias de desarrollo como las que presenta este libro y que a continuación se pasan a exponer.

## Fuentes consultadas y citadas

- ACDI. *Política de la ACDI sobre la Igualdad de Género* (Canadá: CIDA, 1999).
- . “Fondo para la Igualdad de Género. Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional” (brochure, s/f).
- ALVAREZ, Sonia E. “Los feminismos latinoamericanos se globalizan en los noventa: retos para un nuevo milenio” (mimeo, s/f).
- AMOROS, Celia. *Mujer. Participación, Cultura Política y Estado*. Buenos Aires, EIL, 1990.
- ANDERSON, Benedict. *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso, 1987 cuarta reimpresión.
- BANCO MUNDIAL. *Análisis de Género en el Ecuador. Problemática y Recomendaciones*. Washington: BM, 2000.
- BAREIRO, Line. “Las Recién Llegadas. Mujer y Participación Política”. En V/A, *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. San José: IldH, CUE, 1996.
- BATLIWALA, Srilatha. “El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción”. En Magdalena León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM. Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- BELTRAN, Elena y SANCHEZ, Cristina. “Introducción”. En E. Beltrán y C. Sánchez (Eds.), *Las ciudadanas y lo político*. Madrid: Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Universidad Autónoma de Madrid, 1996.
- BORJA, Rodrigo. *Enciclopedia de la Política*. México: FCE, 1997.
- CAMPILLO, Fabiola. “El Enfoque de Género en el Desarrollo Rural, elementos para la discusión en el marco del PROCODER”. En Celcy Campos (Comp.), *Desarrollo Rural con Equidad de Género*. Londrina, Brasil: PROCODER, IICA, IAPAR, 1994.
- CASTRO, Elsa María. *Liderazgos Alternativos*. Quito: UNIFEM, CPM, s/f.
- CEC-UICN. *Ambiente y Desarrollo Sostenible. Herramientas de capacitación*. Quito: CEC-UICN-FTTP-FAO-PROBONA-ECOCIENCIA, 1999.
- CDES. *Deuda Externa: Rompiendo mitos*. Quito: CDES, noviembre 29, 2001.
- CERRONI, Umberto. *La Libertad de los Modernos*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca, 1972.
- CHIRIBOGA, Galo. “La Democracia: el débito en lo social”. En Hans-Ulrich Büniger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la Democracia en Condiciones de Pobreza* (Quito: ILDIS-Escuela de Sociología UCE, 2001) 179-183.
- . “Algunos comentarios preliminares sobre la Constitución de 1998”. En Galo Chiriboga y Rafael Quintero (Eds.), *Alcances y Limitaciones de la Reforma Política en el Ecuador*. Quito: AAJ, Escuela de Sociología y CCPP de la UCE, ILDIS, FFE, 1998, 33-71.



- CUESTA, Mauricio, VELA, María de la Paz, ORTIZ, Gonzalo y BRITO, Vanessa. "Radiografía de una década perdida". Revista *Gestión* (Quito) 66, diciembre 1999, 14-28.
- CUVI, María. "Sobre mujeres, feministas y el movimiento en el Ecuador. Lo que dicen propias y ajenos" (mimeo, julio 2001).
- . "Imágenes de empresarias y empresarios sobre la crisis, la cuestión regional y las relaciones de género en el Ecuador de principios del siglo XXI" (mimeo, abril 2002).
- DELLEUZE, Gilles. "Un Nuevo Cartógrafo". En Gilles Delleuze, *Foucault*. México: PAIDOS, 1987, 49-71.
- DE MIGUEL, Ana y COBO, Rosa. "Implicaciones políticas del Feminismo". En Fernando Quesada (De), *Filosofía Política. Ideas políticas y movimientos sociales*. Madrid: De Trotta, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1997.
- DORE, Elizabeth. "Introduction: Controversies in Gender Politics". In Elizabeth Dore (Ed.), *Gender Politics in Latin America. Debates in Theory and Practice*. New York: Monthly Review Press, 1997.
- DURSTON, John. *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: CEPAL, julio 2000.
- ESCOBAR, Arturo. *El Final del Salvaje* (fotocopia, sin más referencias).
- FONDO PARA LA IGUALDAD DE GENERO. ACIDI ECUADOR. "Fondo para la Igualdad de Género-ACIDI-Ecuador. Segunda Fase. Período 1999-2004". (mimeo, s/f).
- . "Metodología de Sistematización de Proyectos" (mimeo, s/f).
- FOUCAULT, Michel. *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*. México: Siglo XXI, 1985.
- FRASER, Nancy. "Introducción". En N. Fraser, *Iusticia Interrupta*. Columbia: Universidad de los Andes, Siglo del Hombre Editores, 1997.
- . "Multiculturalismo, Antiesencialismo y Democracia Radical. Una genealogía del impasse actual en la teoría feminista". En N. Fraser, *Iusticia Interrupta*. Columbia: U. de los Andes, Siglo del Hombre Editores, 1997(a).
- FUNDACION ESQUEL. 1990-2000. *La Década*. Quito: FE, 2001.
- HIDALGO, Francisco. *Alternativas al Neoliberalismo y Bloque Popular*. Quito: CINDES, CETRI, FCMUC, 2000.
- HIRSCHMANN, Nancy J., y DI STEFANO, Christine. "Introduction. Revisioning, Reconstruction and the Challenge of the New". In Hirschmann and Di Stefano, *Revisioning the Political. Feminists Reconstructions of Traditional Concepts in Western Political Theory*. USA: Westview Press, 1996.
- KABEER, Naila. "Empoderamiento desde abajo: ¿Qué podemos aprender las organizaciones de base?". En Magdalena León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: T.M. Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.

- KYMILICKA, Will y NORMAN, Wayne. "El Retorno del Ciudadano: una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía". *Agora*, 7, invierno 1997.
- LAGARDE, Marcela. *Los Cautiverios de las Mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México: UNAM, 1993.
- LEON, Magdalena. "El empoderamiento en la teoría y práctica del feminismo". En Magdalena León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM. Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- LIND, Amy. "Gender and Neoliberal States: Feminist Remake the Nation in Ecuador" (mimeo, s/f).
- LOVENDUNSKI, Joni. "Feminismo institucional: Género y Estado". En Ediurne Uriarte y Arantxa Elizondo (Eds.), *Mujeres en Política. Análisis y Prácticas*. Barcelona: De Ariel S.A., 1997.
- MAYA, Milton. "La corrupción, parte vital de la economía". En *Ecuador Debate* (Quito, CAAP) 33, diciembre 1994, 86-99.
- MEDRANO, Diana. "Capacitación agrícola para las mujeres latinoamericanas: la experiencia institucional". *Seminario sobre el Progreso Económico de la Mujer Rural en América Latina y el Caribe*. San José, Costa Rica: FIDA, IICA, UNIFEM, 17-21 de junio de 1991.
- MOLYNEAUX, Maxine. "Género y ciudadanía en América Latina: Cuestiones históricas y contemporáneas" (mimeo, s/f).
- MOREANO, Alejandro. "Los derechos y garantías en la Nueva Constitución". En Galo Chiriboga y Rafael Quintero (Eds.), *Alcances y Limitaciones de la Reforma Política en el Ecuador*. Quito: AAJ, Escuela de Sociología y CCPP de la UCE, ILDIS, FFE, 1998, 121-138.
- . "Democracia y contradicciones sociales". En Hans-Ulrich Bünger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la Democracia en Condiciones de Pobreza*, Quito: ILDIS-Escuela de Sociología UCE, 2001, 87-98.
- NNUU, CEPAL. *La brecha de la equidad: una segunda evaluación*. Segunda Conferencia Regional de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. Santiago de Chile, mayo 15-17, 2000.
- NUN, José. "Democracia y Socialismo ¿Etapas o Niveles?". *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies*, IX, 17, 1984.
- ORTIZ, Santiago. *Participación Ciudadana. Análisis y Propuestas para la Reforma del Ecuador*. Quito: ACJ, 1998.
- PACHANO, Simón. "La Reforma Política en la Nueva Constitución". En G. Chiriboga y Rafael Quintero (Eds.), *Alcances y Limitaciones de la Reforma Política en el Ecuador*. Quito: AAJ, Escuela de Sociología y CCPP de la UCE, ILDIS, FFE, 1998, 75-85.
- PACHECO, Carolina y RIVERA, Rigoberto. "El Enfoque de Género y la Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural", *Documento de Trabajo*, No. 2. Caracas, FIDA, Fundación CIARA, IICA, marzo 1995.

- PALACIOS, Patricia y CARRANCO, Margarita. "Participación Política". En *La Otra Mitad* (Quito) 5, abril 1998.
- PATEMAN, Carole. "Feminismo y Democracia". En Marysa Navarro y Catharine R. Stimpson (Comp.), *Cambios sociales, económicos y culturales*. FCE: Argentina, 2000.
- PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2002*. Madrid: Ediciones Mundi Prensa, 2002.
- . *Informe sobre Desarrollo Humano 1994*. México, FCE, 1994.
- . *Informe sobre Desarrollo Humano 1992* (fotocopia, sin más referencias).
- . *Desarrollo Humano. Informe 1990*. Colombia: Tercer Mundo, 1990.
- QUINTERO, Rafael. "Visión del Ecuador actual". Ponencia presentada en el III Encuentro Internacional de Estudios Gramscianos. Puebla, México, octubre 2003.
- . *Una lectura latinoamericana de Nicolás Maquiavelo*. Quito: Abya-Yala, 2003.
- . *Entre el hastío y la participación ciudadana. Partidos y elecciones en el Ecuador (2000-2002)*. Quito: ILDIS-FES-Abya-Yala, 2002.
- . "El desarrollo social y las identidades interesadas en América Latina". En *Revista Ciencias Sociales*. (Quito, ESCCPP, UCE) 17, II Epoca, noviembre 1999, 52-62.
- QUINTERO, Rafael y SILVA, Erika. *Ecuador: una Nación en Ciernes*. Quito: FLACSO-Abya-Yala, 1991.
- . "Fundamentos Históricos de una Identidad Nacional en Construcción". (mimeo, diciembre 14, 2003).
- RODAS, Raquel. "Muchas voces, demasiados silencios. Los discursos de las lideresas del Movimiento de Mujeres del Ecuador" (mimeo, abril 2002).
- RODRIGUEZ, Lilia. "La Política, lo Político y la Politización de las Mujeres". En V/A, *Jaque al Rey. Memorias del Taller "Participación Política de la Mujer"*. Quito: Cooperación Técnica de los Países Bajos, REPEM, 1993:104-109.
- ROSETO, Rocío, VELA, María Pilar y REYES, Ariadna. *De las Demandas a los Derechos. Las Mujeres en la Constitución de 1998*. Ecuador: FNPME, CONAU, ERPB, 2000.
- SAFFIOTI, Heleieth I.B. *O Poder do Macho*. Sao Paulo: Editora Moderna, 1993, 7ma Ed.
- SCHULDT, Jürgen. "Afrontando los desafíos de la pobreza y la democracia en el Ecuador" (mimeo, 2000).
- SENDON DE LEON, Victoria. "El feminismo de la diferencia: un ejercicio de resistencia práctica, epistemológica y política" (mimeo, s/f).
- SILVA, Erika. *Identidad Nacional y Poder*. Quito: Abya-Yala, 2004.
- . "Desarrollo y Democracia desde la Sociedad Civil. La saga de Fundación Esquel en una década (1990-2001)". Informe de consultoría. Quito, agosto 18, 2003.

- 
- . “Metodología de Sistematización de la Experiencia de los Proyectos del FIG-Ecuador” (mimeo, agosto 2002).
- . “La debacle simbólica del Ecuador en la coyuntura finisecular”. En Hans-Ulrich Bünger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la Democracia en Condiciones de Pobreza*. Quito: ILDIS-Escuela de Sociología UCE, 2001, 149-178.
- . “Diagnóstico situacional del Foro Nacional de la Mujer (marzo-agosto 2001)”. Informe de Consultoría, Quito, septiembre 9, 2001.
- . “Evolución del entorno social y político del Ecuador (mayo-agosto 1999)”. Informe de consultoría. COSUDE, Quito, septiembre 8, 1999.
- . “La Experiencia del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana: Breve Historia”. Informe de Consultoría, Quito, agosto 24, 1998.
- . “Nación”. En Varios, *Léxico Político Ecuatoriano*. Quito: ILDIS, 1994.
- . “Gobernabilidad y Democracia en el Ecuador”. En CPP-ADHILAC, *VII Encuentro de Historia Nacional. Y Encuentro de Historia Andina. Libro de Ponencias*, CPP-ADHILAC, mayo 27-31, 1991) 1-44.
- SUAREZ, Estela y VARGAS, Gina. “Democracia y Ciudadanía en América Latina en el Contexto de Reestructuración Capitalista y Globalización Internacional. Los Desafíos del Movimiento Feminista Latinoamericano en la Perspectiva del Nuevo Milenio”. En CEINME, *Preludio para una Nueva Era. Foro Nacional de la Mujer Ecuatoriana*. Quito: CEINME, enero 26-28, 1994.
- SUAREZ, Mireya. “A perspective de genero no desenvolvimento rural: Fundamentos Técnico Metodologicos”. En Celcy Campos (Comp.), *Desarrollo Rural con Equidad de Género*. Londrine, Brasil: PROCODER, IICA, IAPAR, 1994.
- TERAN, Oscar. “Presentación y Selección”. En Michel Foucault, *El Discurso del Poder*. México: Folios Ediciones, 11-50.
- THIEL, Reinold E. “Introducción”. Hacia una nueva valoración de la teoría del desarrollo”. En R. E. Thiel (Ed.), *Teoría del Desarrollo. Nuevos enfoques y problemas* (fotocopia, sin más referencias).
- UNDA, Mario. “Políticas estatales, prácticas sociales y movimiento de mujeres”. En Varios, *Mujer y Políticas de Desarrollo Social. Memorias del Seminario Taller. Reflexiones Finales*. Quito: UNICEF-CONADE-DINAMU.
- VALCARCEL, Amelia. *Sexo y filosofía. Sobre “Mujer” y “Poder”*. Colombia: Anthropos, 1994.
- VARGAS V., Virginia. “Una reflexión feminista de la ciudadanía”. En *Revista Estudios Feministas* (CFN/CCE/UFSC) 8, 2, 1998.
- VARGAS, Virginia y WIERINGA, Saskia. “The Triangle of Empowerment: processes and actors in the making of public policy for women”. In Geertje Lycklama a Nijeholt, Virginia Vargas and Saskia Wieringa, *Women’s Movement and Public Policy in Europe, Latin America and the Caribbean*. New York and London: Garland Publishing Inc., 1998, 3-23.

- VEGA, Silvia. “La cuota electoral de las mujeres. Elementos para un balance”. Ponencia presentada al Seminario Nacional “Los cambios políticos en el Ecuador: Perspectivas y retos para las mujeres”, CEDIME, Quito, noviembre 25-26, 2003.
- . “La Ciudadanía Incompleta de los Movimientos de Mujeres”. En V/A, *Mujer, Participación y Desarrollo*. Quito: CORDES, CEDIME, 2000.
- VELASCO, Marco. “Democracia y desarrollo local en el Ecuador”. En Hans-Ulrich Bünger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la democracia en condiciones de pobreza*, Quito: ILDIS-Escuela de Sociología, UCE, 2001, 43-77.

### **Periódicos**

*El Comercio*, Quito, 27-06-03



# “Nos construimos para construir”

Una experiencia de formación política para mujeres



*Sandra López Astudillo y Sandra Peñaherrera Calle<sup>1</sup>*

## **Introducción**

La presente sistematización nació de una iniciativa del Fondo para la Igualdad de Género de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (FIG-ACDI) Región Andina, debido al interés institucional por recuperar las lecciones de la intervención de su segunda fase de operaciones, constituyendo uno de los seis proyectos seleccionados por la Coordinadora del FIG-Ecuador para ser sistematizados. El eje de intervención del FIG-Ecuador es la participación política de las mujeres para contribuir al desarrollo de su ciudadanía, a partir del fortalecimiento del ejercicio democrático y la toma de decisiones en espacios de poder, en los ámbitos nacional y local.

En particular, el objetivo de esta sistematización consistió en comprender los elementos sinérgicos que se movilizaron en el programa de capacitación del proyecto *Liderazgo para la Gestión Local* (fig. 001) y que incidieron en el desarrollo y aplicación de los conocimientos, actitudes y prácticas del liderazgo femenino renovado, por parte de las mujeres capacitadas, a fin de apor-

---

<sup>1</sup> Las autoras son coordinadoras del área de comunicación y de capacitación, respectivamente, del Grupo de Apoyo al Movimiento de Mujeres del Azuay (GAMMA).

tar a la reflexión teórica en el marco de la promoción a la participación política de las mujeres. El objeto definido para este proceso fue el programa de capacitación (contenidos, metodología, aplicación), y sus efectos, en el marco del proyecto mencionado ejecutado por GAMMA, en la provincia del Azuay, entre febrero de 2000 y marzo de 2001. La pregunta eje que guió el proceso fue: ¿de qué manera el programa de capacitación generado en el proyecto *Liderazgo para la Gestión Local* contribuyó a un nuevo o diferente ejercicio de poder de las lideresas en el espacio público y privado?<sup>2</sup>

Esperamos que, una vez finalizado este ejercicio, obtengamos algunas respuestas y guías para intervenciones futuras.

### Primera parte: Antecedentes

#### *El plano de la obra: contexto*

La población de la provincia del Azuay, ubicada en el Austro del Ecuador<sup>3</sup>, se caracteriza, además de su cultura, por una participación activa en la vida política y pública del país. Como una respuesta a la falta de atención estatal, debido, entre otros factores, a su ubicación geográfica, se ha convertido en un polo de desarrollo de la región sur.

Por esta razón, desde los años 60 se han manifestado interesantes procesos de aporte al desarrollo social basados en la participación de amplios sec-

---

2 Otras preguntas que nos formulamos fueron: ¿Hay una percepción diferente sobre el poder? ¿Al final ha variado esta concepción y su práctica? ¿Qué aportó este proceso a las mujeres? ¿Han tenido conflicto entre ser del “partido” o “movimiento” y defender desde su práctica política los intereses de género? ¿Qué otras dificultades o conflictos se han presentado en su participación política? ¿Qué cambios se presentaron en su relación de pareja o de hogar o en su actuación pública? ¿Puede convivir el nuevo discurso con las viejas prácticas en el hogar y en sus organizaciones? ¿Cómo se conjugaron los dos elementos? ¿En qué espacios han sentido mayores cambios? ¿Cuáles son los hitos que ellas identificaron como “inicio del cambio”? ¿Cuándo se dieron cuenta que estaban o eran diferentes y en qué? ¿Cómo sienten su “capacidad”? ¿Capaces de qué se sienten ahora? ¿Ha cambiado en algo la relación interpersonal, la “sororidad” entre mujeres? ¿La metodología ha aportado a un nuevo ejercicio del poder? A partir del proceso ¿qué nuevas responsabilidades o compromisos han asumido? ¿Qué elementos vividos en el proceso sirvieron para posicionarlos al interior de su organización?

3 La provincia del Azuay está situada en la región de la sierra centro sur del Ecuador, conocida también como Austro. Su capital es Cuenca. (*Nota de la Editora*).



tores ciudadanos (universidades, organismos no gubernamentales de desarrollo, sindicatos, organizaciones de base, redes sociales, etc.). Dichos sectores, que han confluído en diferentes escenarios, han presentado propuestas conjuntas en la búsqueda de soluciones para enfrentar los diversos momentos de crisis política, social y económica que está viviendo el país. Pero, no solo el aporte que podía hacer la provincia al país era importante, sino la posibilidad de reforzar su riqueza interna en beneficio de su desarrollo integral. Es sabido que el desarrollo se mide tanto por la producción económica (situación o condición de vida), cuanto por la posición social en la que se encuentran las personas que habitan en un determinado territorio. Era necesario, entonces, que los diversos sectores sociales se encontrasen presentes en los espacios de decisión y en la institucionalidad de la provincia, a fin de que pudiesen incidir en la germinación y difusión de políticas públicas que posibilitasen un relacionamiento justo entre quienes la habitan, promoviendo iguales oportunidades para todas y todos, e impactos de intervención social equitativos.

Al momento de iniciar el proyecto, en nuestra provincia existían pocas organizaciones de base de mujeres con la cohesión, posicionamiento social y conocimientos necesarios para participar en los gobiernos locales e incidir en la formulación de políticas públicas, a nivel general; con menos posibilidades, aún, de hacerlo desde una perspectiva de género. Además de la debilidad de las organizaciones de mujeres frente a los gobiernos locales, su participación en la sociedad era mínima. En Ecuador, de hecho, anualmente se legalizaban un promedio de 80 organizaciones, de las que únicamente el 6% eran femininas, y, en el caso de las organizaciones mixtas, solo una de cada cuatro personas en la directiva era mujer, ocupando generalmente un puesto de secretaria<sup>4</sup>.

La escasa participación de las mujeres en el espacio público, no se registraba solo en las organizaciones sociales, sino en la institucionalidad de la provincia: en el ejecutivo y en la función jurisdiccional, donde la participación de las mujeres era y es muy escasa. En el Concejo Cantonal de Cuenca (capital de la provincia del Azuay) las últimas elecciones de 2000 demostraron un incremento en la participación de las mujeres gracias a la cuota del

---

4 GAMMA. “Propuesta de transferencia para la legalización y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres”. CONAMU, 2000.

30% fijada de acuerdo a la ley<sup>5</sup>. En el espacio de las consejerías, cuya misión institucional es velar por el desarrollo de toda la provincia, la presencia de las mujeres, en cambio, fue nula. Los partidos políticos habían accedido a cumplir con la cuota, sin embargo, se siguió tergiversando la disposición legal y las mujeres, en muchos casos, siguieron constituyendo un mero relleno de las listas, o un gancho (por imagen o nombre) para obtener votos. Se había observado también que cuando estas mujeres llegaban a un puesto de poder o de decisión, en su mayoría actuaban según el mando del partido y en clave masculina de comportamiento político, pues las reglas en esta esfera ya habían sido definidas por los varones. Entonces, las mujeres en el poder - en su mayoría - no habían sido generadoras de cambio.

Esta última afirmación pudo constatar la Fundación GAMMA durante el *Encuentro de Mujeres Líderes Jóvenes de la Región Andina* que se realizó en Cuenca entre noviembre y diciembre de 1998. El grupo de participantes estaba conformado en su mayoría por políticas<sup>6</sup> de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Eran mujeres con elevada instrucción académica y con amplia experiencia en el ámbito político, pero con un evidente desconocimiento de la categoría de género. Además, se definían como no feministas y eran reacios al manejo de la especificidad de los intereses y necesidades femeninos. Aceptaban que el aporte a la sociedad desde las mujeres podía darse de la misma manera, o con las mismas concepciones, que desde los hombres.

En este escenario vimos necesario y urgente que las mujeres adquiriesen una mayor incidencia en el espacio público, no solo en los partidos políticos y en las dignidades del aparato estatal, sino también en sus organizaciones. Para esto, era indispensable que estuviesen formadas; que esta formación potenciase su liderazgo, les entregase herramientas para la gestión y se basase en el conocimiento y manejo del género como una categoría de análisis y de intervención orientada al pleno ejercicio de su ciudadanía, de modo de lograr una transformación positiva en la sociedad, con un impacto equitativo. Y es que no era suficiente alcanzar oportunidades para todos y todas, sino lograr que los resultados de la apropiación de éstas, tuviesen un impacto justo -equitativo- en la población. No bastaba la cuota para las mujeres. Era necesario

---

5 Sobre la denominada “ley de cuotas” véase el capítulo introductorio de Erika Silva en este libro (*Nota de la Editora*).

6 Congresistas, asesoras de Congresos/Parlamentos y de gobiernos locales y funcionarias del Parlamento Andino

que ellas tuviesen y fomentasen nuevas claves para el accionar político y que lograsen institucionalizar acciones a favor de la equidad. Es decir, que una vez alcanzado su empoderamiento, su reconocimiento como actoras políticas, capaces de tomar decisiones en aquello que las afectaba de manera directa, se avanzara hacia la equidad a través de políticas públicas que buscasen la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Ante esta realidad, el equipo técnico de GAMMA asumió el reto de trabajar con mujeres políticas para aportar a la transformación social desde la visión específica de los derechos de las mujeres, formulando el proyecto *Liderazgo para la Gestión Local*, inscrito en los objetivos institucionales (véase recuadro), y que buscaba dar respuesta a la problemática planteada. La experiencia sistematizada - programa de capacitación - se desarrolló en el marco de este proyecto.

Apostamos a un proceso de formación, con el fin de apoyar la participación política de las mujeres sobre la base de un compromiso organizativo colectivo, que les permitiese incidir con mayores probabilidades de éxito en sus gobiernos locales desde diferentes espacios. Así, habría mayor oportunidad de elevar sus propuestas y de exigir su inclusión en programas y políticas públicas locales. También vimos la necesidad de que las participantes accediesen a nuevas herramientas para el ejercicio del poder y que el proceso les permitiese la construcción colectiva de una nueva concepción de poder, de forma tal, que sus conocimientos, actitudes y prácticas políticas, en el ámbito público y privado, evidenciasen una conciencia de género y un ejercicio de liderazgo diferente.

El proceso de capacitación y fortalecimiento de liderazgos femeninos se desarrolló en tres cantones<sup>7</sup> del Azuay<sup>8</sup>: Gualaceo, Chordeleg y Cuenca. Los cantones fueron elegidos por sus procesos de organización social, de amplia incidencia en la provincia, a través de la elaboración de planes estratégicos, alianzas con organizaciones no gubernamentales para fomentar propuestas de mejoramiento del nivel de vida, apertura de amplios espacios de comunicación para tratar problemas del desarrollo local y redes de intercambio entre organizaciones de mujeres con objetivos diversos.

---

7 El territorio ecuatoriano se divide, en lo político-administrativo, en provincias (unidad mayor), cantones (unidad intermedia) y parroquias (unidad menor). La provincia del Azuay tiene 14 cantones. (*Nota de la Editora*)

8 En el proyecto se plantearon cuatro cantones.

### Los objetivos de GAMMA

- Apoyar y fortalecer procesos de desarrollo en la construcción de relaciones equitativas en la sociedad.
- Impulsar, diseñar y promover programas de comunicación y de formación desde el enfoque de género aplicado al desarrollo social.
- Abrir espacios de reflexión sobre aspectos de género orientados a diseñar estrategias de trabajo que permitan introducir este enfoque en proyectos y planes de desarrollo.
- Apoyar y formar facilitadores/as que contribuyan efectivamente en la dinamización de procesos de desarrollo.

### ¿A quiénes invitar a la construcción?

Queríamos llegar a mujeres con presencia en espacios de poder, con capacidad de liderazgo y militancia en organizaciones sociales o políticas, porque, así, podíamos multiplicar el proceso de aprendizaje y contar con mayor número de personas aliadas a la causa propuesta. Ellas tendrían un camino recorrido que serviría de base para avanzar a una nueva etapa: el reconocimiento de su “ser mujer” en el ámbito de la participación política, determinado por y para los varones. Contarían con una base social de apoyo, en caso de optar por el derecho a ser elegidas, y con un soporte en el momento de demandar atención, sugerir y hacer propuestas, si optaban por el derecho al ejercicio de su ciudadanía. Tendrían su propia contraloría social, si trabajábamos con ellas y sus grupos de acción, y mayor posibilidad de intervenir en la incorporación de políticas públicas con enfoque de género, ya sea ejerciendo el poder en el gobierno local, o a través de la presión social (según la posición alcanzada y la definición de cada sector organizado).

Las organizaciones políticas trabajan por acceder al poder. Por tanto, si pretendíamos llenar el vacío existente en el acceso de las mujeres a este universo, desde sus intereses de género, era necesario incorporar a los partidos políticos en ese proceso de formación que abriría el camino a nuevas propuestas que deberían ser respetadas al interior de esas organizaciones. Además, definimos como requisitos de las participantes: ser mayores de 18 y menores de 45 años; saber leer y escribir, y, en lo posible, que hubiesen terminado la instrucción básica de segunda enseñanza; y, lógicamente, tener un interés manifiesto en la problemática de la participación política de las mujeres.

## **El proyecto**

El objetivo general del proyecto fue: vivificar liderazgos femeninos e incidir, desde los intereses de género, en la formulación, ejecución, seguimiento y control social de las políticas públicas para el desarrollo local, a través de la especialización de treinta mujeres líderes de seis organizaciones sociales y cuatro políticas de cuatro cantones de la provincia del Azuay, en el manejo teórico y metodológico del enfoque de género aplicado a su práctica cotidiana, política y socio-organizativa.

Las estrategias de intervención fueron pensadas desde la realidad de las participantes y se resumen a continuación: promoción y difusión del proyecto a través de los medios de comunicación masiva; capacitación y formación de las mujeres a partir de su experiencia de participación política en sus organizaciones, sean estas sociales o políticas; socialización de los conocimientos<sup>9</sup> en las bases y en sus organizaciones; diseño de una agenda local e identificación de puntos de encuentro; y, visibilización de las lideresas (individual y colectivamente) en el espacio público.

Parte importante del proceso fue el apoyo psicológico, proporcionado de manera individual y colectiva. Concebido como eje transversal, éste se encaminaba a sostener los cambios internos que el proceso podía desatar en las lideresas. Trabajar con este eje es fundamental en proyectos con perspectiva de género dirigidos a mujeres, pues esta categoría supera el ámbito de lo analítico o sociológico y exige cambios personales. El hecho de analizar con ojos de género la sociedad nos plantea a las mujeres muchos elementos: se cuestionan las relaciones de género, se reconocen los derechos humanos, se dejan atrás sentimientos de culpa, en definitiva, se inicia un proceso de cambio que cruza todos los ámbitos, empezando por el fuero interno. Este apoyo se dio a través de varias técnicas, test psicológicos y terapia individual, todo lo cual posibilitó enfrentar problemas que dificultaban o impedían la participación: inseguridad, timidez, temor, baja autoestima, entre otros.

Una vez terminado el proceso, nos inquietaba conocer en qué medida la experiencia desarrollada aportó a nuevas formas de ejercicio de poder desde las mujeres y a un nuevo compromiso con los intereses de género. De forma particular y específica, nos interesaba analizar los elementos sinérgicos que se movilizaron durante el proceso. Acerquémonos al terreno para cono-

---

9 A base de réplicas de los talleres de capacitación.

cer los planos, herramientas y pasos seguidos en la construcción de esta obra que, pensamos, aún no ha finalizado.

## **Segunda parte: Adecuación del terreno**

### *Materiales para la construcción*

Comenzamos la discusión sobre el proceso de formación política de las mujeres en torno a tres elementos: los contenidos, la metodología y los resultados de dicho proceso. La discusión al interior del equipo partió de un posicionamiento básico para nuestro accionar: *somos un grupo feminista que trabaja por la equidad*. De los tres elementos mencionados, se privilegió el resultado: mujeres empoderadas, con autonomía, y dispuestas a sumarse a la causa de la lucha por la equidad para alcanzar la transformación social desde el lugar en el que se encontraran.

Una vez claro lo que queríamos, fue necesario ponernos de acuerdo en cuanto a los temas que integrarían la capacitación. Planteamos tres ejes básicos, alrededor de los cuales giraría el plan curricular: género, liderazgo y comunicación. *Género*, como la categoría de análisis social que nos permitiría visualizar la real situación, posición y condición de las mujeres a nivel general, y la propia, como grupo y ser individual. En definitiva, para conocer las causas de las inequidades y empezar a reconocer y ejercer los derechos humanos desde una identidad fortalecida. *Liderazgo*, puesto que, si bien apuntábamos a que fuesen militantes de la causa desde cualquier sector, teníamos la resolución de que las que accediesen a puestos de decisión fuesen portadoras de un mandato diferente, para lo cual debían conocer qué significaba ser una lideresa y cómo debía ejercer el liderazgo desde la perspectiva de género. *Comunicación*, porque, con este valor agregado y con conocimientos para manejarse en los espacios de decisión, las mujeres debían ser conocidas, escuchadas, posicionadas en el espacio público local (parroquias, cantones), definido como su marco de actuación. El enfoque de género, lógicamente, fue el eje transversal de todo el plan curricular.

Utilizando la técnica de la lluvia de ideas, y sin perder de vista el resultado que esperábamos, el equipo organizó algunos temas generales para luego establecer prioridades de acuerdo a los ejes planteados, analizando cuáles se apegaban más a éstos y cuáles eran los más importantes y urgentes. Para ello, utilizamos la matriz de diagnóstico participativo teniendo como ejes todos los temas propuestos, y como criterios de selección los siguientes: la utilidad en el ejercicio de liderazgo; la disponibilidad de material bibliográfico;

su pertinencia e innovación; y la experiencia de GAMMA (contenidos, metodología, pedagogía). Los temas definitivos quedaron organizados de la siguiente manera: en Género: Mujer y Poder; Autoestima; en Liderazgo: Planificación; Análisis de la Realidad Social; Gobiernos Locales y Agenda; Liderazgo Ético; y Herramientas para la Resolución de Conflictos; en Comunicación: Herramientas para el Discurso; y Manejo de Imagen y Posicionamiento Social. Estos nueve temas cubrirían los requerimientos de capacitación durante el período previsto por el proyecto (doce meses) y nos llevarían a los resultados esperados.

Los temas, trabajados como módulos, fueron organizados de manera que cada uno se conectase con el siguiente. Así, el módulo inicial fue *Mujer y Poder*, que permitió presentar el proceso de capacitación en forma detallada, sus ejes transversales y ponerles en contacto con dos temas claves para el ejercicio político de las mujeres. El segundo fue *Autoestima*, encaminado a trabajar el interior de las mujeres en un recorrido a través del tiempo, para entender cómo llegamos a ser lo que somos y ubicar nuestras verdaderas limitaciones y potencialidades en todos los espacios en los que nos movemos. El tercer módulo, *Planificación*, fue la entrada al manejo de herramientas necesarias para el ejercicio del liderazgo. Muy ligado al anterior, el cuarto módulo, *Análisis de la Realidad Social*, permitió conocer el contexto y las herramientas para el análisis de coyuntura. El quinto, *Gobiernos Locales y Agenda Pública*, buscaba acercar a las lideresas a las estrategias de concertación en el nivel local. Como sexto módulo planteamos: *Herramientas para el Discurso*, pues el proceso implicaba, además de los talleres, la participación de las lideresas en los medios de comunicación y el posicionamiento de sus propuestas. El séptimo módulo, *Liderazgo Ético*, permitiría conceptuar el liderazgo e identificar sus mecanismos de aplicabilidad. Como octavo módulo propusimos *Herramientas para la Resolución de Conflictos*, tema muy relacionado con el ejercicio del liderazgo. Finalmente, el noveno módulo, *Herramientas de Posicionamiento Social y Manejo de Imagen*, con el que cerraríamos la fase de capacitación, trataba un tema que considerábamos de importancia para las mujeres políticas, pues les permitiría conocer los elementos básicos para participar en una campaña electoral, fuese como candidatas o como apoyo a una candidatura.

## Conceptos

Un concepto central de este proyecto fue el de *poder*, entendido como una categoría en proceso de construcción que rompe con el paradigma actual y propone un ejercicio compartido, democrático y colectivo. Según algu-

nos/as autores/as (Rowlands, Lukes, Batliwala, Elizalde), es necesario distinguir tres dimensiones con relación al poder. La primera, la más habitual, que difícilmente logramos trascender, es la del *poder sobre otros*: poder dominatorio, excluyente, visto como algo por lo que hay que competir y luchar contra otros para poseerlo y hacerlo propio. Poder entendido como algo que me permite asignar a otros mi visión del mundo, mis verdades y mis deseos, mis intereses o mis sueños y utopías, e imponer mi voluntad sobre sus proyectos y protagonismo, anteponiendo mi propia realización sobre la de otros. Entonces, este poder se basa en “formas de violencia e intimidación socialmente aceptadas e invita a una resistencia activa y pasiva y requiere constante vigilancia para mantenerlo. El poder es concebido como limitado: si uno tiene más, el otro tiene menos. Este poder es una relación de dominación / subordinación”<sup>10</sup>.

Este tipo de poder es llamado también poder “suma cero”. Es el más común, y generalmente, cuando se habla de poder, la gente lo identifica con él. Magdalena León plantea que este poder limita a muchos sujetos dentro de la sociedad. Es un poder que aunque establezca reglas visibles, domina y suele manifestarse en conflictos abiertos y observables, en una toma de decisiones unilateral. Es un poder tan perverso que muchas veces impide que la persona dominada reconozca que está en esa situación, conduciéndole a naturalizar la posición de dominación y defender el *status quo*. Esto es lo que generalmente sucede con muchas mujeres. La perspectiva de género, justamente, permite identificar este tipo de subordinación y desenmascarar este poder<sup>11</sup>.

La segunda dimensión alude a otro tipo de poder: el *poder sobre uno mismo* (poder interior), que implica ampliar el horizonte de la existencia propia mediante la apropiación de mi corporeidad, como cuando aprendí a caminar (emoción que unos/as pocos/as privilegiados/as recuerdan), o a andar en bicicleta; o por medio de la expansión del dominio de mi inteligencia, como cuando comencé a leer o a hablar otro idioma; o por medio del reconocimiento del otro, como cuando alguien provoca nuestra admiración, o cuando nos enamoramos de otra persona. En todos estos casos, se produce una expansión interior. Nos abrimos a una nueva dimensión de nuestra existencia, aflora algo que antes no estaba, surge una fuerza que amplía nuestro dominio o potestad sobre la propia existencia, emerge una energía de la cual nos adueñamos y que nos permite ser protagonistas.

10 Elizalde, Antonio: *Desarrollo a escala humana*. Icaria, Barcelona 1994.

11 León, Magdalena: *Mujeres y participación política: avances y desafíos en América Latina*. Bogotá: T.M. Editores, 1994.



El tercer tipo de poder: *el poder con otros*, como participación. Es el poder que tenemos sobre nosotros mismos, pero cuya significación y sentido es ampliado al compartirlo con otros, para asumir, de ese modo, colectivamente, el protagonismo de nuestra existencia social. Este es un poder de servicio, de apoyo y colaboración al desarrollo de proyectos asumidos en forma colectiva. Es una forma de ejercicio eminentemente participativo, donde cada cual apoya al otro, y, a la vez, se apoya en el otro, generando, de ese modo, nuevos contextos, nuevas realidades, y produciendo una suerte de potenciamiento mutuo. Mediante él se puede alcanzar mucho más de lo que se logra en forma aislada, al mismo tiempo que autolimita el espacio individual de aspiraciones, deseos y expectativas en función del interés colectivo.

El poder “con”, “para” y “desde dentro”, referido a la segunda y tercera dimensión planteadas por Elizalde<sup>12</sup>, constituiría el *poder suma positivo*. Magdalena León lo caracteriza como un poder generativo, productivo, que puede ser compartido y favorece el apoyo mutuo, invoca la solidaridad para el cambio, las alianzas, la posibilidad endógena de transformar la conciencia y reinterpretar la realidad en la que nos movemos<sup>13</sup>. El concepto colectivo de poder que surgió de la experiencia del proyecto, se inscribió en esta última comprensión. Desde nuestra vivencia, definimos poder como la posibilidad real de transformar la realidad con acciones y decisiones compartidas basadas en la justicia, la ética y la equidad.

Otro concepto, muy unido al de poder, fue el de participación política, al que definimos como “la intervención (directa o indirecta) de distintas/os actoras/es en la definición de las metas de acción de una colectividad, los grupos o las organizaciones y de los medios para alcanzarlas. Es un proceso social que genera la interacción o relacionamiento de diferentes actoras/es (individuales o colectivos) en la definición de su destino común. Esa interacción involucra relaciones de poder que se presentan en todos los espacios donde se despliegan relaciones humanas y que tienen una incidencia mayor o menor según los intereses, las valoraciones y las percepciones de los implicados en la interacción”<sup>14</sup>.

---

12 Elizalde, Antonio: *Desarrollo a escala humana*. Icaria, Barcelona 1994

13 Magdalena León (1994).

14 Elaboración colectiva, equipo técnico de GAMMA validación módulos, proyecto “Liderazgo para la gestión Local”. Cuenca, 2001.

El grupo planteó a lo largo del proceso la necesidad de superar la visión clásica de participar en la política formal, básicamente una intermediación entre el pueblo, las autoridades electas y el Estado, proponiendo la posibilidad de una amplia intervención de actores sociales en forma positiva, propositiva, directa, de coordinación y contraloría social. Esto suponía establecer un vínculo de confianza mutua entre el Estado y la sociedad civil, así como el involucramiento activo de los actores en la vida jurídica, política y económica del país para mejorar las condiciones de vida, con una más justa distribución de los recursos públicos y con un equitativo acceso a la representación política, lo que implicaba una relación directa y no de intermediación entre el Estado y la sociedad civil. La participación sería y expresaría acciones colectivas, realizadas por sujetos sociales que ya no serían meros objetos de la voluntad y acciones de otros.

Era necesario dar a la participación política su verdadero sentido como vigorizadora de la convivencia democrática, para que se volviese una práctica social de la vida en democracia, lo que significaba: oportunidades para todas/os; presencia de todos los sectores en los diferentes ámbitos del quehacer nacional; pluralismo: respeto a la diversidad y autonomía de las personas; equidad; solidaridad y concertación. En definitiva, la participación política debía llevarnos a ser protagonistas de nuestro desarrollo<sup>15</sup>.

Un tercer concepto fue el de liderazgo, al que entendimos como la capacidad de dinamizar procesos de transformación de la realidad, logrando la coherencia entre cuatro ejes de actuación ética: pensamiento, sentimiento, discurso y práctica, a partir de la visibilización e incorporación de los elementos comunes que encontramos en la riqueza de la diversidad (GAMMA: 2001). Sobre el liderazgo, el grupo planteó que se debe construir una nueva forma de ejercicio, que sea ética por principio, y que tuviese las siguientes características: honesto, democrático, colectivo, horizontal, equitativo, incluyente, justo, solidario y alterativo. Esta nueva concepción proponía verdaderos cambios en el liderazgo, es decir, que éste fuese de carácter transformador, que no implicase solo el cambio de los protagonistas en el ejercicio del *poder sobre*, sino que cambiase la concepción misma del poder y su ejercicio hasta llegar a ser *poder con y para*, es decir, *poder suma positivo*.

Como afirman algunas autoras, el camino al liderazgo es una cadena de desafíos: decidir entrar al juego político, actuar consistentemente en los prin-

---

15 Estas reflexiones provienen de los materiales producidos para los talleres de formación.

cipios de un paradigma diferente, liderar con identidad propia de mujeres autónomas y actuar en consecuencia con ello. Con el proceso de formación que estábamos iniciando, apuntábamos, precisamente, a aportar para el empoderamiento de las lideresas tanto en el espacio público como en el privado como un paso hacia su autonomía.

Finalmente, un último concepto abordado fue el de sinergia, entendida como el grado de concertación de los elementos, o partes de un sistema, para lograr los objetivos propuestos. Siendo el sistema la experiencia desarrollada dentro del proyecto, la sinergia estaría expresada por el grado de organización de los elementos que intervendrían en el proceso de capacitación y cómo estos se relacionarían. En este sentido, un sistema sería tanto más sinérgico cuanto más armoniosamente lograrse su objetivo. Se haría énfasis no solo en los elementos que encontraríamos en el proceso de aplicación del paquete de capacitación, sino en el tipo de relaciones que vinculaban a estos elementos.

### **Tercera parte: Comenzamos el trazado**

#### *Reconocimiento y medición del terreno*

Una vez que tuvimos claridad sobre los resultados, los contenidos y la metodología, elaboramos un plan de difusión y acercamiento a las organizaciones. Era el momento de comenzar<sup>16</sup>.

En el momento en que iniciábamos la difusión de la propuesta, en el país se presentaba un nuevo escenario: la caída del régimen del Presidente Jamil Mahuad y un país dolarizado<sup>17</sup>. Esto trajo como consecuencias, entre otras, el aumento de la migración, la inestabilidad laboral, el descontento y las acciones de hecho ejecutadas por parte de diversos gremios, así como una crisis generalizada en la mayoría de la población. A pesar de la desilusión y de una cierta desesperanza en la gente, iniciamos con fuerza la difusión. El primer paso fue informar personalmente. Para ello, mantuvimos reuniones con diversas organizaciones políticas y sociales de Cuenca, Gualaceo, Paute y

---

16 El proyecto fue aprobado oficialmente por el FIG-ACDI el 13 de enero de 2000.

17 El gobierno de Jamil Mahuad, derrocado el 21 de enero de 2000 propuso el reemplazo del sucre por el dólar como moneda oficial. El 12 de marzo del año 2000, durante el gobierno de Gustavo Noboa Bejarano (2000-2003), el Estado ecuatoriano adoptó como moneda oficial el dólar de los EE. UU. al tipo de cambio de \$/. 25. 000 por cada dólar. (*Nota de la Editora*)

Chordeleg, en las que dimos a conocer la propuesta, sus objetivos, el programa delineado para el proceso de capacitación y el aporte previsto en la formación. Las primeras organizaciones a las que nos dirigimos fueron: el Centro de Bordados de Cuenca, la Coordinadora Política de Mujeres, la Red de Mujeres de Paute, la Unión Coordinadora de Chordeleg, el Partido Socialista-Frente Amplio de Chordeleg, el Movimiento Popular Democrático y el Frente de Organizaciones de Mujeres del Azuay. Los contactos se hicieron por conocimiento previo de la trayectoria de las organizaciones y el trabajo comprometido de sus dirigentes/as.

Este paso estuvo en manos del área de comunicación de GAMMA, que preparó material impreso de soporte y promoción. El material contenía información breve sobre la problemática de la participación política de las mujeres y detalles sobre el programa de formación, los temas de cada módulo y el cronograma tentativo de los talleres. Además del material impreso, elaboramos cuatro microprogramas de audio que fueron difundidos durante febrero y marzo de 2000. En éstos se motivaba a las organizaciones sociales y a los partidos políticos a participar del programa de formación. Otra estrategia del área, fue la promoción en vivo del proyecto y sus ventajas, lo cual se hizo mediante cuatro programas especiales de *Mujeres en la Radio*<sup>18</sup>. Estos programas formaban parte de una campaña radial de motivación, dirigida a organizaciones de mujeres y a mujeres que formaban parte de organizaciones políticas. La meta era conseguir que diez organizaciones sociales y políticas se interesasen en la propuesta. Sin embargo, el componente de comunicación no solo estaba encargado de este primer momento. Más bien, tenía una tarea a largo plazo, con un claro objetivo: apuntalar el posicionamiento de las lideresas, tanto en su organización, cuanto en la sociedad en la que actuaban. Así, cada actividad de comunicación, desde el acercamiento a las organizaciones hasta el posicionamiento de sus lideresas, estuvo en manos de la técnica encargada que coordinó todas las actividades de promoción.

Durante el mes de marzo de 2000, en el contexto de las elecciones seccionales, los partidos políticos iniciaron la búsqueda de candidatas mujeres para cumplir con la “ley de cuotas” que fijaba un 25% de participación femenina. Este contexto fue apropiado para promocionar y ejecutar el proyecto de capacitación política dirigido a mujeres pertenecientes a organizaciones so-

---

18 Programa radial semanal, en vivo, de cuatro horas de duración, en el aire desde 1996. Se transmite todos los sábados desde las 14h00 hasta las 18h00.

ciales y políticas. Por otro lado, el incremento de la migración daba lugar a que las mujeres se viesan obligadas a asumir cargos ante la falta de hombres en las comunidades. El dilema que se presentaba era la falta de capacitación o preparación de las mujeres para asumir estos nuevos retos. El proyecto, precisamente, daría respuesta a esta inquietud.

Una vez que se hicieron los contactos a través de la radio y de la oficina, se realizó una primera reunión con las mujeres y con las organizaciones interesadas. En esta reunión se explicó el proceso de formación que proponíamos y sus objetivos.

La invitación hicieron al partido y expusieron a todas las compañeras y entre todas decidimos quiénes participarían. Me decidí participar porque en el partido había tenido una capacitación general y para mujeres era nuevo,

señalaba una participante<sup>19</sup>.

En esta primera reunión se trabajó solo con la directiva con algunas organizaciones, razón por la cual, en la mayoría de casos, tendríamos dos reuniones antes de concretar el compromiso. En tales momentos, el material impreso elaborado por el área de comunicación proporcionó un valor agregado a su objetivo, debido a que las discusiones y dudas presentadas en las reuniones eran aclaradas de modo más acertado, pertinente y oportuno. De cualquier forma, en las reuniones ampliadas, el trabajo se basó en los elementos fundamentales de un taller, es decir, en una reflexión conjunta sobre la participación política de las mujeres y la definición de compromisos. En estas reuniones, además de acordar la representación de tres mujeres por cada organización, se definió la firma de cartas de compromiso para sellar el pacto.

En este proceso, el folleto sirvió de referencia para que las aspirantes pudiesen exponer su interés y conseguir apoyo en su espacio privado. Conforme lo señaló una lideresa, también posibilitó que organizaciones a las que no llegábamos a través de la radio, conocieran la propuesta y se interesaran en ella:

Nos entregaron unos folletos del proyecto para liderazgo en gestión local y dentro de los temas había género, y como líderes nos interesaba conocer sobre

---

19 Testimonio de Cristina López, recogido en las entrevistas realizadas por el equipo nacional de sistematización contratado por FIG-ACDI para apoyar la realización de la presente sistematización, los días 9 y 10 de diciembre de 2002.

liderazgo. Todo esto nos motivó y ví que algunas compañeras podían interesarse sobre estos temas<sup>20</sup>.

Paralelamente a la difusión, el equipo técnico vio necesario contar con elementos motivadores para la formación, buscar otras manos y experiencias que enriquecerían la construcción de la obra. Así, se realizaron contactos con la Universidad de Cuenca, a través de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales, a fin de, por un lado, incluir un aval en el proceso de capacitación a través de la emisión de un certificado académico que se entregaría a las participantes que cumplieran con los requisitos definidos; y, por otro, contar con docentes que, eventualmente, pudieran apoyar algunos temas dentro del proceso de formación. Posteriormente, en mayo de 2000, se firmó un convenio con esta institución mediante el cual se establecieron los compromisos y responsabilidades de cada parte. Esta estrategia estuvo encaminada a motivar a las participantes, en un proceso de formación que requería un compromiso a largo plazo. Tener el aval de una institución reconocida a nivel nacional, daría un valor agregado a su participación en este proyecto. A futuro, el involucramiento de instituciones educativas de formación superior en procesos de capacitación de este tipo, permitiría colocar en la formación profesional el tema de la responsabilidad social.

### **Las actoras de la construcción**

El 24 de marzo del año 2000, la fase de difusión dio sus frutos, recibéndose las primeras fichas de inscripción y concretándose los primeros elementos para trazar los cimientos y empezar la formación. En total, durante los primeros meses contamos con un número de mujeres inscritas mayor al cupo fijado<sup>21</sup>. Sin embargo, éste no sería el grupo definitivo. Como ocurre en todo proceso educativo, el nuestro no estuvo exento de deserciones, pero en un pequeño porcentaje, ya que la mayor parte de lideresas realizaron todo el proceso. Veamos por qué.

Algunas se inscribieron por presión de su organización, y, al no ser de su interés, no acudieron al momento del arranque; otras participaron en la

---

20 Testimonio de Andrea Rivera, recogido en las entrevistas realizadas por el equipo nacional de sistematización contratado por FIG-ACDI para apoyar la realización de la presente sistematización, los días 9 y 10 de diciembre de 2002.

21 Se previó un cupo de capacitación para 30 mujeres, pertenecientes a 10 organizaciones, es decir, tres por organización.

reunión preparatoria –de la que hablaremos más adelante–, y luego no se integraron al proceso de capacitación, como fue el caso de la Organización de Derechos Humanos de Gualaceo, la Unión de Comunidades Campesinas de Gualaceo (UCCG) y la Unión Coordinadora de Chordeleg. Su desertión se debió a que atravesaban una etapa de reestructuración interna. En otros casos, hubo mujeres que asistieron a los primeros talleres y luego se retiraron, como sucedió con la Asociación de Mujeres de San Cristóbal (cantón Paute) y el Movimiento Popular Democrático, pues no lograron conformar un grupo de tres personas -requisito básico para el desarrollo de las réplicas y el apoyo mutuo al interior de sus organizaciones-. Otras, que sí emprendieron el proceso, se desmotivaron al sentirse solas. La última organización que se alejó del proceso fue Rotaract, que tomó esta decisión luego del cuarto taller de capacitación, debido a una concepción socio política diferente a la del resto de organizaciones: mientras para ella su papel en la sociedad se orientaba al apoyo a sectores vulnerables para mejorar su calidad de vida con un enfoque asistencialista, los otros grupos apuntaban a la transformación social.

También sucedió lo contrario: algunas compañeras se integraron una vez iniciado el proceso, como la Unión Nacional de Educadores (UNE) del Azuay, el Frente de Organizaciones de Mujeres del Azuay (FOMA) y la Asociación de Profesoras del Colegio Francisco Febres Cordero. Finalmente, el grupo de lideresas que participó en todo el proceso fue de treinta y estuvo conformado de la siguiente manera.

El *Centro de Bordados de Cuenca*, una cooperativa que tiene, entre sus objetivos, el crear fuentes de trabajo para las mujeres del área rural. La organización está integrada por artesanas que realizan tejidos en paja toquilla y algodón destinados especialmente al mercado exterior. La cooperativa está formada por 190 mujeres y dos hombres. Participó por esta organización Elsa Reino. Sus dos compañeras no completaron el proceso.

La *Asociación de Trabajadoras Autónomas* de Chordeleg, otra organización cuyo objetivo central es el de mejorar las condiciones materiales de vida de las mujeres artesanas. Su ámbito de acción es el cantón Chordeleg. En la actualidad, ha alcanzado un incremento en su producción y tiene ya abiertas las puertas del mercado exterior. En su representación participaron hasta el final Dina Zhunio y Rosita Salinas.

El *Partido Socialista-Frente Amplio* de Chordeleg (PS-FA), una organización política de izquierda. Dentro de éste, en el cantón Chordeleg, está el grupo de mujeres socialistas, que, a raíz del proceso de capacitación plantea, asumieron de manera más comprometida su formación como políticas,

protagonistas de su propio proceso, para enriquecerse como mujeres y aportar a su partido político. Sus participantes fueron Cristina López, Patricia Guaicha y Dolores Campoverde.

La *Red de Organizaciones Juveniles de Cuenca* (ROJC), organización social que tiene como objetivo apoyar a las organizaciones juveniles desde la diversidad, buscando alternativas de cambio. Agrupa a diez organizaciones juveniles de Cuenca. Nos acompañaron como sus delegadas Tania Calle, Betty Adriana Ortiz y María Gabriela Balarezo.

El *Frente Revolucionario de Mujeres Universitarias* (FRMU), organización política cuyo objetivo es crear un espacio de participación política para las estudiantes. Es parte de un movimiento estudiantil de izquierda, que lucha por encontrar soluciones a los problemas del estudiantado universitario. De su parte, estuvieron presentes Andrea Rivera, Fernanda Pacheco y Marianela Iñiguez.

La *Coordinadora Política de Mujeres del Azuay* (CPMA), organización política que tiene por objeto promover el ejercicio de una ciudadanía plena de las mujeres para aportar a la construcción de una sociedad regida por la solidaridad, reciprocidad y el principio de la igualdad en la diferencia. Sus delegadas fueron Leonila Pacheco, Melania Lituma y Sonia Zhañay.

El *Frente de Organizaciones de Mujeres del Azuay* (FOMA) reúne a organizaciones de mujeres artesanas de nuestra provincia. Forma parte de la Federación de Organizaciones del Azuay (FOA) y tiene como propósito fortalecer el proceso organizacional de las filiales y desarrollar estrategias de intervención transversalizadas con el enfoque de género. La representaron hasta el final, Carmen Ordoñez y María Elena Patiño.

La *Asociación de Profesoras del Colegio Francisco Febres Cordero*, que tiene en su interior un grupo de profesoras decididas a trabajar por el alumnao desde una perspectiva humanista. Su acción ha posibilitado que alumnas y alumnos participen en procesos extra escolares, vivificando un interés por trabajar a favor de la justicia, desde una perspectiva de género. Participaron en su nombre, Rosita Sarmiento, Maritza Izquierdo y Guillermina Calle.

La *Unión Nacional de Educadores del Azuay* (UNE), que tiene como objetivo fortalecer al gremio basándose en la unidad del magisterio y su capacitación permanente, con el propósito de mejorar la calidad de la educación, y cuyas delegadas, Josefina Escobar y Yonfa Heredia, se mantuvieron en el proceso.

Las tres participantes de cada una de las organizaciones, tenían, a su vez, el compromiso de realizar la socialización o réplica de la capacitación



dentro de su espacio organizacional. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje hizo que cumpliesen una doble función: lideresas en formación y facilitadoras en sus grupos.

Nos encontramos con un grupo de mujeres ávido por adquirir conocimientos y dispuesto a descubrir las potencialidades de su género, a la vez que muy diverso en cuanto a edad (entre 16 y 49 años), situación económica (de distintos recursos), instrucción (básica hasta postgrados), conocimiento (de poca a mucha cultura general), saberes (académicos y empíricos), procedencia (rural y urbana), estado civil (solteras, casadas, divorciadas, viudas), con y sin hijas/os. Sumado a esto, el grupo registraba diferentes grados de autoestima: el 15.38% de las participantes eran poseedoras de una autoestima elevada, en tanto que el 57.89% presentaba una autoestima aceptable, frente al 26.92% que tenía problemas con su autoestima<sup>22</sup>.

Iniciamos el proceso con grupos de mujeres artesanas, estudiantes, profesoras, todas con ideas innovadoras y revolucionarias. Era un grupo lleno de aspiraciones frente al quehacer social. Pensaban que su rol de dirigentas les debía llevar a impulsar cambios sociales. Sin embargo, desconocían el aporte que el enfoque de género podía proporcionarles en su camino del liderazgo y expresaban el peso de ser mujeres en el campo de la participación política. Algunas eran conscientes de todas las limitaciones de las mujeres en ese ámbito; otras creían que dichas limitaciones en particular, así como las registradas en la participación social en general, eran de carácter individual, y que su superación solo era una cuestión de voluntad. Acariciaban sueños de éxito y progreso, tanto en el ámbito de la comunidad como en el personal, ya que tenían un gran espíritu solidario. Deseaban participar en política para ejercer su liderazgo e influir con sus ideas en las decisiones gubernamentales. Tenían el firme propósito de prepararse y capacitarse para conseguir y cumplir sus metas e ideales. Sentían que les hacían falta conocimientos sobre las herramientas básicas para comunicarse, planificar, y, en general, para liderar.

Tenían limitaciones, sobre todo, en lo referente al conocimiento de sí mismas, y por ello estaban abiertas a experiencias nuevas para mejorar y crecer como personas, así como dispuestas a trabajar para fortalecer y elevar su autoestima, a fin de trascender con su accionar en su paso por la vida. Otras limitaciones se expresaban en su timidez para ponerse al frente de grupos

---

22 Los datos han sido tomados de los resultados de los estudios del área psicológica del proyecto.

grandes. Algunas no tenían noción de sus derechos humanos como mujeres; otras no sabían cómo ejercerlos, y, por lo tanto, reproducían el paradigma de las relaciones de género en los ámbitos público y privado. Los cuestionamientos que tenían frente al tema de género no tomarían forma hasta el momento en que arrancó la capacitación.

Sin embargo, al terminar el proceso de capacitación, serían mujeres nuevas, sin miedos, preparadas para actuar en política, con habilidades de comunicación, con propuestas claras y un liderazgo compartido, capaces de asumir nuevos roles de dirección para trabajar por una sociedad más justa, equitativa y solidaria, un mundo más humano a ser construido entre todas/os. Entonces, estarían conscientes de sus derechos humanos como mujeres, habrían mejorado su autoestima y estarían dispuestas a ejercer sus derechos en todos los ámbitos. Tendrían plena conciencia de que sería dura la lucha, pero estarían preparadas para enfrentarla hasta conseguir el bienestar de la comunidad, como fin último. A lo largo de este documento podremos observar cómo se dieron los cambios y los momentos más significativos del proceso.

Por otra parte, el equipo de GAMMA que trabajó directamente en el proyecto, había definido sus acciones en función de las áreas institucionales: soporte integral, capacitación, comunicación y administración. Si bien cada una tenía responsabilidades concretas según su formación y vocación, todo el equipo estaba presto para aportar en las otras áreas de acuerdo a sus experticias. Había un compromiso tácito de apertura y colaboración, de manera que las responsabilidades de cada técnica no encontrasen una frontera cerrada en su área de trabajo. Todo esto se posibilitó debido a que, más allá de la relación laboral entre las técnicas, como señalamos anteriormente, existían motivaciones compartidas: el convencimiento de que era indispensable y urgente realizar cambios en las relaciones de género en la sociedad, y el compromiso común de aportar activamente, para ese cambio, desde todos los espacios en los que nos relacionáramos.

La psicóloga fue el puntal del área de soporte integral. Desde allí, estaba en contacto permanente con cada lideresa. Su carácter tranquilo y paciente, junto a su profesionalismo, constituyeron un aporte fundamental para el proceso que se desató con cada participante. El área de soporte integral fue concebida, por un lado, con una orientación individual, para fortalecer a las mujeres participantes desde su propia realidad, sus temores, dudas y sus problemas emocionales personales, de modo de incidir directamente en sus capacidades para desenvolverse en el espacio público en el que se encontraban o podrían encontrarse. Este soporte trabajó de manera nuclear en la recons-

trucción de la autoestima de las mujeres. Por otro lado, tuvo una orientación colectiva encaminada a generar espacios de convergencia entre las mujeres que formaron el grupo de aprendizaje. Al abordar la falta de autoestima (o niveles bajos de ella), la construcción de conocimientos, el intercambio de saberes y el relacionamiento del grupo, pudo fluir y potenciar habilidades y destrezas que permitirían establecer posicionamientos comunes en torno a intereses de género, superando contradicciones ideológicas individuales.

El área de capacitación contaba con la alegría de la capacitadora, de profesión comunicadora social y vocación de facilitadora en el proceso de transformación social. Más allá de lo formal de los talleres, se convirtió en un elemento integrador y articulador del grupo. Para el área de comunicación, el equipo contó con una profesora de lengua y literatura, cuya vocación era la comunicación y su habilidad, la música. Estos elementos se conjugaron para sellar, entre el equipo de GAMMA y las mujeres en proceso de formación, lazos que rebasaron los espacios de capacitación e irrumpieron en campos afectivos a través de los cuales se consolidaría una relación. La coordinadora del proyecto, de profesión abogada, tenía en sus manos la misión de motivar la participación permanente y generar lazos de acoplamiento y cooperación en el equipo técnico. Ella realizó el acompañamiento permanente que garantizó el cumplimiento de las actividades académicas, tanto de formación cuanto de socialización.

Esta era la mano de obra con la que contábamos para iniciar el proceso de construcción.

#### **Cuarta parte: Comienza la obra**

##### *Las herramientas*

Como se había apuntado, quedaron establecidos nueve módulos para la capacitación<sup>23</sup>. Con ellos debíamos alcanzar el resultado que nos habíamos planteado y que, sabíamos, era posible lograr. Había que establecer, entonces, un nexo entre los contenidos y el resultado. Este nexo era la metodología, elemento y herramienta clave del trabajo.

---

23 1. Mujer y poder; 2. Autoestima; 3. Planificación, 4. Análisis de la Realidad Social, 5. Gobiernos Locales y Agenda Pública, 6. Herramientas para el Discurso, 7. Liderazgo Ético, 8. Herramientas para la Resolución de Conflictos, y 9. Herramientas de posicionamiento social y manejo de imagen.

Partimos definiendo, como marco general, la utilización del taller. La realización de talleres, implica, desde su nombre, la concepción de una construcción colectiva y artesanal de un producto, en este caso, la formación política. Nuestra convicción es que el taller es un momento privilegiado para la reflexión. Esto implica que dicho espacio debe estar inscrito en un proceso más amplio y en un contexto específico. El contexto más amplio, en cuyo marco se dinamizó el proceso, lo conformó el entorno político, organizativo, y, más concretamente, la época electoral y la “ley de cuotas”. Como parte de la metodología de trabajo, dentro de los talleres se generaron espacios de discusión y diálogo que contribuyeron al aprendizaje. Sus vivencias aportaron de forma extraordinaria al proceso de reconocimiento de su individualidad y potencialidad como mujeres y de la necesidad de estar siempre articuladas a un espacio colectivo que sostuviese su quehacer en el ejercicio del liderazgo.

Los módulos elaborados para la capacitación tomaron como guía los principios básicos de la educación popular y los preceptos del “arquitecto” Paulo Freire. También retomaron los elementos validados de los enfoques feministas sobre la autoestima mediante el trabajo del cuerpo y desde experiencias vivenciales. De acuerdo a las consideraciones anteriores, se planteó el siguiente esquema metodológico: 1. *Idea motivadora*. Sería el primer momento del taller y ayudaría a sensibilizar al grupo sobre el tema, generar un ambiente de confianza, respeto mutuo entre las personas del taller y motivar e interesar a las participantes; 2. *Aproximación a la realidad*: la pretensión de este segundo momento era partir de la realidad y acercarse al conocimiento que sobre la misma tenía el grupo. Era el momento de recuperar la experiencia para iniciar un proceso de recolección de información que nos llevara con éxito al siguiente paso; 3. *Reflexión sobre el tema*: confrontaría la realidad con nuevos elementos y aportes. Recrearía la experiencia a partir de reflexiones colectivas y aportes teóricos; y 4. *De vuelta a la realidad*: trabajaría algunas alternativas para intervenir en la realidad. En este momento también se realizarían los compromisos personales y colectivos. Sería el espacio para plantear formas concretas y acciones de retorno a la realidad con el conocimiento y experiencia enriquecidos.

Cada uno de los módulos sería desarrollado en jornadas de dos días de duración -incluida la noche-, en locales apartados de la ciudad. El objetivo de este internado fue que pudiesen tomar distancia de las preocupaciones y limitaciones que las mujeres enfrentamos cotidianamente, además de generar un espacio de integración, aprovechar al máximo el tiempo y evitar deserciones.

La metodología incluía diversas actividades y técnicas, como trabajos en grupos, por parejas, individuales, plenarias, actividades prácticas, manuales, ejercicios de relajación, charlas, análisis de material audiovisual: videos educativos, programas de radio, películas. Toda la metodología estaba encaminada a optimizar al máximo las jornadas de capacitación, a potenciar la participación y a fortalecer el liderazgo y posicionamiento del grupo de mujeres en sus organizaciones y en la sociedad. Para garantizar el éxito del proceso, adquirimos, de forma oportuna, material suficiente que serviría para toda la capacitación. En todos los talleres se contó con el apoyo permanente de la psicóloga y con actividades específicas de sostenimiento personal, crecimiento y robustecimiento interior.

El proceso de capacitación previó también la validación de cada módulo antes de su ejecución con las lideresas, para lo cual el equipo técnico realizó reuniones, discusiones, recuperación bibliográfica y preparación/organización conjunta de cada módulo. Esta actividad constó también en el cronograma de trabajo. La recuperación bibliográfica, además de enriquecer el contenido de los módulos, servía para aportar con material de apoyo que se entregaba a las lideresas durante cada taller. Si bien la lectura del material bibliográfico fue optativa, para la realización de las réplicas constituyó un elemento clave, convirtiéndose en una práctica validada para un proceso de formación organizacional. Por otra parte, la psicóloga levantó una batería de tests psicológicos y demás instrumentos, tanto colectivos como individuales, que se utilizaron durante todo el proceso de facilitación de los talleres y de acompañamiento psicológico personalizado. Estos materiales fueron: pruebas proyectivas de personalidad, pruebas caracterológicas, cuestionarios para identificación de problemas, de autoreconocimiento; ejercicios para el desarrollo y crecimiento personal, psicoterapias individuales y psicoterapias grupales.

Así, quedaron listas las herramientas para colocar los cimientos.

### **Colocando los cimientos**

Comenzó con la reunión preparatoria (13 de abril de 2000), cuyo objetivo era tener un conocimiento inicial del grupo -para lo cual aplicamos la herramienta de diagnóstico sobre conocimientos, actitudes y prácticas (CAP)-, identificar sus expectativas, establecer compromisos, tanto personales como organizativos e institucionales, hacer una explicación detallada del proceso de formación y acordar el cronograma de trabajo.

Al interior del equipo hubo divergencias frente a la conveniencia o no de presentar un cronograma al grupo. Por un lado, se consideró que sería una imposición y que se debería esperar que fuesen las lideresas mismas quienes definiesen las fechas del proceso de capacitación; por otro, se manifestaba que era muy difícil que un grupo numeroso lograra acuerdos en un tema como éste. Finalmente, el equipo técnico llevó una propuesta que fue asumida por el grupo. Un proceso de capacitación implica compromisos, entre ellos, la asistencia a los eventos en las fechas previstas. Como veremos, el cronograma fue respetado, constatándose que fue un elemento importante en el involucramiento de las mujeres y sus organizaciones dentro del proceso emprendido.

Con base en la información inicial resultante de la aplicación de la herramienta CAP, la psicóloga realizó una pequeña línea de base que nos permitió conocer al grupo y adaptar las herramientas que posibilitarían el apoyo psicológico. Por otra parte, el mismo diagnóstico sirvió para adecuar la metodología de capacitación, tomando en cuenta niveles de instrucción, capacitación anterior, tipo y trabajo de cada organización, habilidades previas de las participantes, procedencia (rural o urbana), etc. Como señalamos anteriormente, el grupo se caracterizó por su diversidad, a pesar de lo cual se logró su identificación grupal, según lo revelan los siguientes testimonios.

Pudimos compartir entre todas las que estuvimos, entre las personas de mayor edad y las jóvenes. Yo me siento mejor en un grupo de varias edades porque me siento joven. Habían mujeres del campo y eran brillantes y estaban muy centradas.

Cuando fui a la capacitación me encontré con una serie de compañeras: jóvenes, personas del campo, y me dije: “¿Qué hago aquí? Voy a perder el tiempo. Si yo soy maestra y las otras no tienen el mismo nivel. ¿Cómo nos van a juntar a todas y hablar para todas?”. Pero, resulta, que con el módulo uno, *Mujer y Poder*, por la forma en que nos trataron, nos engancharon y ahora somos amigas de toda la vida con las compañeras. Cuando nos encontramos es como si nos hubiéramos conocido de toda la vida<sup>24</sup>.

El 19 de abril de 2000, nos reunimos las integrantes del equipo técnico para validar los contenidos y la metodología del primer módulo: *Mujer y Po-*

---

24 Testimonios de Patricia Guaicha y Sonia Zhañay, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

der. La participación política de las mujeres requiere analizar la realidad social, política, económica desde una perspectiva de género y los contenidos de este módulo nos permitían una aproximación al análisis, no solamente de las relaciones entre hombres y mujeres, sino también de los diversos grupos sociales, las causas de la discriminación y la ausencia de participación en espacios de poder. Las lideresas estaban abiertas a ese aprendizaje. “Quería saber por qué somos tratadas de diferente manera”, decía una de ellas<sup>25</sup>. El taller se realizó el 29 y 30 de abril en *Cabañas Cabogana*, lugar turístico, apartado de la ciudad, rodeado de naturaleza y con todas las comodidades logísticas para este tipo de eventos. Este primer taller contó también con la presencia del Decano de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Cuenca.

El módulo estaba estructurado en tres etapas. En cada una se recorrió todas las fases de la metodología<sup>26</sup>. Su objetivo general era que las participantes conociesen y analizasen el tema del poder y su ejercicio a fin de que visualizasen los elementos de un nuevo poder y los mecanismos para ejercerlo desde una perspectiva de género. La primera etapa analizó el tema del poder. La idea motivadora permitió ubicar elementos sobre la diversidad presente en nuestro país. La aproximación a la realidad nos llevó al conocimiento de la conformación del modelo de lo humano con los consiguientes sistemas de subordinación. Ideas fuerza como diferencia, desigualdad y diversidad fueron la puerta de entrada. Durante las reflexiones sobre el tema, se analizaron diversos conceptos de poder, y, finalmente, el retorno a la realidad nos permitió conversar sobre las características del poder actual, identificando su filosofía, los espacios, los actores que generalmente se mueven en esos espacios, reconociendo su similitud con el modelo de lo humano, los mecanismos de ejercicio del poder y las consecuencias de este ejercicio. El concepto colectivo surgido del proceso se inscribiría en la noción de poder *suma positivo*<sup>27</sup>, definiéndose como “un instrumento de autoridad democrático, equitativo, de

---

25 Testimonio de Dolores Campoverde, registrado en las grabaciones hechas para la elaboración de la primera sistematización en el marco de este proyecto: GAMMA, *La con-  
quista de El Dorado*, 2001.

26 Nos referimos a la ruta metodológica: idea motivadora, aproximación a la realidad, reflexiones sobre el tema, de vuelta a la realidad.

27 Véase el acápite “Conceptos” en este mismo artículo.

servicio y no de dominio, que permite una participación colectiva con decisiones compartidas para lograr beneficios comunes”<sup>28</sup>.

Una vez retratado el problema - la diferencia genera desigualdad en nuestra realidad general; los sistemas de subordinación son muchos por las condiciones y características que tenemos los seres humanos; el modelo de lo humano es construido arbitrariamente y es un producto social y cultural que responde a dicho sistema; el sistema de subordinación por sexo es uno de los más sentidos; el poder se manifiesta en las diferentes relaciones entre los actores sociales; y, por todo lo dicho, existe una exclusión real de los desempoderados -, nos ubicábamos en el análisis de género que era parte ya de la segunda temática de este módulo. Al concluir el primer módulo una lideresa expresaba: “Estamos discriminadas entre los desempoderados”<sup>29</sup>.

En la segunda etapa, la “idea motivadora” fue un video que presentaba los roles de género invertidos, como forma de llamar la atención sobre la situación de las mujeres y reconocer las actitudes de las participantes frente al tema. En la aproximación a la realidad, se buscó recoger percepciones del grupo sobre los roles, espacios y atributos de mujeres y hombres, como paso previo al análisis del sistema sexo-género y su carácter relativo al tiempo y al espacio. Luego, en “reflexiones sobre el tema”, aportamos con elementos teóricos acerca de las categorías sexo y género, su relación con el poder y su consecuencia en la vida de las mujeres. “Nos han reprimido toda la vida y lo único que queremos es igualdad”, expresaría una participante<sup>30</sup>. Al final, “de vuelta a la realidad”, se trabajó con el árbol de actitudes y valores, instituciones y prácticas sociales, para concluir con alternativas de cambio.

En la tercera etapa, relacionamos el poder y su ejercicio desde las mujeres. Ya habíamos analizado el poder, reconocido sus consecuencias, entre ellas la construcción social del sistema sexo-género como un sistema más de subordinación presente en la sociedad. La “idea motivadora” permitió un acercamiento a los espacios de poder, las ausencias de las mujeres en los mismos y las formas de ejercicio que conocemos. Con esta actividad se logró obtener la percepción general sobre el poder “desde las mujeres”. En la “aproximación a la realidad” recogimos percepciones sobre las características del po-

---

28 Concepto construido colectivamente y registrado en la Agenda *Un Nuevo Liderazgo desde las Mujeres*. GAMMA, 2001.

29 Testimonio de Patricia Guaicha. Registrado en la memoria del taller número 1.

30 Testimonio de Elsa Reino. Registrado en la memoria del taller número 1.



der que ejercemos mujeres y hombres y analizamos sus similitudes y diferencias. Para “reflexionar sobre el tema” se presentaron las dificultades y miedos de las mujeres para acceder y ejercer el poder, los mitos que existían en la sociedad sobre el tema de la participación política, y las oportunidades que podíamos tener si reconocieramos nuestra potencialidad individual y colectiva. En palabras de una participante:

Las imposiciones generan explosión y comienza el reproche. Pero, la falta de poder nos deja sin respuesta<sup>31</sup>.

Finalmente, “de vuelta a la realidad”, se constataba el ejercicio real de poder de las mujeres tomando en cuenta las categorías de género y poder. En una reflexión colectiva, las lideresas concluían que:

Las mujeres tenemos un poder diferente, es decir, una forma diferente de relacionarnos, que, sin embargo, es limitada, dependiente y relativa, cuya construcción está en proceso y debe ser justa, ética y equitativa<sup>32</sup>.

Más allá de los resultados cognoscitivos, del manejo de nuevos conceptos, en este taller se visualizó un elemento sinérgico clave para el desarrollo del proceso de formación: todas se encontraron de cuerpo entero frente a un nuevo espejo de “ser mujer”. Hasta ese momento se habían identificado con los roles atribuidos socialmente a las mujeres. Sin embargo, algo les incomodaba, aunque no encontraban las razones de esa sensación. Se podían registrar dos grupos: uno en el que, por haber tenido experiencias fuertes o dolorosas, las mujeres tenían una actitud revanchista; otro en el que no querían hablar de género porque temían exageraciones. Entonces, este taller les dio un primer sacudón: fue solventando dudas, resolviendo inquietudes, al mismo tiempo que generando nuevas interrogantes. Con él, las diferencias de condición, instrucción, procedencia, ideología, se iban superando gracias a la emergencia de una identidad de género a través de la cual ellas encontraban un elemento común, tal como lo expresa el siguiente testimonio:

Pero, cuando fui al curso de GAMMA fue que me enteré que era mujer. Antes me parecía algo extremo cuando decían “los”, “las”. No me había dado cuenta de la magnitud de la discriminación (...) Aquí me dieron fundamentos, razo-

---

31 Testimonio de Elsa Reino. Registrado en la memoria del taller número 1.

32 Concepto de elaboración colectiva. Taller 1. Proyecto Liderazgo para la gestión Local

nes, y pude entender que era verdad, que habíamos sido formadas en patrones sociales que decían que el hombre es fuerte, es valiente, y que la mujer debe estar en la casa, dedicarse a la cocina, a los platos, a los hijos, al marido. Yo provengo de un hogar en que me educaron de esta manera, pero, en mi interior, había una chispa. Quería hacer algo diferente<sup>33</sup>.

Finalmente, en este taller se aplicó una herramienta para elaborar una línea de base del nivel de decisión que tenían las lideresas en el ámbito privado y público. Los resultados iniciales fueron comparados con una nueva aplicación que se realizó en el taller final y dieron cuenta de un proceso de elevación y crecimiento significativo en estos ámbitos, claves en lo que se refiere al fortalecimiento de una lideresa en su participación política.

Mientras poníamos el primer cimiento, en el país empezó la campaña electoral. En ella se evidenció la inequidad aún existente en la participación política de las mujeres. Circulaban rumores de que las mujeres no querían participar, que no aceptaban las propuestas de candidaturas. La opinión pública manifestaba sus estereotipos frente a la participación de las mujeres en política: más honradas, pero sin fuerza para imponerse o hacerse oír; más sensibles, pero sin el conocimiento necesario para ejercer puestos políticos. La opinión de las lideresas no escapaba a estos estereotipos. Aquellas que, en medio de sus inseguridades, reconocían sus potencialidades para el quehacer político, no sabían cómo canalizarlas. Era necesario aportar, a través de la formación, con elementos que permitiesen elevar sus niveles de autoconfianza, de modo de superar los temores más evidentes en este contexto. En ese momento se dio una coincidencia interesante entre el clima electoral y el módulo de autoestima que estaba previsto.

El 19 de mayo de 2000 nos reuníamos al interior de GAMMA para validar los contenidos y la ruta metodológica del módulo de *Autoestima*. Después del primer paso, era necesario continuar trabajando en los cimientos con materiales y mano de obra adecuados. Como habíamos previsto, los días 2 y 3 de junio realizamos el segundo taller de capacitación en autoestima. El objetivo de este módulo fue conocer el proceso de construcción de la autoestima, su importancia y desarrollar herramientas para mejorarla, pues queríamos desatar procesos que facilitaran el rescate y fortalecimiento de las poten-

---

33 Testimonio de Patricia Guaicha, recogido en entrevistas del 9 y 10 de diciembre de 2002.

cialidades, aptitudes, afectos y emociones de las lideresas. Sobre esta experiencia, una participante recordaba

...que en los micro-módulos nos daban textos para relajación y muchas de las mujeres se sintieron identificadas con ello y decían que les demos más. Pidieron copia de esos textos porque muchas recién se enteraron que tenían derecho a descansar después de las labores cotidianas, a pensar en ellas mismas<sup>34</sup>.

También esperábamos motivarlas acerca de la importancia de trabajar la autoestima como un proceso de empoderamiento de la mujer; descubrir y conocer qué es y cómo se la construye en mujeres y hombres, reconociendo nuestras cualidades e identificando nuestras diferencias; y, finalmente, desarrollar herramientas para mejorar la autoestima tanto en el nivel personal como en el colectivo. Era la oportunidad para reconocer los estereotipos en el campo político y enfrentar los miedos sociales e individuales para la participación de la mujer en política.

El local escogido fue *Cabañas San Luis*, ubicado en el cantón Paute<sup>35</sup>. Para motivar a las lideresas utilizamos diversas técnicas de relajación que permitieron generar un ambiente propicio para iniciar el viaje hacia el interior de la mano de la psicóloga. Nos aproximamos a la realidad desde la vivencia cotidiana de cada una, reconociendo expresiones positivas y negativas, ubicando sentimientos y emociones, como medio de conocimiento y valoración internas. Analizamos la construcción social de la autoestima, identificando mensajes, espacios, instituciones que influyeron en esta construcción. Aportamos con elementos teóricos para reflexionar sobre el tema. Finalmente, regresamos a la realidad con la formulación de un proyecto de vida cuyo compromiso quedó sellado en una ceremonia al terminar el taller.

En este taller el grupo pudo ubicar sus potencialidades individuales de forma indirecta, a través de la realización de un *collage*. Esta actividad fue la puerta de entrada a su interior, que ya no se cerraría. Reconocieron sus propias capacidades y se expresaron abiertamente frente a sus compañeras. Luego, les sería más fácil enfrentar sus limitaciones y buscar caminos para superarlas. Como diría una de ellas:

---

34 Testimonio de Patricia Guaicha, entrevistas realizadas por el equipo nacional de sistematización, 9 y 10 de diciembre de 2002.

35 Cabe señalar que durante este taller nos visitó la coordinadora del FIG de entonces, Esperanza Páez.

Para el segundo taller de autoestima venimos recién nombradas para los cargos de dirección de la FEUE y el MIU<sup>36</sup> y teníamos mucha inseguridad y nos sentimos con retos. Entonces, en este taller nos ayudaron, nos hablaron y nos apoyaron como amigas. Todo eso nos ayudó<sup>37</sup>.

Poco a poco, y progresivamente, llegaron a un punto de introspección personal que les permitió iniciar su proceso curativo (*catarsis*) liberando sentimientos, emociones, conflictos íntimos y limpiando su fuero interno. Todo esto se facilitó por el clima que el grupo generó. Por un lado, la generosidad de las lideresas para exponer sus cuestiones más íntimas, y, por otro, el respeto e interés de las demás, así como el profesionalismo y el apoyo permanente de la psicóloga. Debemos sumar a esto, la apertura y la motivación generadas en el primer taller. De ahora en adelante, ya no serían compañeras, sino amigas, hermanas.

El proceso electoral continuaba. En mayo de 2000 se realizaban las elecciones seccionales y se incrementaba el número de mujeres en los espacios de poder por elección popular, evidenciando la necesidad, cada vez más sentida, de impulsar procesos de formación política. Algunas mujeres asumían, por primera vez, cargos de elección popular y se enfrentaban a un espacio, hasta ese momento, desconocido para ellas, sintiendo y manifestando la necesidad de capacitarse en el ámbito político.

### Primeros resultados visibles

La experiencia del primer módulo caló profundamente en el grupo. En la experiencia de una de ellas:

La cuestión de género fue lo más importante. Nos motivó mucho, sobre todo, el tema *Mujer y Poder*, que nos dio perspectivas para actuar como líderes universitarias<sup>38</sup>.

Los contenidos abordados saldaron muchas dudas, inquietudes y preocupaciones que nos han rondado a las mujeres, no solo ahora, sino tiempo atrás, y, por qué no, toda la vida. Como diría una lideresa:

---

36 Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador (FEUE). El Movimiento de Izquierda Universitario (MIU) es un movimiento político estudiantil de la Universidad de Cuenca.

37 Testimonio de Andrea Rivera, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

38 Testimonio de Andrea Rivera, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

El sistema ha tratado de ocultar las capacidades de las mujeres con pensamientos e ideologías que potencian la capacidad de los varones. Por eso se dan las inequidades... Antes no veía las inequidades. Pensaba que estaba bien cómo actuamos las mujeres y los hombres. Incluso, yo defendía el rol de las mujeres; pensaba que las mujeres debemos estar en la casa<sup>39</sup>.

Hasta ese momento, la experiencia de capacitación iba demostrando que la diversidad del grupo no impedía encontrar coordenadas comunes. Al contrario, sus diferencias, sus experiencias vitales, facilitaban mirar la realidad con ojos de género, según lo expresaba una participante:

Me siento capaz de construir nuevos caminos, buscar la solidaridad, la sororidad, compartir y generar cambios<sup>40</sup>.

La metodología planteada y los temas de entrada fueron los más acertados para evidenciar que existían elementos comunes que iban más allá de la diferencia en cuanto a niveles de instrucción, pensamiento político, procedencia. A partir de estos dos módulos el grupo encontró aspectos comunes que el equipo capacitador consideraba claves como elementos sinérgicos: la identidad de género y la militancia.

El siguiente paso obligado, luego de remover el terreno, era cavar hasta encontrar terreno firme para colocar los materiales adecuados para la fragua de los cimientos: el conocimiento, reconocimiento y valoración individuales, que requirió de esfuerzos personales y apoyo permanente, pero dio resultados, como lo revelan las siguientes palabras:

Hasta ahora tengo miedo y pienso que no puedo. Pero, cuanto tratamos el tema de autoestima, me di cuenta que sí puedo y en este momento pienso que me ayudó para ocupar la presidencia de la FEUE<sup>41</sup>.

Los dos primeros módulos de capacitación garantizaron unos cimientos profundos y sólidos. Con ellos concluimos la construcción base. Los siguientes testimonios de las lideresas revelan que estábamos listas para comenzar a levantar las paredes.

---

39 Testimonio de Rosita Salinas. Recogido en las fichas de seguimiento del proceso (réplicas). Proceso de formación.

40 Testimonio de Betty Adriana Ortiz. Testimonio recogido en las fichas de seguimiento psicológico. Proceso de formación

41 Testimonio de Andrea Rivera, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

Conocí sobre la terminología, los roles, la participación política que luego puse en práctica; aprendí a aceptar a los demás y a mí misma con la autoestima, a cambiar de actitud, porque, como mujeres, debemos ser más solidarias, estar más unidas y luchar por nuestro propio género.

Los temas tratados fueron progresivos y sirvieron para el fortalecimiento personal y organizacional.

Este proceso ha sido motivante. Cada módulo ha sido interesante y enriquecedor.

Trabajar en autoestima me sirvió para darles un abrazo de aliento y reconocer la sabiduría interior de mis compañeras de campo<sup>42</sup>.

El 16 de junio nos reuníamos para validar el tercer módulo que trataba el tema de la planificación. Apoyadas en la línea de base (CAP), sabíamos que, de una u otra manera, existía un conocimiento y una práctica previas sobre ese tema, lo que podría volverlo algo repetitivo y cansado, por lo que debíamos tomar las precauciones necesarias, ya que era clave para un manejo sólido en el ámbito político. El 8 y 9 de julio, como lo habíamos fijado en el cronograma, desarrollamos este módulo. Nos encontramos en *Cabañas Cabogana* para identificar los principales elementos de la planificación y visualizar su importancia y aplicación para el desarrollo de las propuestas o planes. A estas alturas de la construcción, hubo la deserción de dos organizaciones: el Movimiento Popular Democrático (MPD) y la Asociación de Mujeres de San Cristóbal. En ambos casos, se retiraron dos de las tres representantes. Las que se quedaron y estaban motivadas, dijeron sentirse limitadas en la posibilidad de realizar las réplicas y prefirieron también retirarse. En ese momento, el cantón Paute quedó fuera de la propuesta.

Para introducir y motivar el tema, realizamos un sociodrama que sirvió de base para plantear los principales elementos de la planificación. A partir de ahí, iniciamos las reflexiones, abordando la planificación estratégica en todos sus pasos y aplicaciones, para luego introducirnos en la planificación con enfoque de género. Este tema lo tratamos con una actividad práctica sobre la diferencia de intereses entre hombres y mujeres al momento de plani-

---

42 Testimonios de Cristina López, Rosita Salinas, Leonila Pacheco y Elsa Reino, respectivamente. Testimonios recogidos en las fichas de seguimiento del proceso (réplica). Proceso de formación.

ficar. A continuación, conocieron las diferentes herramientas de planificación con perspectiva de género, y, para terminar, se realizó una aplicación de las mismas, utilizando para ello la formulación de proyectos de desarrollo.

Una vez analizada la planificación desde sus dos dimensiones, tanto técnica como política, fue necesario conocer la realidad en la que tendrían que aplicar sus conocimientos y ejercer su liderazgo. Era hora de dotarles de herramientas que les permitiesen acercarse a la realidad y analizarla. Entonces, y tal como estuvo previsto, realizamos el taller correspondiente al módulo cuatro, *Análisis de la Realidad Social*, durante los días 4 y 5 de agosto. El local escogido fue la *Casa de Encuentros Guazhalán* en el cantón Gualaceo. En ese momento se incorporaría al proceso de formación la Asociación de Profesoras del Colegio Francisco Febres Cordero. Las nuevas integrantes fueron niveladas durante jornadas extra-talleres. No hubo problemas en cuanto a su integración y rápidamente se identificaron con el grupo que las acogió.

El objetivo de este módulo fue identificar herramientas conceptuales y técnicas que apoyasen procesos de análisis sistemáticos de la realidad social mundial, nacional y local. Para cumplir con este objetivo, y gracias al convenio firmado con la Universidad de Cuenca, contamos con la presencia del sociólogo Marco Salamea, catedrático de dicha universidad, quien tuvo a su cargo el análisis de la situación mundial, latinoamericana, nacional, para aterrizar en la realidad local. El les enseñaría el uso de la herramienta del análisis de coyuntura para que la aplicaran a la situación que, en ese momento, vivían el país y la localidad. La segunda parte de ese módulo se iniciaría con una dinámica de motivación que permitió incentivar en el grupo la necesidad de conocer previamente la realidad de nuestro país si queríamos intervenir para cambiarla. Con ese propósito, se utilizó la técnica del árbol social que se trabajó en cuatro grupos encaminados a analizar temas de la coyuntura en los niveles ideológico, político y económico. Para terminar, se retomaron los conocimientos de género y se los aplicó al análisis de la realidad nacional, realizándose un juicio a la sociedad discriminatoria. De la experiencia de este módulo, una lideresa concluía que:

Hay que leer, enterarse, buscar información para quitarse la venda de los ojos y conocer la realidad<sup>43</sup>.

---

43 Testimonio de Guillermina Calle. Fichas de seguimiento de réplicas. Proceso de formación.

En los dos primeros talleres las lideresas lograron un conocimiento interior, una identificación y un acercamiento sororo; en el tercer taller conocieron y aplicaron una herramienta útil para su grupo y para su vida; y, en el cuarto, lograron afianzar su conocimiento, aspecto básico para lograr una buena argumentación.

Luego de las elecciones seccionales, la opinión pública comenzó a hablar sobre la participación política de las mujeres. Existía expectativa sobre el papel que cumplirían una vez llegadas a los puestos de decisión. Como parte del proyecto, en el área de comunicación se abrió una tribuna en el programa *Mujeres en la Radio*, en la que, semana a semana, se analizaban diferentes tópicos de la participación política de las mujeres. En este espacio se generó una polémica sobre el papel que debíamos o queríamos tener las mujeres en la política, empezándose a hablar abiertamente acerca de la necesidad de un liderazgo ético en la sociedad. Tanto para GAMMA como para el grupo de mujeres en proceso de formación, se volvió necesario sostener la ética como un elemento transversal en la capacitación. De hecho, al finalizar los cuatro primeros módulos quedó planteado el tema del liderazgo ético - sobre el que ahondaremos más adelante - que sería retomado y profundizado en los talleres posteriores.

A estas alturas de la construcción, contábamos ya con paredes sólidas. Había un grupo de mujeres que empezaba a sentirse parte de un equipo de trabajo, plenamente identificado con las capacitadoras. La identificación entre el grupo de mujeres y el equipo técnico constituyó un nuevo elemento sinérgico. Esta identificación se logró, entre otras cosas, porque las jornadas de formación se caracterizaron por una total generosidad y sencillez en la transferencia de contenidos, porque hubo oportunidad de ser y demostrar coherencia durante el proceso, siendo éste un espejo en el que ellas se reflejaron. Las palabras de una lideresa son elocuentes al respecto:

Son mujeres que nos capacitan desde la propia vivencia y con sensibilidad<sup>44</sup>.

En el equipo habíamos asumido como opción la capacidad de solidarizarnos y reconocernos como mujeres desde las experiencias vitales. La diversidad y autenticidad de cada una permitió confirmar que era posible, más allá del discurso, superar las barreras generacionales, ideológicas, sociales, económicas y confluir en ejes comunes de propuestas e intereses. Era posible lograr

---

44 Testimonio de Sonia Zhañay, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.



ese sentido de pertenencia y sororidad que impulsa planes conjuntos cuando se rompen las barreras del “deber ser” de las mujeres en una sociedad concreta y se juega a reinventarnos desde nosotras.

Además, se estableció una relación más allá de los espacios formales de capacitación. Así, sin importar lo agotadora que podía ser la jornada, en las noches, y, durante todo el proceso, se generaron espacios para conversar, cantar, contar chistes, anécdotas, intercambiar experiencias y aprendizajes surgidos durante las réplicas. Las fechas importantes no pasaron desapercibidas, pues, se festejaron cumpleaños y navidades. La relación surgida entre el equipo de GAMMA y las lideresas trascendió la ejecución del proyecto. De hecho, dos años después de terminada la capacitación, continúan frecuentando la oficina para solicitar apoyo académico, soporte integral, apoyo bibliográfico. Algunas de las que se candidatizaron en el proceso electoral del año 2000 solicitaron nuestro apoyo en la elaboración de discursos y estrategias de campaña.

### **Quinta parte: La conclusión de la obra**

#### *Decidiendo los acabados*<sup>45</sup>

Habíamos construido los cimientos y levantado las paredes. Llegó la hora de los acabados, que siempre suscitan acuerdos y desacuerdos, encuentros y desencuentros, y esta vez no fue la excepción.

Realizamos el módulo cinco durante los días 2 y 3 de septiembre de 2000, cumpliendo con el cronograma. Regresamos a *Cabañas Cabogana* y, esta vez, definitivamente, pues, comparándolo con los otros locales, éste brindaba mayores comodidades y el entorno natural era perfecto para el trabajo. De hecho, por todas sus cualidades, fue el favorito de las lideresas, habiéndonos pedido que allí nos mantuviésemos.

Denominamos a este módulo *Gobiernos Locales y Agenda Pública*. Su objetivo era reconocer la importancia de trabajar con los gobiernos locales y desde el poder local para dinamizar procesos de desarrollo y fortalecimiento socio-organizativo. Esta vez, los puntos centrales fueron: identificar a los diferentes actores presentes en la realidad local, la participación ciudadana y sus

---

45 En Ecuador, los “acabados” se refieren a la última fase de construcción de una casa o edificio, consistente en la instalación de puertas, ventanas, pisos, pintura y otros detalles similares u ornamentales. (*Nota de la Editora*)

condiciones óptimas, la importancia de una agenda pública y el modo de elaborarla. También se inició el proceso de discusión de la agenda, a ser construida colectivamente por las organizaciones participantes.

Este taller se caracterizó por la polémica en torno a la definición del tema de la agenda. Las propuestas para los acabados fueron muy variadas: la participación política de la mujer universitaria fue el color escogido por las mujeres del FRMU, en tanto que la Ley de la Juventud sería la prioridad para la Red de Jóvenes. Ninguno de éstos convencía a la Asociación de Mujeres Artesanas de Chordeleg, que se inclinaba por tratar el tema de la canalización de los recursos provenientes de la migración, mientras el Centro de Bordados quería la derogatoria del impuesto al valor agregado (IVA) para el pequeño artesano, y las mujeres de la Coordinadora Política abogaban por las garantías para el pago de las pensiones alimenticias; en cambio, incrementar el alfabetismo femenino era preocupación de la UNE. Así las cosas, parecía difícil ponerse de acuerdo, pues nadie cedía. En palabras de una lideresa:

Cada una tenía su visión de cómo hacer la agenda por ser de diferentes organizaciones y lugares. Sí fue muy valioso tener diferentes opiniones y criterios, pero fue difícil llegar a acuerdos. No se generaban consensos. Decidimos poner nuestras experiencias y nuestra cotidianidad. Todo ese cúmulo posibilitó llegar a consensos<sup>46</sup>.

El único momento de desmotivación, durante el proceso, fue la definición del tema de la agenda, debido a que, el llegar a un acuerdo definitivo implicaba la renuncia a su respectiva propuesta. Tendrían que aterrizar en la práctica el discurso que estaban manejando: “las mujeres podemos trabajar por un objetivo común”. Finalmente, decidieron trabajar sobre un tema que incluyese intereses comunes de todas y cada una de las organizaciones. Así, descubrieron que el ejercicio de un liderazgo ético era una necesidad sentida por todas. Entonces, llegaron a un punto de encuentro quedando planteado provisionalmente - cada una debía consultar a sus organizaciones antes de la definición final - el tema de la agenda: *Un Nuevo Liderazgo Etico desde las Mujeres*. Este constituiría el eje alrededor del cual giraría su elaboración. El planteamiento “desde las mujeres” no fue concebido como algo excluyente, porque la propuesta nacía de ellas. Como lo afirmaría una de las participantes:

---

46 Testimonio de Betty Adriana Ortiz, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

...eran los ideales de todo el grupo, éramos personas tan disparejas pero tan parejas haciendo la agenda. Estábamos construyendo en colectivo lo que queríamos<sup>47</sup>.

Una vez acordados los acabados, era necesario obtener el apoyo de sus organizaciones. Esto lo consiguieron en el espacio de las réplicas, contando no solo con el aval, sino con los aportes y propuestas de éstas. A partir de ahora, las réplicas se constituirían en espacios de debate, discusión y aportes para la construcción colectiva de la agenda, además de que incorporarían nuevas herramientas de utilidad en la práctica organizativa. Se iniciaba un gran proceso de consulta y participación para lograr nuestro objetivo.

Recién empezábamos a trabajar los acabados. Esa parte de la construcción requirió de mucho esfuerzo, ya que eran muchas las manos que intervenían y había que garantizar que la construcción fuese realmente colectiva, que la casa se sintiese propia. Con los aportes dados por las organizaciones el tema quedó definido de la siguiente manera: *Un nuevo liderazgo desde las mujeres*. Las organizaciones sugirieron eliminar la palabra “ético” porque consideraron que estaba implícita en el ejercicio de un “nuevo” liderazgo; que tampoco era pertinente porque podía interpretarse como una preocupación exclusiva de las mujeres, soslayando a los hombres, y, por lo tanto, reduciendo las posibilidades de negociación de la agenda. Con el mismo procedimiento se definieron sus objetivos: motivar a las organizaciones para apoyar procesos de participación democrática de las mujeres; plantear una nueva forma de ejercicio de liderazgo, e identificar un contrapoder basado en la ética.

En definitiva, a pesar de la diversidad de intereses, prevalecieron los elementos comunes y se lograron aportes y compromisos para la agenda. Todas las organizaciones estaban en el camino de discutir la problemática del liderazgo y plasmar propuestas de solución en una agenda local desde las mujeres, según lo consignan algunas participantes:

Poner en el tapete las necesidades que teníamos y lo que queríamos hacer. De alguna manera, también el hecho de que la gente de nuestra comunidad y del partido consideren los problemas del género; que se ponga como agenda pública, que se considere el liderazgo de las mujeres

---

47 Testimonio de Sonia Zhañay, en entrevista, 9 y 10 de diciembre de 2002.

Ir construyendo un nuevo liderazgo en donde todas y todos seamos agentes de cambio y actores de nuestra propia realidad<sup>48</sup>.

Continuando con el cronograma establecido, los días 7 y 8 de octubre de 2000 nos reunimos nuevamente en *Cabañas Cabogana* para seguir con los talleres de capacitación. Esta vez les tocó el turno a las *Herramientas para el Discurso*, tema del módulo seis. Su objetivo era capacitarlas en el manejo de un discurso social y político desde los cuatro ejes de actuación ética (pensamiento, sentimiento, discurso y actuación) de forma coherente, a partir del ejercicio práctico de la agenda. Esta característica definiría el nuevo liderazgo. Motivamos el tema con la película *Corazón Valiente*, alrededor de la cual se dio la discusión sobre los cuatro ejes referidos, y su relación con la práctica ética. Las reflexiones sobre el tema plantearon tres aspectos básicos para el discurso: su construcción, sus elementos, sus clases. Además, como parte de la construcción de la agenda, y, a manera de ejercicio práctico, se trabajaron las formas de desarrollo de sus ideas fuerza. Una vez trabajadas al interior de las organizaciones<sup>49</sup>, las ideas fuerza quedaron definidas así.

Las mujeres constituimos el 50% de la población del país y formamos parte de lo que la Constitución denomina “los sectores vulnerables”. En esa medida, “ser mujer”, en una sociedad inequitativa como la nuestra, representa un factor de riesgo, cuyas consecuencias se traducen en discriminación, subvaloración, invisibilización y violencia. Una de las formas en las que se manifiesta este desempoderamiento de las mujeres es la falta de participación política en espacios de poder al interior de sus propias organizaciones. Las mujeres vivimos un proceso de socialización diferente al de los hombres, que se construye cultivando determinados hábitos, costumbres, conocimientos y experiencias distintas, lo que se traduce en necesidades, intereses y demandas específicas. Reconocer estos intereses diferentes de las mujeres exige también reconocer las formas y los procesos que desatan sus demandas. La noción de equidad, justicia e igualdad, pasa por considerar la diferencia y reconocerla como legítima. Uno de los intereses de las mujeres es reconceptualizar el poder y ejercerlo a través de un proceso diferente de liderazgo basado en la ética.

Como puntales de las ideas fuerza se estableció una cadena de razones que nos comprometía con lo propuesto y nos permitía trabajar con el resto de

---

48 Testimonio de Patricia Guaicha y de la Red de Jóvenes, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

49 Este trabajo se realizó durante la réplica del módulo 6, *Herramientas para el Discurso*.

la sociedad. ¿Por qué proponíamos un nuevo liderazgo desde las mujeres? Porque somos mujeres y, como tales, hacemos el planteamiento; porque estamos invisibilizadas y debemos visibilizarnos; porque vemos la necesidad de que las cosas cambien; porque somos libres, capaces; porque nos sentimos dadoras de vida y forjadoras de nuevas propuestas; porque queremos un mundo equitativo, mayor y mejor participación política, dejar de ser postergadas, que nuestros derechos sean respetados y ejercidos; porque tenemos la energía para hacerlo; porque al decir “desde las mujeres” no excluimos; porque queremos construir una nueva sociedad...

Después de hablar de los porqués, definimos el para qué queríamos ese “nuevo liderazgo desde las mujeres”, en un esfuerzo por juntar las tres categorías (qué, por qué y para qué). Lo queríamos para que fuese ejercido por mujeres y hombres y fuese participativo y solidario, portador del sentir común, representativo y con capacidad de dar respuesta al interés social; para aportar a nuestra liberación, pues posibilitaría que alcancemos el bienestar común, y, para ser libres necesitamos ser visibilizadas y valoradas; para lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; para alcanzar una sociedad justa, solidaria, humana, sana, equilibrada y productiva, una mejor calidad de vida, una vida digna donde se respeten los derechos humanos, en la que todas las personas tengamos acceso a la educación y a la salud; para contar con liderazgos que generen cambios en el sistema y no se acomoden a él.

Con estos planteamientos se trabajó en cada organización estableciendo la razón de ser de la promoción de un nuevo liderazgo, a saber: fomentar, construir y rescatar valores; generar liderazgos honestos, que no nos roben dinero, bienes, y, sobre todo, esperanza; lograr una igualdad de oportunidades para el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres; y formar lideresas para involucrarlas en el poder local.

Noviembre del año 2000 fue el tiempo para continuar la construcción. El 11 y 12 nos reuníamos nuevamente en *Cabañas Cabogana* para seguir con la formación. Esta vez el tema elegido tenía que ver con la vocación y el ejercicio: *Liderazgo Ético*. La formación política debía pasar, obligatoriamente, por el análisis de la existencia y la construcción del liderazgo. El día señalado comenzamos el taller, cuyo objetivo era facilitar un proceso que permitiese construir teóricamente el concepto de liderazgo ético e identificar mecanismos para su aplicabilidad. Requisito básico para ejercer tal liderazgo era el interés por las personas. La idea motivadora permitió trabajar la empatía y el elemento de escucha, éste último, no solo como una destreza técnica, sino como una actitud espiritual que permitiese evidenciar el interés y el respeto por

los demás, virtud que toda persona líder debía cultivar. Nos aproximamos a la realidad por medio del “metaplan”<sup>50</sup>, que, además de ubicar los problemas más sentidos en el mundo, se constituyó en una herramienta de análisis sobre las viejas prácticas de liderazgo, que las contrastábamos con las nuevas formas de ejercicio del mismo planteadas como soluciones. Luego de discutirse el tema con las organizaciones se definieron las siguientes características que tendría el nuevo liderazgo: honesto, potente, moral, claro, preciso, democrático, colectivo, horizontal, equitativo, unificador, integracionista, aplicable, incluyente, justo, solidario, movilizador, formal, y alterativo. Así, la palabra “nuevo” dentro del tema de la agenda se convertía en el “deber ser” del liderazgo. Como diría una de las participantes:

Que la mujer esté dirigiendo un puesto ya es diferente. Pero, hay todavía que cambiar, porque no solo es que vaya una mujer a ocupar puestos de poder. Desde mi ideología, pienso que, además debe tener ética, manejar un solo discurso, aunque esto también depende del entorno. Creo que una mujer vaya al poder a ver por las otras mujeres ya es un ejercicio diferente del poder. Y, si dentro de las organizaciones de mujeres cambiamos esta visión e incidimos en toda la población, esto ya es hacer un liderazgo diferente<sup>51</sup>.

Continuando con el módulo, las reflexiones sobre el tema aportaron elementos teóricos sobre la persona líder, el liderazgo en general, así como sobre las clases de liderazgo. Además, en un ejercicio práctico se aplicaron los cuatro ejes de actuación ética (pensamiento, sentimiento discurso y accionar) para diferenciar el liderazgo tradicional y caduco, del nuevo liderazgo que planteaba

...no involucrarnos en corrupción. Como mujeres, ser más solidarias, sensibles, actuar de forma diferente a los hombres, pensando en el valor humano de las personas. Expresar nuestra sensibilidad, que es nuestra característica, y demostrar a los otros que sí se pueden hacer las cosas<sup>52</sup>.

“De vuelta a la realidad”, cada una analizó y caracterizó el liderazgo dentro de su propia organización y presentó alternativas para cambiarlo y/o

---

50 Herramienta de planificación que cruza el análisis de tres variables: problemas, causas y consecuencias para plantear las soluciones.

51 Testimonio de Andrea Rivera, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

52 Testimonio de Cristina López, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

mejorarlo. Para finalizar, plasmaron su compromiso de liderazgo ético a través de un nuevo concepto de sí mismas como lideresas, según lo revelan los siguientes testimonios:

Soy una lideresa que nací con una rebeldía, que busco y promuevo los cambios equitativos y quiero que se mejore la calidad de vida de hombres y mujeres para tener un mundo humano y solidario.

Yo soy una lideresa que lucho, me forjo ideas, construyo caminos, que guío para lograr cambios por medio de mis capacidades y siempre con una misión de servicio, humanidad, solidaridad para con el que me rodea.

Soy una persona decidida a esforzarse y luchar para construir caminos nuevos, propuestas y generar historia.

Soy una lideresa rebelde, con causa, que construye caminos diferentes que me conducen hacia una visión clara, coherente y productora de historia; que lucha para mejorar las circunstancias y obtener grandes logros colectivos.

Debo tener muchas capacidades para guiar las bases, motivar e inspirar confianza; para poder cambiar el curso de la historia.

Soy una persona capaz de construir, luchar, cambiar continuamente, de acuerdo a la situación y circunstancia de la historia.

Soy una lideresa, una mujer motivada, con visión y objetivos. Soy capaz, preparada, trabajo por superarme, por lograr mis propósitos. Busco caminos, formas, maneras de luchar dentro de las circunstancias en las que vivo. Inspiro, guío a los demás. Mis ideas de cambio son más fuertes que mi tranquilidad personal.

Yo soy una lideresa rebelde que se está forjando en la práctica. Me motiva el servicio a los demás, a quienes les inspiro confianza, los guío y me siguen. Soy, además, una conductora y productora de la historia, aún a costa de mi tranquilidad y mi tiempo.

Soy una lideresa, porque soy consciente de mis capacidades y aptitudes para convertirme en protagonista de la historia, con la firme decisión de forjar y construir un camino diferente para alcanzar objetivos que beneficien a las masas.

Soy una mujer guía, que inspira confianza, crea alianzas con las masas, forja ideas, construye caminos, lucha contra las indiferencias, convirtiéndose en producto y productora de la historia.

Soy una persona que siente la necesidad de un cambio radical, buscando condiciones para construir el camino propicio, guiando y forjando una lucha contra la indiferencia, buscando aliadas para el cometido.

Yo soy una mujer audaz, que construye caminos, cambiando el rumbo de las situaciones que no están correctas. Al tener una visión clara de las circunstancias, utilizo la estrategia correcta para navegar con el mismo viento que fui construyendo el cambio.

Soy un ser humano que, en la práctica, cambia el curso de las cosas y se hace producto y productora de la historia.

Como líder, soy una mujer visionaria que no me adapto ni me someto a modelos preestablecidos; que busco, invito y conduzco a los demás por derroteros nuevos, buscando su bienestar, y, al mismo tiempo, vivificando con mi actuar aquella flama, que por dentro fluye, de abrir mejores caminos para que las injusticias sean cada vez menores.

Soy una persona rebelde, con acciones radicales, que guía y conduce a un grupo respetando las opiniones de todos y analizando hasta lo oculto.

Tengo capacidad para construir caminos nuevos, produciendo historia y llegando también a ser su producto<sup>53</sup>.

Como estaba previsto, realizamos el taller correspondiente al octavo módulo, sobre el tema *Herramientas para la Resolución de Conflictos*, los días 9 y 10 de diciembre de 2000. En el marco teórico y práctico en el que nos desenvolvíamos, debíamos hablar de los conflictos internos, organizativos y sociales. Distinguirlos, manejarlos y encaminarlos correctamente, sería un arma importante para enfrentar el reto de un liderazgo ético. Los objetivos de este módulo fueron: romper los mitos del conflicto, en miras a enfrentarlo como

---

53 Testimonios de: Elsa Reino, Betty Adriana Ortiz, María Elena Patiño, Rosa Sarmiento, Josefina Escobar, Guillermina Calle, Andrea Rivera, Marianela Iníiguez, Fernanda Pacheco, Yonfa Heredia, Leonila Pacheco, Maritza Izquierdo, María Gabriela Balarezo, Patricia Guaicha, Tania Calle y Sonia Zhañay, respectivamente. Elaborados en el taller *Liderazgo Ético*. Proceso de formación.



un elemento potenciador y generador de cambios, y contar con herramientas prácticas para resolverlos, a fin de incorporar nuevas técnicas para alcanzar un liderazgo eficaz. Durante el taller se realizó toda una conceptualización de los conflictos desde el Estado y se utilizó una herramienta de análisis y resolución de conflictos, luego de lo cual cada organización la aplicó e hizo un análisis, en forma grupal, sobre los conflictos existentes al interior de su organización, las posibilidades de resolución y las herramientas de actuación.

### La obra visible

Los acabados de la construcción tomaron forma. Ya solo nos faltaban los últimos toques antes de la huasipichana<sup>54</sup>. Mientras concluía la discusión en torno a la agenda y nos acercábamos al último taller, nos encontraríamos con un nuevo año: el 2001. El 20 de enero, con un poco de retraso frente al cronograma, nos juntamos para el último taller de capacitación: *Herramientas de Posicionamiento Social y Manejo de Imagen*. El objetivo de éste fue potenciar el conocimiento de nuestro ser interno para el manejo efectivo de nuestra imagen en el ámbito público, y conocer la importancia de la planificación de una campaña electoral, así como los elementos que la constituían.

Habíamos llegado al final del proceso. Para cerrar esta parte - porque pensábamos que se debía continuar - habíamos preparado los elementos básicos para que las lideresas entrasen en una campaña electoral, fuese como candidatas o como apoyos de una candidata con la que compartiesen sus principios, ideologías, sueños, y, por supuesto, el camino que pensaban debía recorrerse para conseguir ese cambio.

Iniciamos el taller con la presentación de una película que sirvió como motivación para reflexionar sobre el verdadero poder de los medios de comunicación. Para aproximarnos a la realidad, hicimos un diagnóstico sobre el manejo de la imagen en el Ecuador basándonos en el análisis de la última campaña electoral. La reflexión sobre el tema se facilitó por medio de una charla sobre la estrategia política y el manejo de la imagen, sus principios y pasos. Finalmente, y de vuelta a la realidad, se organizó una campaña electoral, como aplicación práctica. “Hay que enamorarse de la propuesta y trabajar en equipo”, diría una lideresa.

---

54 Palabra kichwa compuesta: *huasi* que significa casa y *pichana* que significa barrer, limpiar. Se utiliza este término para la fiesta de inauguración de una casa.

Aprovechamos este último taller para evidenciar los cambios que se habían producido a nivel personal. Para ello, la psicóloga les presentó los resultados de sus pruebas iniciales, para, finalmente, elaborar una comparación individual con la situación de ese momento. Conozcamos algunas expresiones de las participantes: “he crecido y me he empoderado”; “ha mejorado mi autoestima”; “este proceso me ha permitido dialogar en pareja”; “ha valido la pena, las mujeres existimos”; “me ha ayudado a identificarme y a conocerme”; “tengo mayor compromiso en mi organización”; “me siento más segura y soy capaz de hablar a nombre de mi organización y participar en eventos públicos”<sup>55</sup>.

El proceso desatado con esta experiencia fue un facilitador en la conquista de la autoestima de las mujeres. Guió el descubrimiento de las potencialidades individuales y colectivas del grupo y les permitirá enfrentar los retos que la vida les presente. Pero, su autoestima no será solo un elemento que les refleje a sí mismas, como un único espejo. Al contrario, resplandecerá en sus espacios de acción: familia, organización y comunidad. Lo dicho sería ratificado en la evaluación final, cuando la totalidad de las mujeres apuntó que su autoestima había mejorado. Las siguientes expresiones son elocuentes al respecto:

Porque, pese a todas las dificultades que he tenido que pasar, sigo creyendo en mí, en que soy inteligente, en lo mucho que puedo aportar, en los retos que aún tengo que pasar, en que soy una mujer llena de poder para cambiar mi vida, mi universidad, mi país.

Porque he tomado conciencia de que soy mujer, un ser valioso y hoy tengo ganas de vivir y seguir luchando.

Me siento más segura de mí misma. En estos últimos meses he asumido más responsabilidades por la confianza que tengo en mí. Me siento contenta con mi trabajo y reconozco que tengo errores y tengo que mejorar.

Me siento una persona segura, proyecto una imagen diferente, veo el cambio de actitud con respecto a mis semejantes<sup>56</sup>.

---

55 Testimonios de varias de las lideresas capacitadas. Reunión de Evaluación del proceso con la Coordinadora del FIG-ACDI. Mayo, 2001.

56 Testimonios de varias lideresas capacitadas. Reunión de Evaluación del proceso con la Coordinadora del FIG-ACDI. Mayo, 2001.

Todo el grupo afirmó que el proceso le había motivado lo suficiente como para definir su vocación por un liderazgo diferente en distintos espacios. Una de ellas diría:

Poseo la sabiduría y el poder en mi interior, el dinamismo y el conocimiento para ejercer un poder ético y equitativo<sup>57</sup>.

Durante este último módulo dimos las últimas revisiones a los borradores de la agenda, incluyendo los aportes realizados por las organizaciones para la definición de los problemas y estrategias claves en la discusión de la misma. Los temas acordados fueron: participación ciudadana, anticorrupción, identidad-valores y formación política. Se planteó la problemática de cada uno y se delinearon las estrategias de intervención. Con esto habíamos finalizado el proceso de formación y el abordaje de los nueve módulos. Terminaba la construcción.

### **Trabajo compartido: las réplicas**

La metodología de capacitación del proyecto había previsto la realización de “réplicas”, esto es, jornadas de socialización de los conocimientos impartidos a las lideresas al interior de sus organizaciones, que ellas se habían comprometido a ejecutar cuando aceptaron formar parte del proceso, y cuya disposición a hacerlo se manifestaría en el siguiente testimonio:

...quería aprender, tengo como lema que la vida es un constante aprendizaje, para luego socializar<sup>58</sup>.

Después de cada taller, teníamos una jornada de trabajo para preparar, conjuntamente con las lideresas, la metodología y contenidos de la réplica. El propósito de éstas era, en primer lugar, mejorar sus destrezas en el trabajo con grupos; en segundo lugar, aumentar sus niveles de autoestima; en tercer lugar, posicionarlas al interior de sus organizaciones; y, por último, mantener el vínculo permanente con su espacio colectivo en miras a la negociación de propuestas y/o participación política. Con todo esto se lograría sensibilizar a las

---

57 Testimonio de una lideresa. Testimonios de varias de las lideresas capacitadas. Reunión de Evaluación del proceso con la Coordinadora del FIG-ACDI. Mayo, 2001.

58 Testimonio de Betty Adriana Ortiz, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

organizaciones acerca de la importancia y necesidad de tomar en cuenta la dimensión de género.

Para su ejecución, organizamos los contenidos en lo que denominamos “micromódulos”, que eran guías para el trabajo y fueron diseñados siguiendo la misma ruta metodológica de los módulos. Durante las jornadas de preparación, las participantes se familiarizaban con el manejo de la metodología del micromódulo, además de aclararse las dudas que pudieran haberse generado durante el taller correspondiente. Las réplicas se intercalaban entre los talleres: una vez que se trabajaba un módulo, a continuación debía realizarse su réplica.

Para su registro, utilizamos tres herramientas: a) cuadro de programación: para organizar el taller, establecer los objetivos, definir las actividades, establecer las responsabilidades, calcular los tiempos y prever los materiales; b) ficha de capitalización, para recoger aspectos significativos de cada taller con respecto a la metodología, participación y contenidos; finalmente, c) ficha de evaluación de la réplica: para medir la participación, conocer los resultados, verificar el cumplimiento de los objetivos, caracterizar las limitaciones y las fortalezas en la facilitación del taller y la transmisión de sus contenidos. Esta ficha propiciaba la discusión y servía como un medio de retroalimentación de los conocimientos entre las lideresas. El manejo de estas herramientas fue trabajado con mucha minuciosidad y detenimiento para garantizar su correcta aplicación. En cada réplica, se volvía sobre ellas para afinar cualquier elemento que no pudiese ser manejado o hubiese generado problemas.

El proceso incluyó el acompañamiento del equipo técnico a dos talleres de réplica, por organización, seleccionados por muestreo. Sin embargo, en la práctica acompañamos más de dos réplicas, a petición de las lideresas de algunas organizaciones, en algunos casos, para dar apoyo técnico, y, en otros, para legitimar su papel como facilitadoras. Nuestra presencia en ningún caso fue vista como evaluadora, sino más bien, como apoyo.

El viernes 5 de mayo de 2000<sup>59</sup> realizábamos la primera jornada de preparación de réplicas sobre el tema *Mujer y Poder*. En ésta, hicimos una explicación minuciosa del proceso de un taller y las precauciones metodológicas que deberían tomarse en cuenta cuando realizaran la socialización en sus or-

---

59 Durante el mes de mayo se iniciaba un paro nacional de actividades por parte de la UNE. Esta situación imposibilitó que las tres lideresas pertenecientes a este gremio pudieran cumplir con la socialización de los conocimientos adquiridos.

ganizaciones. Se trabajó en el adiestramiento de la herramienta prevista para las réplicas: el micromódulo que serviría de base para este fin. De los instrumentos de seguimiento conocíamos algunos elementos respecto a los contenidos, metodología, participación y facilitación. La participación, en todos los casos, fue activa, fruto de la metodología y el tema tratado. En cambio, la timidez de algunas participantes y la falta de tiempo, la dificultaron. La facilitación se vio fortalecida por la metodología, el material de apoyo con el que contaban y las jornadas de preparación de la réplica, mientras que lo extenso del tema, no permitiría la profundización de todos los contenidos. Si bien utilizaron las técnicas planteadas en el micromódulo, con buenos resultados, sugirieron la inclusión de más dinámicas, -de hecho, las incorporaron en la práctica - tomando en cuenta la extensión del tema. Algunas de las lideresas de grupos mixtos manifestaron que la participación de los hombres significó un reto en el desarrollo de este módulo, evidenciando algunas dificultades:

Fue un reto grande. Al principio fue difícil porque dar a los compañeros fue duro. Pero, luego del primer módulo, me fue más fácil. En cada réplica les hacíamos reflexionar a los hombres y mujeres, les pedíamos que se pongan en el papel de las mujeres. Y, sí pensaban y les motivaba<sup>60</sup>.

La realización de la réplica se constituyó en un verdadero reto, en especial, para aquellas mujeres tímidas. “Nos enfrentamos a nuestro mayor temor”, expresaba una de ellas<sup>61</sup>. Desde nuestra perspectiva, este reto fue más allá de la metodología. La dificultad en las exposiciones se explicaba como parte de ese proceso en el que el grupo de mujeres debía enfrentarse, por primera vez, a sus organizaciones en calidad de facilitadoras, con un tema completamente nuevo, y que, en general, suscitaba polémica. Sin embargo, como se verá al final, ellas ganaron progresivamente en seguridad y consiguieron motivar a sus organizaciones. Hubo dificultad en las organizaciones mixtas para abordar el tema en presencia de los hombres. En primer lugar, los varones, en general, no tienen interés o tienen un rechazo a estos temas y les falta sensibilidad frente al enfoque de género; en segundo lugar, es difícil para una

---

60 Testimonio de Betty Adriana Ortiz, recogido en las entrevistas realizadas por el equipo nacional de sistematización contratado por FIG-ACDI para apoyar la realización de la presente sistematización, los días 9 y 10 de diciembre de 2002.

61 Testimonio de una lideresa de Atach. Ficha de seguimiento de réplica. Proceso de formación.

mujer, que recién inicia su formación desde una perspectiva genérica, solventar todos los cuestionamientos y argumentar con suficiente solidez. Sin embargo, consideraron como una experiencia valiosa el haber logrado hablar de los problemas específicos de las mujeres frente a ellos.

Observábamos que la mayoría de facilitadoras (mujeres en proceso de formación, lideresas) manejaban categorías como poder, género, diversidad, modelo de lo humano, empoderamiento, subordinación, valoración, diferencia, desigualdad, roles, atributos, espacios. Sin embargo, otras manifestaban que, al momento de exponer, tuvieron cierta dificultad - lo que no les impidió la transferencia de contenidos - frente a temas, tales como, roles, espacios, atributos, conceptos de género y poder, e influencias sociales en las mujeres. Los contenidos, en general, fueron asimilados y aprendidos por parte de las organizaciones y la mayoría de grupos expresaron que fueron un aporte a la integración de las mismas, según lo evidencia el comentario de una participante:

Las réplicas que hicieron las compañeras nos dejaron con muchas inquietudes porque los temas que nos dieron fueron importantes, y, además, porque son cosas que vivíamos día a día y nos pusimos a pensar y ellas abrieron las ganas de saber, la motivación de aprender como mujeres<sup>62</sup>.

Luego de realizadas las réplicas de este módulo, se empezaron a visibilizar algunos puntos resultantes de la experiencia: la metodología era suficientemente flexible como para adaptar los contenidos a la realidad del grupo con el que se trabajaba. Para casi todas las organizaciones, el tema fue nuevo, o relativamente nuevo, lo que despertó interés y motivación para profundizar sobre él en el futuro.

Seguidamente, elaboramos el micromódulo correspondiente al tema *Autoestima*. En este caso, el micromódulo que sirvió de base para el trabajo fue diseñado, de tal manera, que las herramientas utilizadas para las experiencias vivenciales pudiesen ser manejadas por las lideresas, aportando conocimientos, sin movilizar emociones, de modo que no requiriesen el apoyo de una psicóloga. Para preparar la socialización de este segundo módulo nos reu-

---

62 Testimonio de una militante del FRMU, Testimonios de varias de las lideresas capacitadas. Reunión de Evaluación del proceso con la Coordinadora del FIG-ACDI. Mayo, 2001.

nimos el 9 de junio. Una vez familiarizadas con su manejo, se replicaron los conocimientos en sus respectivas organizaciones.

Contábamos con algunos elementos que nos permitían dar cuenta de la incidencia de la metodología, contenidos, motivación y avances en el proceso de facilitación emprendido por las lideresas. En cuanto a los contenidos, las/los participantes manifestaban que habían sido motivadores y nuevos para la mayoría, que les permitía contar con un espacio para sí mismas, que aportaba directamente al mejoramiento de la comunicación interna en las organizaciones, con lo cual se contribuía a su consolidación como grupo. En general, hubo mucho interés por el tema y ánimo y disposición para compartir. La metodología utilizada les permitió realizar talleres dinámicos y participativos, en los que se visibilizaron las causas de una baja autoestima en la vida cotidiana y familiar. Sin embargo, no en todos los casos se dieron estos resultados debido a que no todos contaron con locales adecuados, ni con el tiempo suficiente para su ejecución, añadiéndose a esto, el nerviosismo para dirigir talleres de este tipo, todavía no superado por algunas lideresas. La participación fue activa, cumpliéndose las expectativas de las/os participantes. El grupo de lideresas facilitadoras que ahora conocía el proceso de construcción de la autoestima, manifestaba que los conocimientos recibidos y las experiencias vividas habían contribuido a su fortalecimiento como agentes multiplicadoras. Las vivencias surgidas en el taller de capacitación, sumadas a las experiencias obtenidas en los talleres de réplica, les dieron fortaleza interna y mayor seguridad para avanzar en su proceso de empoderamiento.

El 14 de julio de 2000 preparamos la réplica del módulo tres, sobre planificación. Contrariamente a lo que conocíamos, los contenidos de este módulo eran manejados parcialmente y solo por algunas personas. Esto pudimos comprobarlo en el acompañamiento a las lideresas. No era una práctica común la planificación dentro de las organizaciones. Por ello, el tema generó mucho interés, y, como resultado de su aplicación - se verá después -, en varias organizaciones se iniciaron procesos de planificación estratégica, elaboración de planes de trabajo y también planes individuales.

Las organizaciones identificaron la utilidad y aplicabilidad de la planificación y visualizaron que la disposición de caminos que pudiesen guiar a la organización permitiría obtener mejores resultados; que el fortalecimiento organizativo era posible solo cuando se tenían objetivos y metas claras. La facilitación presentó cierta dificultad, debido a que algunas lideresas no estaban familiarizadas con el lenguaje de la planificación, y a que el tiempo resultó de-

masiado corto frente a la magnitud del tema, a pesar de que los equipos de facilitación habían preparado oportunamente el taller.

Las lideresas manejaban ahora categorías como FODA<sup>63</sup>, visión, misión, tipos de planificación, plan operativo, pasos metodológicos, niveles y principios de la planificación. Sin embargo, presentaban cierta dificultad en el manejo de la planificación con perspectiva de género, porque era la primera vez que trataban este tema, además de que la planificación no era una práctica dentro de la mayoría de sus organizaciones. A esto había que añadir que era muy difícil insertar categorías de género en la práctica de la planificación, pues las lideresas recién estaban en un proceso de familiarización con este enfoque.

El grupo de facilitadoras consideró que la metodología utilizada fue la adecuada y que permitió tanto la transmisión de conocimientos como la participación activa y el cumplimiento de las expectativas. Al ser la tercera vez que replicaban, se sentían más seguras y se atrevían a hacer adaptaciones que enriquecían su contenido, utilizando recursos didácticos por iniciativa propia, tales como, cuadros de resumen, dinámicas, resúmenes impresos, fichas y revisión bibliográfica adicional.

Los grupos concluyeron que el conocimiento y la capacitación eran básicos para el desarrollo personal y organizacional. Las capacidades adquiridas por las lideresas (facilitadoras manejando herramientas de planificación) las posicionaba dentro de sus organizaciones, y el tema de la planificación, de gran utilidad e importancia para ellas, las comprometía a poner en práctica los conocimientos adquiridos, según lo reflejaba el siguiente comentario:

En el ámbito del colegio me motivó para que incluyan, en la planificación, el enfoque de género. Todavía no hay resultados, pero hay la apertura para que los estudiantes vayan y participen de conferencias sobre masculinidad y en marchas por la no violencia<sup>64</sup>.

También en la Red de Jóvenes se comenzó un proceso de planificación estratégica en el que se aplicarían las herramientas aprendidas en este módulo.

63 Herramienta de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

64 Testimonio de Rosita Sarmiento, de la Asociación de Profesoras del Colegio Francisco Febres Cordero, recogido en entrevistas realizadas por el equipo nacional de sistematización contratado por FIG-ACDI para apoyar la realización de la presente sistematización, los días 9 y 10 de diciembre de 2002.



De acuerdo al cronograma, el 11 de agosto nos reunimos para preparar la réplica sobre el módulo *Análisis de la Realidad Social*. Ya durante la réplica, se evidenció el desconocimiento y la dificultad para realizar lecturas de los problemas nacionales y de la realidad social y económica por parte de las organizaciones. Por ello, existió la motivación para conocer herramientas que permitiesen analizar la problemática del contexto social, como lo plantearía una de las participantes:

El tema impulsa a un cambio de actitud para una reflexión acción, ingrediente muy importante para que una organización camine al logro de sus objetivos<sup>65</sup>.

Si bien se contó con elementos que facilitaron el desarrollo del taller, tales como, materiales, preparación previa, trabajo en equipo, algunas compañeras vieron obstaculizada su facilitación por no contar con la presencia de todas las que se comprometieron a realizar la réplica, teniendo que afrontar solas esta actividad. Sin embargo, en el caso del Centro de Bordados Cuenca, esta experiencia otorgó mayor seguridad a la lideresa, que enfrentaría sola las réplicas siguientes. Según una de sus compañeras:

Hubo respeto y valoración por parte de nosotras a la exposición hecha por la compañera<sup>66</sup>.

En las otras organizaciones se definían tareas y responsabilidades según lo previsto, asumiendo las réplicas en equipo. La participación de las organizaciones fue propositiva y activa, debido al interés que despertó el tema, cumpliéndose las expectativas de las lideresas: socializar sus conocimientos y motivar sobre el tema. Conforme avanzaba el proceso y se seguían socializando los conocimientos, las mujeres iban adquiriendo mayor seguridad y perdiendo el miedo a hablar en público, al mismo tiempo que se daban cuenta de la necesidad de profundizar permanentemente los conocimientos para contar con argumentos sólidos al momento de exponer.

El 14 de septiembre nos reunimos para realizar la preparación de la réplica del quinto módulo: *Gobiernos Locales y Agenda*. Como se apuntó ante-

---

65 Testimonio de una integrante de FOMA. Fichas de seguimiento de réplica. Proceso de formación.

66 Testimonio de una integrante del Centro de Bordados de Cuenca. Fichas de seguimiento de réplica. Proceso de formación.

riormente, a partir de este módulo la socialización de conocimientos se convertiría en espacio de debate y aporte para enriquecer los contenidos de la agenda colectiva que se elaboró conjuntamente entre las organizaciones participantes. Sobre este punto, una lideresa observaba:

Cuando nos insertamos en procesos, pensamos que no lo podemos hacer individualmente. Pero, en grupo, fue muy motivante. Estábamos tan conscientes de lo que habíamos recibido, nos sentíamos tan valoradas que la construcción de la agenda fue muy fluida. Cada una, desde su espacio, expresaba sus ideas, validaba sus ideas y todo fue incluido. Eso fue maravilloso porque todas nuestras demandas estuvieron presentes. Por eso, vemos que la agenda tiene todas nuestras expresiones. Nos sentimos parte de ese proceso; eso nos pertenece<sup>67</sup>.

Las réplicas adquirieron valor agregado. Las lideresas se sintieron tranquilas al contar con el apoyo de sus organizaciones y al constatar que el tema planteado (un nuevo liderazgo desde las mujeres), era también de su interés. Estaban convencidas de la necesidad de un cambio. Ahora tenía sentido sacrificar su propuesta individual.

A estas alturas del proceso, los conocimientos adquiridos y su interiorización permitieron que las lideresas se identificaran plenamente como mujeres, según se advierte del siguiente testimonio de una de ellas:

En la óptica del desarrollo personal de todas las compañeras que asistieron, creo que hay cambios importantes. En la organización también hemos ganado, porque ha permitido que hayan más compañeras como líderes, y se ha logrado formar un grupo de compañeras que debatimos sobre el tema de género, incluso, incluyendo a más compañeras de toda la universidad. Esto ha ayudado para que se ponga como eje central del debate y se den cambios en la estructura partidaria y en el contenido de las propuestas programáticas<sup>68</sup>.

La réplica de este módulo fue activa y propositiva. Hubo secuencia en el desarrollo de los contenidos y claridad en la presentación de los pasos para hacer la agenda, tal como se desprende de los instrumentos de seguimiento. No faltaron ciertas dificultades, como la vigilancia de compañeros hombres en el caso de las organizaciones mixtas, su falta de colaboración, problemas en el manejo de algunas herramientas para la elaboración de la agenda, y la re-

---

67 Testimonio de Rosita Sarmiento, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

68 Testimonio de una dirigente del MPD, en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

sistencia real de los hombres frente a la posibilidad de que las mujeres planteen el ejercicio de un liderazgo ético. Por ello, una de las participantes enfatizaría en la necesidad de su capacitación:

Para recibir la formación sí está bien recibir como sucedió: dieron a grupos de mujeres. Pero, la exposición también debería ser a grupos mixtos, para que los hombres se vayan enterando de lo que está sucediendo, cómo ellos también han sido educados, discriminados<sup>69</sup>.

Las organizaciones reconocieron la importancia de trabajar con otras agrupaciones - así no compartan la misma ideología - en torno a los puntos de encuentro. Hubo importantes aportes para la elaboración de la agenda colectiva. En dos organizaciones, paralelamente, se emprendieron discusiones para formular agendas propias: fueron los casos de la Red de Jóvenes y la Coordinadora Política de Mujeres.

Continuando con su proceso de posicionamiento al interior de sus organizaciones, las lideresas se sentían cada vez más seguras y seguían haciendo aportes a la metodología. Así, por ejemplo, elaboraron preguntas para una pequeña línea de base sobre la identificación de intereses, cuyo resultado sería un aporte para la agenda colectiva. Otra iniciativa consistió en la elaboración de fichas de guía para la facilitación. Cada vez era más sentida la necesidad de afianzar, permanentemente, sus conocimientos y visibilizar la cantera existente al interior de sus organizaciones, muy rica en materiales útiles para la construcción emprendida. Así, la agenda se convirtió en recuperadora de saberes y aglutinadora de intereses. Aquellas compañeras que no participaron directamente en el proceso de capacitación, se sintieron valoradas porque sus opiniones fueron tomadas en cuenta. Esto aportó directamente a la legitimación y apropiación de la agenda.

El 11 de octubre fue la fecha acordada para preparar la réplica del sexto módulo: *Herramientas para el Discurso*, y así lo hicimos. Esta réplica permitió socializar entre las organizaciones sus aportes en el tema de la agenda y los objetivos definidos: motivar a las organizaciones para apoyar procesos de participación democrática de las mujeres; plantear una nueva forma de ejercicio del liderazgo e identificar un contrapoder basado en la ética. Se observaba un crecimiento del interés de las organizaciones para incorporarse a los procesos de capacitación. Además de esto, se trabajó alrededor de la identifi-

---

69 Testimonio de Patricia Guaicha, entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

cación de interlocutores, aliados y sus mecanismos de participación y relación con ellos. Las expectativas con las que llegaron a este módulo se cumplieron y la agenda se nutriría con nuevas propuestas, que, como hemos referido<sup>70</sup>, esta vez girarían en torno a las ideas fuerza y a la definición de sus aliados e interlocutores. En resumen, las organizaciones propusieron tomar en cuenta, como aliados, a municipios, medios de comunicación, Iglesia, ONGs y organismos financieros. Cada una trabajaría con ellos según sus particularidades y relaciones previas establecidas.

El espacio de las réplicas devenía en un soporte para el posicionamiento interno. Las mujeres capacitadas adquirirían mayor valoración dentro de sus organizaciones. El testimonio a continuación evidencia que, al tiempo que se reconocían sus capacidades, se fortalecía su autoestima:

Al socializar ya no se quedaba solo con nosotros lo que aprendimos. Esto nos permitió también tener nuevos conocimientos e ir analizando las temáticas. Fuimos perdiendo el miedo y argumentábamos una discusión. Después de las réplicas me volví más participativa<sup>71</sup>.

El 17 de noviembre preparamos la réplica del módulo siete: *Liderazgo Ético*. El micromódulo previsto trabajó alrededor del metaplan<sup>72</sup>, utilizando como preguntas motivadoras las siguientes: ¿Cuáles son los principales problemas de la falta de un liderazgo ético? ¿Cuáles sus posibles causas? ¿Cuáles las propuestas desde las organizaciones? Esta actividad pretendía incorporar, a la tarea de proponer soluciones, a los aliados e interlocutores identificados en el módulo anterior.

El tema nuevo despertó interés. La herramienta utilizada fue considerada de mucha utilidad para el análisis de los problemas. La facilitación se vio fortalecida por la preparación previa sobre el tema, la habilidad que habían adquirido las mujeres en formación y la claridad en la exposición, que, además, las posicionaba dentro de sus instituciones, según se desprende del siguiente testimonio:

Había la costumbre que los profesores den capacitaciones al MIU. Se vio como novedoso que nosotras empecemos a capacitar a las compañeras. Esto

---

70 Véase el acápite “Decidiendo los acabados” en este mismo artículo.

71 Testimonio de Cristina López, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

72 Detallada en la descripción del módulo 7, véase acápite “Decidiendo los acabados” en este artículo.

también fue para los compañeros que no asistían. Poco a poco, nos fueron llamando y ahora siempre nos solicitan para capacitar. Vamos a las distintas facultades de la universidad a capacitar<sup>73</sup>.

La visualización de los problemas y las propuestas de soluciones trabajadas al interior de las organizaciones, constituyeron aportes valiosos para construir la agenda, registrándose un compromiso para continuar su proceso de elaboración. El logro más evidente fue la integración de los hombres, al principio opuestos al proceso, y expresado en esta reveladora opinión:

Se ve que las compañeras tienen todo el derecho y la capacidad para salir adelante igual que cualquier otra persona. Es decir, estos cursos les motiva para darles fuerza a que pueden hacer lo que cualquier persona puede hacer. Han perdido el miedo y han podido sacar adelante las réplicas<sup>74</sup>.

Las réplicas se convirtieron en un espacio para el ejercicio del liderazgo en el área rural, viéndose fortalecidas las organizaciones también en este aspecto, según lo expresarían dos participantes:

La capacitación es una nueva forma de hacer liderazgo desde las mujeres en el área rural.

Personas capacitadas aportan a la organización con criterio para beneficio del grupo y permiten un crecimiento personal<sup>75</sup>.

Al interior de las organizaciones, y en el marco del espacio de socialización, se continuaba discutiendo la problemática y las estrategias para alimentar el discurso de la agenda. Así, nos reuníamos el 15 de diciembre para preparar la réplica del octavo módulo: *Herramientas para la Resolución de Conflictos*. A estas alturas, la participación era eminentemente propositiva. Algunos indicadores evidenciaban lo dicho: había un fuerte involucramiento en la construcción de la agenda a través de aportes prácticos, se manejaba cada vez mejor la metodología, y el apoyo de GAMMA era permanente. A criterio de

---

73 Testimonio de Andrea Rivera, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

74 Testimonio del Presidente de la Liga Deportiva Universitaria, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

75 Testimonio de Elsa Reino y de la participante del Centro de Bordados de Cuenca. Fichas de seguimiento de réplica. Proceso de formación.

las organizaciones, para enriquecer el proceso hubiera sido interesante un intercambio de experiencias entre sus integrantes de base.

Como lo señalamos anteriormente, aquí la discusión giraba en torno a las soluciones prácticas frente al problema de la falta de liderazgo y a planteamientos abiertos sobre el tema de lo ético en la participación política. Las estrategias abarcaban cuatro aspectos: participación ciudadana, anticorrupción, identidad-valores y formación política. Sin embargo, algunas lideresas no se limitaron a recoger los aportes para la agenda en torno a los aspectos planteados, sino que aprovecharon ese espacio para compartir alguna de las herramientas de resolución de conflictos, aspecto eje del octavo módulo.

Las réplicas continuaban apuntalando el proceso de empoderamiento de las lideresas al interior de sus organizaciones. Según lo revelaron algunas participantes, los grupos veían este aspecto como una potencialidad a ser fortalecida, al mismo tiempo que generadora de nuevas acciones a futuro:

A las tres compañeras que asistieron se les notó el cambio. Al principio eran inseguras y eso nos transmitían a las que estábamos detrás de ellas. Los cambios se vieron en la forma de dar sus discursos, de expresarse, de plantear un trabajo. Se veía el entusiasmo, la seguridad que transmitían a las otras. Eran más cuidadosas.

Con las réplicas queremos abrir caminos, los mismos que nos abrieron nuestras compañeras cuando nos dieron las capacitaciones<sup>76</sup>.

A la fecha, y como producto, tanto de los módulos de formación cuanto de los espacios de las réplicas, contábamos ya con una agenda legitimada y con mujeres diferentes que se valoraban, proponían y emprendían nuevos retos en su compromiso de liderazgo.

Ahora tenemos muchas compañeras que estamos como dirigentas en puestos estudiantiles y creo que somos mucho más representativas que los hombres, tenemos más cuadros entre las mujeres. Logramos poner el tema de la inequidad de género en la universidad,

testimoniaba una joven lideresa<sup>77</sup>.

---

77 Ambos testimonios de militantes del FRMU, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

La presentación oficial y pública de la *Agenda Política para el Ejercicio de un Nuevo Liderazgo*<sup>78</sup>, elaborada colectivamente durante este proceso, la clausura del mismo y la entrega de diplomas, se realizó en el mes de marzo del año 2001, con una amplia participación de las organizaciones involucradas, lo que daba cuenta del respaldo y legitimidad que habían ganado las lideresas dentro de sus organizaciones.

En conclusión, se cumplieron las expectativas que las réplicas despertaron en las mujeres en proceso de capacitación y en sus organizaciones. Estas ayudaron a construir el puente entre la teoría y la práctica y posibilitaron una relación más cercana entre las organizaciones y el proyecto, promoviendo, incluso, su participación directa en el proceso de elaboración de la agenda común. Asimismo, posibilitaron crear un vínculo entre las lideresas y su organización. Este se iría fortaleciendo a medida que se avanzaba en el proceso de formación. Así, el espacio de réplica se convirtió en un elemento sinérgico que armonizó varios aspectos: los conocimientos socializados, las experiencias cotidianas de las organizaciones, la solvencia y compromiso de las lideresas, la construcción conjunta de propuestas, el rescate de saberes y la legitimación de las lideresas dentro de sus organizaciones. Incluso, sirvieron como motivación para que nuevas personas se interesaran por la participación política directa. El impacto de las réplicas en la autoestima de las mujeres fue contundente, pues lograron posicionarse frente a sus propias organizaciones y esto contribuyó en el proceso de su propia valoración. Como una de las lideresas lo testimoniaría:

Creo que los resultados de las réplicas están en que muchas de las que asistimos estamos ocupando puestos en la universidad. Hemos ganado espacios, nos hacemos respetar en nuestros espacios<sup>79</sup>.

En entrevistas realizadas después de dos años de finalizado el proceso, encontramos elementos que soportan todas las afirmaciones realizadas a lo largo del presente documento y que se exponen a continuación:

Me enseñó a perder el miedo que tenía guardado y me enseñó a valorarme a mí misma. Yo estaba admirando a otras personas y quería ser similar a otras y no me daba cuenta que también soy una mujer capaz. Entonces, el curso me

---

78 Testimonio de Andrea Rivera, en entrevista, 9 y 10 de diciembre de 2002.

78 Título con el que se publicó la agenda.

79 Testimonio de una militante del FRMU, en entrevista, 9 y 10 de diciembre de 2002.

llevó a descubrir que, a pesar que le decía “no” a la política, otra vez me tocó las puertas, y, gracias a los conocimientos que nos dieron de cómo debíamos manejarnos, de cómo preparar un discurso, que los partidos políticos no me impongan lo que yo debo hacer, que no me coarten mi libertad, sino que yo imponga mi manera de ser, que yo tengo derecho a voz, que tengo derecho a voto, esto me ha servido para manejarme ahora en las elecciones, y quedé en primer lugar. Entonces, quedé muy contenta porque es reconfortante ver que la gente cree en uno y puede cumplir con sus ideales.

Me siento capaz de enfrentar cualquier situación. La política, a veces, nos da decepciones que muchas veces nos pueden dar contra el piso. Pero, el hecho de estar formada, es como el combustible para levantarse.

Descubrí, luego de la capacitación, que las mujeres tenemos muchos conocimientos, valores y capacidades que han sido desaprovechadas, quizá porque el sistema ha tratado de aplacar, de ocultar estas capacidades con pensamientos, ideologías que tiene la sociedad, y, en cambio, potencian las capacidades de los varones. Es por eso que se dan las inequidades.

Veo cambios cualitativos en mi persona que no sé expresar. Las otras personas me dicen que no soy la Rosa que conocieron; que soy otra<sup>80</sup>.

## Sexta Parte: Lecciones

Después de recorrido todo este proceso de construcción, y de contar no solo con una casa sino con muchas de varios modelos, colores y formas, podemos aproximar algunos aprendizajes y conclusiones, que, estamos seguras, serán válidos, y confiamos, sean útiles para otras experiencias similares.

Al iniciar la sistematización, nos habíamos preguntado ¿de qué manera el programa de capacitación generado en el proyecto *Liderazgo para la Gestión Local* contribuyó a un nuevo o diferente ejercicio del poder de las lideresas en el espacio público y privado? Ahora, por todo lo analizado, podemos afirmar que el proceso de formación, efectivamente, ha sido un puntal, no solamente para el cambio en la forma de ejercer el liderazgo por parte de este grupo de mujeres: la interiorización de sus derechos humanos, les ha posibilitado un ejercicio real de éstos en toda su dimensión, tanto en el espacio público como en el privado. Como diría una de ellas:

---

80 Testimonios de Patricia Guaicha y Rosita Sarmiento, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.



Porque después de terminada la construcción podemos ya habitar en un nuevo espacio<sup>81</sup>.

Podemos afirmar, asimismo, que los elementos sinérgicos se han ido sumando para alcanzar los resultados previstos y mucho más. La afirmación anterior se apoya a lo largo del documento y nos aproxima a algunas lecciones.

### Primera

*A mayor identidad mayor sinergia.* Un proceso que se plantea movilizar energías para crear sinergia entre mujeres alrededor de un proceso de formación, debe prever, de manera explícita, desde su concepción, los elementos que fundamentan su identidad, de suerte que los factores de convergencia logren superar las diferencias propias de las individualidades de las mujeres y quebranten las barreras de género en las que se encuentran encasilladas, tal como se expresan en las palabras a continuación:

Si a las mujeres nos ayudan, y visibilizamos los problemas de las mujeres, conscientizamos a la gente y las hacemos participar, nos empoderamos tanto, que es imposible que alguien nos detenga. La capacitación nos abrió los ojos, los caminos y ahora estamos bien<sup>82</sup>.

### Segunda

*A mayor búsqueda de transformación, mayor apertura para el encuentro con su identidad.* Las mujeres agrupadas en el proyecto *Liderazgo para la Gestión Local* empezaron el programa con dos elementos en común: ser mujeres y ser militantes de una organización orientada a cambiar el actual estado de cosas. Estos aspectos se conjugaron y potenciaron con la metodología, impulsando su aproximación desde la autoidentificación individual y colectiva, como integrantes de un sistema de subordinación, que, de sostenerse, mantendría inamovible el sistema social que ellas buscaban cambiar. Siendo así, nos atrevemos a decir que, a mayor militancia social de las mujeres, menor búsqueda de divergencias. Por lo anterior, fue un acierto del proyecto trabajar con

---

81 Testimonio de una lideresa. Reunión de Evaluación. Mayo, 2001.

82 Testimonio de Rosita Sarmiento, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

mujeres comprometidas y activas dentro de sus organizaciones, aspecto sobre el que también coincide alguna lideresa capacitada:

...por eso creo que es doble logro, ya que se cuenta con compañeras con conocimientos y conciencia sobre la realidad que va más allá de las ideologías y apunta a reivindicaciones como mujeres<sup>83</sup>.

### Tercera

*Mientras menores niveles de divergencia generemos, mayores niveles de compromiso pueden ser alcanzados.* En un proceso de formación de mujeres, es práctico y efectivo iniciar con jornadas de identidad femenina, sin desarrollarlas en oposición a la identidad masculina, sino más bien, basándolas en los elementos comunes de su percepción, sensación, pensamiento y sentimiento frente a la vida en general y a su vida en particular. Así, las susceptibilidades y temores en el tratamiento de los temas de “mujeres”, como la intolerancia a los varones, se desvanece y rompe los primeros muros que les impiden responsabilizarse de su proceso de formación desde el género. Iniciar el plan de contenidos con el módulo *Mujer y Poder* permitió encontrar estos elementos convergentes.

### Cuarta

*A menor abstracción mayor comprensión.* Establecer una ruta metodológica que parta de la cotidianidad y del uso de los sentidos en un proceso de formación para el manejo y discernimiento del género como una categoría de análisis y de transformación de los procesos políticos, dirigidos específicamente a mujeres comprometidas, con diferentes niveles de instrucción, e insertas en organizaciones mixtas o femeninas, genera mayores posibilidades de asimilación. El proceso ha permitido validar la metodología y confirmar su utilidad además de enriquecerla.

### Quinta

*Mientras más equilibrada está la autoestima, más cerca estamos de la autonomía.* El trabajo de psicología y el apoyo personalizado en torno a la re-es-

---

83 Testimonio de una dirigente del MPD, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

tructuración de su autoestima, generó cambios evidentes en los niveles de actuación y decisión de las lideresas. Algunas participantes, durante y luego del proceso, alcanzaron cargos de dirigencia en sus organizaciones, otras participaron como candidatas, en el proceso electoral de entonces, para ocupar cargos en el poder local (concejalías), según se expresa en el siguiente testimonio:

Fue una motivación saber que era para mujeres. Antes no me quería involucrar directamente en la política, pero, a partir de la capacitación, participé como candidata<sup>84</sup>.

Durante el último proceso electoral (2002), pudimos constatar que un 60% del grupo estaba participando activa y directamente (candidatas). Las que no aceptaron participar argumentaron que sus partidos o movimientos no estaban respetando la “ley de cuotas”<sup>85</sup>. Los siguientes testimonios son elocuentes al respecto:

Antes no quería ser candidata del partido y luego de la capacitación me motivé para participar, porque si nosotras no nos arriesgamos y no participamos activamente, nadie nos va a dar el espacio.

Me invitaron a participar para conformar una lista. Antes, ni hubiera soñado participar en política. Pero, tuve que renunciar porque la alianza no quiso aceptar la alternabilidad y secuencialidad dentro de las listas<sup>86</sup>.

En ese mismo sentido, los resultados de aplicación de la línea de base y línea de término sobre el nivel de decisión de las lideresas, nos muestran un incremento en dicho nivel. Los indicadores obtenidos en la encuesta aplicada en esta área, nos revelan, por ejemplo, que en el ámbito privado, en el tema de recreación, iniciaron el proceso con un 50% de nivel de decisión sobre la distribución de su tiempo libre, y, al terminar el proceso, este nivel había subido a un 90%, registrándose un incremento en su capacidad de decisión. En general, el proceso provocó cambios personales irreversibles.

---

84 Testimonio de Cristina López, en entrevista, 9 y 10 de diciembre de 2002.

85 Según esta ley, para este proceso electoral la cuota de las mujeres en las listas era del 35%.

86 Testimonios de Cristina López y Rosita Sarmiento, recogido en entrevistas, 9 y 10 de diciembre de 2002.

Mi vida cambió -afirmaba una lideresa-. Aprendí a valorarme a mí misma, tengo más seguridad, hago cosas que nunca pensé hacer, cambió mi discurso, mi forma de ser (...) Me puse a hacer la maestría en género y estoy terminando la maestría en proyectos. Yo pertenecía a la CPM como militante y ahora soy de la dirigencia, y es un gran compromiso. La capacitación me ayudó a ser parte de la dirigencia. Incluso, en el colegio me ayudó. Uno de los ejes para mejorar la calidad de la educación es género y le he invitado a la directora del colegio para que asista a algunas de las charlas de la maestría para que se entere<sup>87</sup>.

### Sexta

*Adquirir conciencia de género forja una nueva sensibilidad que posibilita una forma diferente de ejercicio de liderazgo y que deviene en una forma diferente de ejercicio de poder.*

### Séptima

*Un proceso de formación abierto y flexible debe contar con mínimos elementos de formalidad para garantizar resultados, tales como, horario, cronograma, secuencia de temas. Es necesario saber la utilidad y los límites de algunos elementos que pueden resultar rígidos, en alguna medida, pero que, bien utilizados, garantizan mejores resultados. En nuestro caso, contar con un cronograma preestablecido permitió comprometer e involucrar en el proceso, tanto a las mujeres como a las organizaciones.*

### Octava

*Pasar del discurso a la práctica es más factible cuando se cuenta con una base organizacional ante quien responder y en quien respaldarse. El proceso reconoció esta característica y fue por ello que planteó, desde el inicio, que las participantes debían contar con un referente organizativo con el que pudieran establecer consensos y elaborar propuestas con mayores posibilidades de efectivización.*

### Novena

Un proceso de formación que prevé la socialización de conocimientos, como parte del posicionamiento de las mujeres y como herramienta de me-

---

87 Testimonio de Sonia Zhañay, recogido en entrevistas del 9 y 10 de diciembre de 2002.

joramiento de los niveles de autoestima, *debe garantizar el trabajo secuencial y progresivo en su espacio de liderazgo*. Es decir, no se debe esperar que el proceso termine para que las mujeres inicien las réplicas o la socialización, porque los niveles de inseguridad para enfrentarse a su organización como facilitadoras, no serán superados solo con el conocimiento teórico, sino con la aplicación de dicho conocimiento y con la práctica en el manejo de grupos. Además, el trabajo alterno entre la formación y la aplicación abonan a la interiorización de los conocimientos. En efecto, podemos afirmar que este paso fue fundamental, ya que involucró a las lideresas en un proceso fuerte de formación tanto individual como en equipo. La realización de las réplicas les presionaba a revisar el material y a buscar bibliografía, a hurgar nuevas técnicas que se adaptasen mejor a sus grupos. Así, se consolidó el proceso desencadenado por el proyecto. Al respecto, varias lideresas expresaron:

Me di cuenta que soy capaz y que podía transmitir mis conocimientos a los demás.

Me dio seguridad. Ahora podemos hablar con compañeras que saben más sin tener miedo.

Nos hemos posicionado al interior de la CPM y tenemos cargos en la dirigencia<sup>88</sup>.

En cuanto a las dificultades que hubo al inicio del trabajo con las organizaciones mixtas, planteamos que se podrían ampliar y adaptar los contenidos del primer módulo, *Mujer y Poder*, de manera de lograr una sensibilización de los hombres acerca de las consecuencias del sistema inequitativo actual en las relaciones de género.

## Décima

*El uso de herramientas pedagógicas que despierten el interés y generen motivación y participación permite la recuperación de saberes y optimiza la retroalimentación.* Un logro muy valorado por las participantes fue la posibilidad de recuperación conjunta de saberes al interior de sus organizaciones a través de las réplicas. Esta recuperación posibilitó fortalecer la autoestima de

---

88 Testimonios de varias participantes. Reunión de Evaluación. Mayo 2001.

cada participante en la organización, a la vez que recuperar la esperanza en los esfuerzos colectivos por la fuerza adquirida a través del conocimiento.

### **Décimo primera**

*El aprendizaje que parte de la planificación como un conocimiento general y abstracto, para luego avanzar hacia la planificación de género, crea dificultades en el proceso educativo, debido a que la planificación es todavía percibida como un tema técnico y de difícil comprensión y la perspectiva de género es un ámbito que requiere profundización e interiorización. Por esta razón, al trabajar la planificación desde la perspectiva de género se juntan dos dificultades, a las que se suma el hecho de que las herramientas que maneja la teoría de género para procesos de planificación tienen cierto grado de dificultad y abstracción. A todo esto, podemos añadir la falta de práctica planificadora dentro de las organizaciones. Si bien el módulo sobre este tema fue novedoso y valorado por las participantes, pensamos que, a futuro, se debería trabajar en la inclusión de la visión de género, como categoría fundamental, en la concepción de procesos técnicos, tales como, planificación, investigación, sistematización, evaluación, etc. Esto sería válido también para la educación formal y de especialización.*

### **Décimo segunda**

*En el nivel institucional, la ejecución de un proyecto que se ha organizado en el marco de la misión y de los objetivos institucionales, potencia la intervención y optimiza recursos y resultados.*

### **Décimo tercera**

*El tiempo, calidad y recursos invertidos para la difusión son básicos en un proceso de capacitación que busca resultados de impacto a largo plazo. Los esfuerzos destinados, al inicio del proyecto, para su difusión, garantizaron la convocatoria y conformación del grupo, impidieron que existiesen bajas que repercutiesen en las metas previstas, y, cuanto éstas se dieron, se pudo lograr una inmediata incorporación de nuevas organizaciones que quedaron en lista de espera.*

#### **Décimo cuarta**

*El trabajo de autoestima es básico en un proceso de formación de mujeres.* El proyecto trabajó esta área no solo como un tema de capacitación, sino como eje transversal, estrategia fundamental en un proceso de transformación individual y de potenciación de la participación y actuación política y pública de las mujeres. Este aspecto ha sido ya motivo de profundización y estudio en otro documento de sistematización realizado al término del proyecto y titulado *La Conquista del Dorado* (mayo 2001).

## Fuentes consultadas y citadas

- ELIZALDE, Antonio, MAX-NEEF, Manfred, HOPENHAYN, Martín. *Desarrollo a Escala Humana*. Barcelona: Iaria, 1994.
- GAMMA. “Propuesta de transferencia para la legalización y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres”. CONAMU, 2000.
- . “Proyecto Liderazgo para la Gestión Local”. Cuenca, enero, 2000.
- . “Agenda política para el ejercicio de un nuevo liderazgo”. Cuenca, mayo 2001.
- . Documentos de seguimiento e informe del proyecto “Liderazgo para la gestión local”. Cuenca, desde febrero, 2000 hasta mayo, 2001.
- LEON, Magdalena. “El empoderamiento en la teoría y práctica del feminismo”. En M. León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM. Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- . *Mujeres y participación política. Avances y desafíos en América Latina*. Bogotá: T.M. Editores, 1994.
- UNIVERSIDAD DE CHILE, Diplomado Género, desarrollo y planificación. *Teorías de género*. Módulo 1. Santiago de Chile, 2001.

### Entrevistas

Patricia Guaicha  
Sonia Zhañay  
Rosa Sarmiento  
Cristina López  
Betty Adriana Ortiz  
Andrea Rivera  
Nidya Solís  
Lucía Cabrera  
Xavier Barzallo



# La Construcción de la Ciudadanía de las Mujeres



*Ximena Avilés, María Fernanda Cabrera y Patricia Gálvez*

## Introducción

Como dirigente me he formado en el trabajo diario. Veo que nosotras, por no saber nuestros derechos, nos dejamos guiar por los malos políticos, y, hasta a veces, por un mal marido, porque una se hace sumisa a la persona que le está guiando porque no sabe... (*Testimonio de María Hernández, promotora barrial*)

El objetivo de la sistematización del *Programa de Formación en Derechos y Ciudadanía* es contestar a una pregunta fundamental: ¿De qué manera el proceso educativo en derechos y ciudadanía ejecutado por el CEDEAL en barrios urbano marginales de la ciudad de Quito, entre el 2001 y el 2002, contribuyó al empoderamiento de las mujeres, potenció su participación política, fortaleció un liderazgo comunitario, permitió la toma de decisiones en el ámbito privado, y facilitó el acceso a espacios de poder de los grupos de mujeres, en las organizaciones barriales mixtas y en el gobierno local? Contestar positivamente a esta pregunta significa abrir la posibilidad de establecer pautas para nuevos *procesos* que, en el mismo sentido, contribuyan al empoderamiento de las mujeres, especialmente en los sectores populares.

## Antecedentes

A mediados de los años ochenta, las Cooperativas Jaime Roldós, Lucha de los Pobres y La Argelia - sitios donde se ejecutaría el *Programa de Formación en Derechos y Ciudadanía*, ubicadas en la ciudad de Quito<sup>1</sup> -, surgían de invasiones de inmigrantes. Eran espacios urbanos carentes de legalidad e infraestructura que, para satisfacer estas necesidades, constituían organizaciones barriales destinadas a obtener la dotación de servicios básicos y la regulación de la propiedad. En estas organizaciones participaron -y se encuentran participando- mujeres líderes, con derechos adquiridos como propietarias de predios, lo cual les habilitaba para ser miembras y optar por espacios de representación. Mas, a lo largo de quince años, las dirigencias masculinas habían captado las representaciones más importantes. A pesar de que las mujeres habían concurrido mayoritariamente a las movilizaciones frente a las autoridades *para obtener servicios que satisficieran sus necesidades básicas*, en la organización barrial se les había asignado roles secundarios, dentro de las comisiones de asuntos sociales, o de secretaría. Esta postergación ocasionaba que al lograr la dotación de un servicio, el reconocimiento, tanto de la comunidad como de los poderes locales fuese otorgado solamente a los dirigentes hombres. Consecuentemente, la gestión de las mujeres aparecía como aportación inorgánica, puntual, “basada en la inmediatez del afecto”<sup>2</sup>, y permanecía invisibilizada, reforzando así los estereotipos de género que excluían a las mujeres del ámbito público.

De acuerdo a los sondeos realizados en las organizaciones centrales de los sectores indicados, no existía un trabajo de planificación comunitaria orientado al logro de objetivos políticos comunes, ni de negociación, que involucrase la participación ciudadana de la población de los sectores. Las decisiones, generalmente, recaían en la presidencia y vicepresidencia, sin que existiese un conocimiento previo y una real participación del conjunto de integrantes de la organización y menos aún de las mujeres. Este procedimiento era mucho más marcado en épocas electorales, donde los compromisos de

---

1 Quito es la capital de la República del Ecuador y está ubicada en la provincia de Pichincha, en la sierra centro norte. Su población es, aproximadamente, 1'200. 000 personas. (*Nota de la Editora*)

2 Elizabeth Jelin. “Ciudadanía e Identidad, una reflexión final”. Capítulo VII, p. 316 (fuente sin más referencias).

apoyo barriales se establecían mediante negociaciones clientelares, que buscaban réditos partidarios, a través del ofrecimiento de obras.

A esta realidad, se añadía el que las organizaciones y las dirigencias no visualizaban la problemática específica de las mujeres, ni la necesidad de pensar en políticas comunitarias que considerasen las necesidades de la población definida por sexo. Esta ausencia de preocupación por las mujeres se contradecía con la elevada participación de ellas en sus barrios, en pro de la obtención de servicios básicos, o de estrategias de seguridad. Esta actitud reiterada ponía en evidencia la inequidad de género en las microinstancias de poder y en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, lo que no favorecía procesos organizativos y de participación política y ciudadana de las mujeres en los barrios.

Por otro lado, la organización de las mujeres se había promovido bajo la figura de grupos de damas o asociaciones de mujeres, casi todos de naturaleza informal, que articulaban sus acciones en torno a asuntos puntuales como la realización de eventos sociales y religiosos, o alrededor de iniciativas de capacitación en corte y confección, floristería, cocina, juguetería, cerámica, como alternativas individuales o colectivas de combate a la pobreza. En los barrios no había logrado constituirse formalmente y prevalecer ningún grupo de mujeres que apuntase hacia esta estrategia. En estos espacios, si bien existían preocupaciones en torno a la condición de la mujer, estaba ausente la preocupación por la situación de la inequidad de género. Los grupos de mujeres, por su propia naturaleza y quehacer, no habían logrado espacios de reflexión sobre sus derechos, el poder y la participación ciudadana.

Diversas acciones e iniciativas desarrolladas por las organizaciones y el movimiento de mujeres en la ciudad de Quito, habían motivado que las mujeres de los barrios populares demandasen mayor información sobre sus derechos y las posibilidades de ejercer de forma más efectiva su ciudadanía. Esta necesidad de formación llevó a las lideresas de los barrios indicados, a solicitar el apoyo del CEDEAL, que colaboraba voluntariamente con ellas desde 1997.

Las iniciativas y expectativas de las mujeres se fueron plasmando en una propuesta pedagógica denominada *Programa de Formación en Derechos y Ciudadanía*, que se definió y ejecutó con el apoyo del Fondo para la Igualdad de Género-ACDI. Este programa establecía una línea estratégica de formación de mujeres líderes como promotoras/animadoras en derechos y ciudadanía y tenía, como propósito general, crear y establecer las condiciones necesarias que permitiesen el acceso y la participación de la mujer en igualdad de

condiciones a los diversos niveles y ámbitos de poder y toma de decisiones en la organización barrial.

Otra consideración fundamental que motivó la propuesta del programa fue la de buscar mecanismos para cambiar la cultura política predominante en los barrios, reforzada por prácticas patriarcales, clientelares, el voluntarismo y la debilidad organizativa de las mujeres.

### **La situación de las mujeres en los barrios**

Las tres últimas décadas han marcado importantes avances de las mujeres hacia una sociedad no discriminatoria, a través de movilizaciones, normativas y su presencia en instituciones sociales y políticas, lo que les ha permitido alcanzar una mejor representación en espacios sociales y públicos en los que antes estaban ausentes, como por ejemplo, en el mercado de trabajo, que las había excluido por la especificidad de su situación en la división sexual del trabajo y la maternidad (Jelin, s/f: 313).

En el país, en los últimos diez años, se han podido constatar logros importantes en favor de las mujeres, como leyes que han promovido sus derechos, y la creación de instrumentos e instituciones estatales orientadas a ejecutar políticas públicas con enfoque de género y equidad. Del mismo modo, las estadísticas del país referencian un mayor acceso a los niveles educativos formales, la reducción de la tasa de fecundidad y un aumento constante de la participación de las mujeres en el mercado laboral.

A pesar de estos logros, la gran mayoría de mujeres vive aún serias dificultades en lo relativo a la igualdad de género. Por ejemplo, las mujeres adultas arrastran los efectos de una educación poco cualificada y el analfabetismo total o funcional afecta a un mayor número de mujeres campesinas. Las opciones de vida de las mujeres siguen limitadas por las responsabilidades domésticas y familiares, espacios en los que no existe un reconocimiento efectivo de su trabajo. Entre las mujeres más pobres, continúan registrándose altas tasas de fecundidad, y, entre las más jóvenes, embarazos precoces. Los índices de violencia intrafamiliar son alarmantes y generalmente quedan en la impunidad (Silva, 2002: 10).

Uno de los espacios donde ha habido menor apertura es en la política, a pesar de existir un marco jurídico protectorio y la importante presencia de las mujeres como candidatas para cargos de representación política, así como

para ocupar altos puestos de decisión del Estado<sup>3</sup>. Sin embargo, siguen siendo una minoría, a la que Antonia García de León denomina “élite discriminada”, pues, en las instancias de decisión, las mujeres deben cumplir un conjunto de reglas dadas por el modelo dominante de poder patriarcal y un ejercicio de ciudadanía que enajena la libertad (Jelin, s/f: 154).

La escasa participación política de las mujeres responde también a una serie de obstáculos relacionados con la tradición patriarcal, tales como, las prácticas excluyentes, las estructuras partidarias poco democráticas y el escaso interés hacia las demandas específicas de ciertos sectores sociales, entre los que constan ellas. Existe un desfase entre la gran capacidad de acción social de las mujeres y sus limitaciones para transformar su protagonismo social en poder político, dada su falta de preparación, de habilidades y entrenamiento para el ejercicio del poder y la ciudadanía (Astelarra, s/f: 17). Otro elemento que frena la participación de las mujeres, es la oposición de los hombres, que se expresa desde en su colocación en puestos electorales secundarios, al abierto rechazo a su promoción. Un ejemplo de esto es su ubicación, en las listas electorales, en puestos en los que, difícilmente, resultarían electas, situación que inhibe su interés por las actividades políticas, por lo que su participación sigue siendo anónima, caracterizada por su altruismo y no como un derecho político.

La participación de las mujeres en asociaciones y movilizaciones ciudadanas, en contraste con su desinterés por la gestión política *formal*, ha llevado a la necesidad de una reconceptualización sobre el interés político de las mujeres, basado en el derecho a la especificidad y a la diferencia, a favor de una distribución más igualitaria en los roles reproductivo y productivo, en lo económico, y en lo político, en la construcción de una ciudadanía desde la identidad de las mujeres, articulada, no por esencialidades, sino por saberes, compromisos y experiencias desde los cuales se plantee un nuevo paradigma de relaciones y un ejercicio de poder equitativo, con una perspectiva constructiva, surgida del crecimiento personal y colectivo, de pactos, de solidaridad, de acuerdos de cooperación, más que de jerarquías (Jelin, s/f: 349).

---

3 En el país se cuenta a partir de 1998, con un mecanismo de acción positiva, la Ley de Cuotas que prevé la participación de las mujeres para acceder a puestos de decisión. En el caso de elecciones se contempla un piso del 30% de manera alternada y secuencial, porcentaje que aumenta en un 5% en cada ciclo de elección popular. En el caso de mujeres designadas para cargos de decisión en el Estado, la ley también debe aplicarse.

Entre las mujeres de los sectores urbano marginales -en los que trabaja el CEDEAL y en los que desarrolló el *Programa de Formación en Derechos y Ciudadanía*-, la discriminación de género, tanto en el hogar como en los espacios de la vida pública, es un problema arraigado. Caracteriza a las mujeres por lo general, y, específicamente en estos sectores, una serie de desventajas que se expresan en una fuerte dependencia económica y afectiva con relación al hombre, baja escolaridad, débil economía, lo que refuerza la falta de oportunidades para acceder a trabajos remunerados o a mayores niveles educativos. Continúan siendo responsables exclusivas de la crianza de los hijos e hijas y de las tareas domésticas, lo que hace que sobre ellas recaiga una doble jornada de trabajo, y, con frecuencia, son víctimas de violencia. A esto se añade su falta de decisión para acceder a los espacios de formación, así como, para consolidar organizaciones que las respalden. Preocupadas por resolver las necesidades inmediatas de subsistencia familiar, soslayan su identidad y crecimiento personal. Esto se refleja en conductas de timidez, inseguridad y baja autoestima, situación reforzada por el desconocimiento de sus derechos, todo lo cual coarta su participación política y ciudadana. Por las consideraciones anteriores, se observa en ellas, en el ámbito familiar, una falta de asertividad y carencias para el manejo de conflictos, toma de decisiones y situaciones de violencia intrafamiliar. El poder del hombre institucionaliza las responsabilidades hogareñas atribuidas a las mujeres como un aspecto no negociable, tanto en lo referente al trabajo doméstico, como al control del tiempo, los gastos del hogar, el dominio sobre las propiedades, el capital y otros recursos importantes del patrimonio familiar, lo que impide su realización como persona e individuo social, y traba el desarrollo de su autonomía. En las entidades locales y barriales, el poder masculino invisibiliza y desvaloriza a las mujeres, refuerza la lógica de la subordinación y discriminación, y reproduce prácticas políticas jerárquicas y excluyentes.

### **Aspectos conceptuales**

Los problemas centrales evidenciados en el *proyecto Programa de Formación de Promotoras de Derechos y Ciudadanía*, guardan relación directa con los nudos críticos de la cimentación de la ciudadanía de las mujeres en los barrios. La práctica política de las mujeres, tanto en las organizaciones sociales (barriales) como en la institucionalidad política, va encontrando, no sin dificultades y polémicas, un punto de convergencia alrededor de la necesidad de promover una ciudadanía activa. Bareiro sintetiza esa práctica señalando dos

aspectos que inspiran la lucha de las mujeres en la actualidad: la aspiración a ejercer los derechos ciudadanos en todos los campos de la vida, y la necesidad de acceder a puestos de decisión en los espacios públicos, en las organizaciones sociales mixtas y en el Estado (Bareiro: 1996).

La ciudadanía<sup>4</sup>, básicamente, se define como una relación entre un individuo o un conjunto de individuos y el Estado, por medio de la cual éstos reciben una serie de derechos y obligaciones, consagrados en la Constitución, para su cumplimiento y para la generación de beneficios individuales y colectivos. De este modo, cada sociedad definirá en forma distinta las bases de su propia ciudadanía (Menéndez-Carrión: 1991). En este trabajo se asume la ciudadanía como el ejercicio de los derechos humanos, entendido y comprendido como una práctica activa y responsable, que se aprende en experiencias concretas, como sería, precisamente, la respuesta frente a la violación de los derechos humanos.

La ciudadanía de las mujeres es un asunto pendiente. A partir del análisis de su participación en el mundo público, podemos decir que aún no está conseguida, o está en construcción como una propuesta de igualdad y autonomía, estrechamente asociada a los procesos históricos de mantenimiento de la democracia y fortalecimiento de la sociedad civil (Molina, 1998: 25). La ciudadanía y la consecución de derechos siempre están en construcción y cambio. Es la acción ciudadana la que genera los mecanismos de automantenimiento que incrementarán el futuro ejercicio de la ciudadanía femenina.

La ciudadanía de las mujeres no puede restringirse a la participación en los procesos electorales. Más bien, debe ser vista como una inserción en los procesos de toma de decisiones, ya sea directa o indirectamente. Implica, además, no sólo el ejercicio de derechos, sino también de deberes y responsabilidades que nacen del reconocimiento de una identidad colectiva. Esta noción “hace referencia a una práctica conflictiva vinculada al poder, que refleja las luchas de las mujeres al definir cuáles son los problemas comunes y cómo serán abordados” (Jelin, s/f: 25). En ese sentido, es crucial distinguir y diferenciar entre lo que sería la demanda de un grupo y la demanda de ciudadanía

---

4 Asumimos de partida el concepto clásico de ciudadanía de T. H. Marshall, por su descripción de la extensión gradual de los derechos de ciudadanía desde la esfera civil a la política y de allí hacia la esfera social. Como punto de partida, consideramos que los derechos humanos y civiles básicos de las mujeres tienen escaso significado cuando, por razones fuera de su control determinadas por las prácticas androcéntricas, no logran hacer uso de ellos evidenciando que el grupo de derechos habilitantes es objeto legítimo de debate y de luchas políticas.

de las mujeres. Esta última siempre será una demanda de inclusión (Menéndez-Carrión, 1991: 85). Por lo tanto, la ciudadanía aquí también debe ser vista como una identidad, como la expresión de la pertenencia a una comunidad política, en tanto da lugar a la generación de una identidad compartida, que, inicialmente, estaría dada, precisamente, desde la exclusión, y que, posteriormente, devendría en una identidad socio cultural basada en la diferencia.

Bajo la categoría de ciudadanía diferenciada se asume que los/as ciudadanos/as forman una comunidad orientada a la creación de una conciencia colectiva que parte de la aceptación de las/los “Otros/as”, y, por lo tanto, del reconocimiento de que existen excluidas/os. Esta categoría posibilita establecer la relación entre ciudadanía y equidad de género<sup>5</sup>. En ese sentido, ciudadanía y conflicto de género coexisten y generan fuertes tensiones, lo que no debe representar incompatibilidad, pues sólo refleja el esfuerzo de los grupos sociales subordinados por superar sus desventajas en una sociedad inequitativa y excluyente, como es el caso de las mujeres.

En consecuencia, ciudadanía y derechos humanos, son elementos que se encuentran incluidos en los procesos de cambio, que implican la redefinición de las relaciones de poder y la construcción de una democracia inclusiva en un contexto dado, basada en acciones de transformación orientadas a modificar la naturaleza social y la dirección de las fuerzas sistémicas que marginan a la mujer y a otros sectores en situación de desventaja (Batliwala, 1997: 202-206). Entender el tema de la ciudadanía de las mujeres, pues, no es sólo una discusión acerca de lo que ella significa, sino, además, entenderla y enfrentarla como un problema, un desafío y un proyecto en nuestras sociedades, y sobre todo, como un dispositivo de cambio social, que debe contar con representatividad, participación ciudadana y rendición de cuentas.

Estos fueron los ejes y enfoques teóricos que asumió el *Programa Derechos y Ciudadanía*, cuyo objetivo general fue el de formar mujeres líderes, promotoras en derechos y ciudadanía, pertenecientes a diez barrios de Quito<sup>6</sup> y

---

5 Plan Operativo, Programa de Formación Alternativa en Derechos y Ciudadanía, CE-DEAL, 2000, p. 3

6 El proyecto tenía como objetivos específicos: a) promover el conocimiento, difusión y defensa de los derechos sociales, políticos, económicos y culturales de las mujeres, mediante la aplicación de un programa educativo en derechos humanos y ciudadanía, en miras a que se conviertan en interlocutoras políticas y ciudadanas activas; b) promocionar acciones orientadas al mejoramiento de la situación legal y ciudadana de las mujeres de los barrios; y c) establecer una red interbarrial y diez Núcleos de Acción Ciudadana.



que se pondría en marcha, desde marzo de 1999, a través de cuatro etapas: una primera de preparación de la experiencia y negociación; una segunda, de selección y formación de promotoras; una tercera de reproducción y ampliación de la experiencia con las promotoras formadas; y, por último, una cuarta, de evaluación y seguimiento.

### **Primera etapa: Preparación y Negociación**

#### *El acercamiento a las organizaciones barriales y de mujeres*

A partir de 1997, CEDEAL inició un trabajo voluntario con mujeres de los barrios de la Cooperativa de Vivienda Jaime Roldós y Consorcio de Barrios del Sur de la Magdalena de la ciudad de Quito. Este acercamiento permitió conocer la situación de marginación que viven las mujeres en sus diferentes espacios de socialización: hogares, barrios y organizaciones. En dichos espacios su participación era limitada y condicionada por la discriminación de género que permeaba todos los comportamientos y relaciones sociales. Esta práctica naturalizada les dificultaba aceptar y asimilar información sobre sus derechos, y, por tanto, reconocer su valor como personas y como ciudadanas.

La experiencia de las mujeres en los barrios estaba centrada, únicamente, en la participación física y en la organización de acciones necesarias para demandar servicios básicos, especialmente en las coyunturas electorales. Pasados estos eventos, las mujeres desaparecían del escenario público inmediato y dejaban actuar y decidir sobre las necesidades colectivas a las dirigencias barriales masculinas. Estas dirigencias no se habían renovado desde hacía algunos años, y por lo general, estaban ligadas a los partidos políticos de turno. Sólo desde 1999, a través de la intervención y mediación de CEDEAL y su propuesta de *Formación de Promotoras en Derechos y Ciudadanía*, ellas lograron elevar demandas concretas y soluciones alternativas a su realidad. Esta acción permitió visibilizar a las mujeres líderes naturales de los barrios urbano marginales de la ciudad de Quito que se integrarían a este programa.

CEDEAL concibió la propuesta basándose en la situación de las mujeres del Consorcio de Barrios del Sur del sector de La Magdalena y de los barrios de la Cooperativa de Vivienda Jaime Roldós Aguilera, que presentaban una gama similar de problemas a varios niveles, entre ellos: la discriminación de género, la inseguridad, la falta de información y orientación, los bloqueos de las dirigencias masculinas, y su ausencia en “espacios de decisión, dentro

del conjunto de la sociedad, especialmente, en las organizaciones de base mixtas. Los diferentes motivos apuntan a la falta de oportunidades y acceso a la información y a la formación”<sup>7</sup>.

Por situaciones políticas emanadas de las elecciones seccionales<sup>8</sup>, se dieron pugnas internas entre la población y las dirigencias del Consorcio de los Barrios del Sur. Esto determinó una negativa de apoyo a las mujeres, quienes, a su vez, se retiraron del proyecto. CEDEAL decidió, entonces, aceptar la petición de las mujeres de la Cooperativa Lucha de los Pobres que habían demandado participar en esta experiencia, para lo cual, estableció contacto con la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ), que, a la postre, sostenía un proyecto de micro crédito en el sector. La ACJ se interesó en la propuesta y apoyó la integración de los barrios Lucha de los Pobres y La Argelia al proyecto.

Los barrios a los que pertenecían estas mujeres, fueron, originalmente, asentamientos de migrantes de provincias que poblaron la zona periférica de Quito, considerada de protección natural de la ciudad. Según la investigación inicial, su población estaba constituida por mujeres en un 50.2%. Sin embargo, al referirse a la organización familiar, 9 de cada 10 hogares declararon como jefe de familia a un hombre. El 1% de las mujeres que se asumían como jefas de hogar, administraban ingresos reducidos para el mantenimiento de su familia, recursos que provenían de diversos trabajos mal remunerados, subvalorados e inestables como empleadas domésticas o por atención de pequeños negocios o comercios del mercado informal. En lo referente al nivel educativo, el 61% había terminado la escuela primaria y un 39% había ingresado al colegio.

### **Negociaciones y formalización del apoyo**

CEDEAL acudió al FIG en búsqueda de apoyo para la realización del proyecto. Ajustándolo a los objetivos de este organismo, se presentó la propuesta a Esperanza Páez, su representante, por ese entonces, en Ecuador, en enero del 2000. A ella le resultó interesante el planteamiento pedagógico del programa. El proceso de negociación y ajustes terminó con la firma del Convenio, en marzo del 2000. El proyecto se inició inmediatamente, con cuarenta mujeres líderes, seleccionadas mediante acuerdos con las dirigencias de los tres barrios urbano marginales de la ciudad de Quito: la Cooperativa de Vi-

---

7 CEDEAL. “Proyecto Formación Alternativa en Derechos y Ciudadanía”, 2000, p. 4.

8 Proceso electoral de mayo del 2000.

vienda “Jaime Roldós Aguilera”, ubicada al noroccidente, y los barrios Lucha de los Pobres y La Argelia, situados al suroriente de la ciudad.

### **Aspecto técnicos y administrativos**

Para su arranque se estableció un perfil que definía las características y requisitos necesarios para la conformación del equipo técnico del CEDEAL. Este debía poseer conocimientos y experiencia en educación, comunicación, derechos, género, procesos socio-organizativos y gestión.

Establecido el equipo técnico, se determinaron las funciones y responsabilidades de la siguiente forma: la coordinación del proyecto, a cargo de Patricia Gálvez, sería responsable de la gestión, formación, sistematización, diseño y producción de instrumentos y de materiales didácticos y educativos; las facilitadoras -Ximena Avilés y Laura Buitrón-, se encargarían de la elaboración de instrumentos de capacitación y evaluación, facilitación de espacios educativos, diseño y producción de materiales didácticos y educativos, coordinación de sectores y responsabilidad del seguimiento de la etapa de multiplicación; y la asistencia administrativa y financiera, constituida por un equipo de tres personas

La fase de preparación del equipo técnico y el afinamiento del proyecto se realizó en talleres internos y mesas de trabajo, en los que se establecieron los criterios y estrategias de manejo del proceso. Durante su desarrollo, y de acuerdo a las necesidades surgidas, el CEDEAL recurrió de manera puntual a los servicios de siete profesionales.

### **Segunda etapa: Inicio del Camino**

Desde nuestro marco conceptual se consideraba que la preparación de mujeres promotoras en derechos y ciudadanía constituía una propuesta pedagógica de género que buscaba el ejercicio de una ciudadanía activa y propositiva. Con la sensibilización de los hombres sobre la condición y situación de las mujeres, la promoción de las mujeres para una verdadera práctica democrática, la promoción de cambios en la concepción de la organización de las mujeres y la reorientación de su acción al integrar propuestas de género en el corto y mediano plazo”<sup>9</sup>, se buscaba generar en las mujeres líderes la conciencia necesaria para la práctica y la difusión de sus derechos. Por otro lado, se

---

9 “Proyecto Formación Alternativa en Derechos y Ciudadanía”, CEDEAL, 2000, pág. 5.

las impulsaba hacia acciones y estrategias de participación ciudadana que contasen con el apoyo de otras organizaciones barriales, del Estado, de otras organizaciones de mujeres y que entrasen, con seguridad y eficacia, a formar parte de un amplio movimiento de mujeres.

El equipo técnico elaboró el plan operativo en mesas de trabajo a partir de las necesidades detectadas, los recursos requeridos y las estrategias previstas en función de las organizaciones y su contexto, y de acuerdo a las guías que proporcionó el Fondo canadiense.

### **La negociación con los barrios**

Como estrategia política prioritaria, se mantuvo, desde octubre de 1999, un proceso de negociación con las dirigencias barriales y con las actoras con el fin de alcanzar legitimidad social y política, además de consensos iniciales a favor de las mujeres. En este trayecto se recogieron iniciativas y propuestas que enriquecieron la definición final del programa. Como resultado de los contactos establecidos en los dos sectores geográficos de intervención, se firmaron convenios de colaboración, en los que se determinaron relaciones de trabajo, mecanismos de motivación, difusión y cooperación, respaldo social y político a las promotoras y apoyo y facilidades logísticas (locales y equipamiento) para la realización de los talleres de formación.

Durante los meses de abril y mayo del 2000, el CEDEAL realizó visitas semanales a cada barrio. En las reuniones se ofreció información sobre el proyecto, se reforzó la organización y se motivó a las mujeres a participar junto a las dirigencias barriales. Estos focos de acción fueron: al norte, la Cooperativa de Vivienda Jaime Roldós Aguilera, los barrios: El Porvenir, Vista Hermosa, La Comuna, América Alta y Baja, Unión y Progreso; y al sur, la Asociación de Mujeres de la Lucha de los Pobres, sector alto; el Grupo de Mujeres de la Lucha de los Pobres, sector medio; el Grupo de Mujeres Trabajadoras de la Lucha de los Pobres, sector bajo; y las madres educadoras de cinco Centros de Desarrollo Integral.

A partir de estas reuniones, no sólo se determinaron los mecanismos de participación de las promotoras de cada barrio, sino que también se revitalizaron las relaciones entre las mujeres y se recogieron insumos para el plan de capacitación, en consonancia con las demandas planteadas. Las mujeres de los barrios de la Cooperativa Jaime Roldós Aguilera comentaban:

Por primera vez en estos sectores, se tratan temas de interés común y nuevos, como: los derechos, la ciudadanía, la participación, la violencia de género, equidad, liderazgo, organización,

Las mujeres que decidimos participar durante todo el desarrollo del *Programa de Formación y Capacitación*, buscamos llegar a un cambio personal, familiar, en las organizaciones y de toda la comunidad<sup>10</sup>.

Igual opinión expresaban las mujeres del sur que se integraron al programa:

Estamos aprendiendo a vivir la democracia

Por lo general, los cursos y las visitas son para las amistades de los dirigentes, a las líderes que no estamos de acuerdo con ellos, no nos toman en cuenta<sup>11</sup>.

Para la ejecución del proyecto no se descartaron gestiones en varias instituciones como el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) -Dirección de Educación Popular Permanente-, la Dirección de Desarrollo Promoción Social del Municipio. En el terreno de intervención se llegó a acuerdos con las escuelas Eustaquio Montemurro y Manuel Abad, con la iglesia de la parroquia San Judas Tadeo y con el Programa *Children's International*. Además, se establecieron acuerdos con las radios La Luna y Tarqui, para la difusión de las actividades.

### La selección de las promotoras

El perfil de las participantes fue elaborado conjuntamente con las organizaciones barriales, estableciéndose los siguientes requisitos: disponibilidad de tiempo, liderazgo activo dentro de las organizaciones barriales y/o de los grupos de mujeres, formación mínima (lecto-escritura), actitud favorable hacia nuevos aprendizajes y establecimiento de compromisos, capacidad de convocatoria, disposición al trabajo grupal, a la convivencia dinámica y generadora de cambios, reconocimiento social en el sector, compromiso con el proyecto y el trabajo a realizarse, compromiso permanente durante el proceso de for-

---

10 CEDEAL, *RedMujer*, 1, mayo 2000, p. 3.

11 Entrevistas a promotoras.

mación y capacitación, capacidad de iniciativa individual y colectiva, capacidad para establecer relaciones y coordinación de acciones a diferentes niveles, y disposición para replicar los conocimientos a los grupos poblacionales en su área geográfica de ubicación e influencia y a la población local en general.

Tanto en el norte como en el sur, los procesos de selección de las participantes se realizaron a base de encuentros entre mujeres y dirigentes barriales, cimentando, desde un inicio, un modelo de práctica democrática y de ejercicio ciudadano, que transparentase el proceso y evitase las prácticas políticas tradicionales jerárquicas y excluyentes. La modalidad de selección no fue uniforme. Cada sector determinó su forma operativa. En el sector norte, cada barrio realizó una primera selección de las mujeres participantes a través de listas. Luego, en asamblea comunitaria, las listas fueron discutidas y de ese análisis se determinó quienes participarían. De esta manera, se configuró el grupo de participantes que representaba a los barrios: América, El Porvenir, La Comuna, Unión y Progreso y Vista Hermosa. En este último barrio, por consenso, se designó como participante de honor a la hermana Alberta Muscas, Directora de la Escuela Eustaquio Montemurro, por su reconocido liderazgo y trabajo con niñas, niños y mujeres. Se conformó, así, un grupo de 21 promotoras comunitarias de la Cooperativa de Vivienda Jaime Roldós Aguilera. En el sector sur, en función de los parámetros del programa, las asociaciones de mujeres con las que se habían establecido los acuerdos, nominaron a 20 promotoras de los barrios Lucha de los Pobres y La Argelia. Dentro de este grupo estuvieron cuatro voluntarias de la ACJ. En todos los casos se respetó el perfil establecido.

Con el cuadro de promotoras seleccionadas, se inició, tanto en el sector norte como en el sector sur, un proceso de motivación y reflexión que tomó en cuenta tanto los temores y expectativas de las participantes como los objetivos del programa. Luego de este proceso, las promotoras firmaron un *Compromiso de Honor* que comprendía tres puntos: a) participación regular durante todo el proceso de formación; b) obligación de organizar a grupos de mujeres en sus barrios para la etapa de multiplicación; y c) participación en los eventos públicos y políticos a que fuesen invitadas. El CEDEAL, por su parte, como organismo ejecutor, ratificó su seriedad y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Este compromiso enfatizaba el papel de las participantes no como beneficiarias sino como actoras del proceso, con derechos y responsabilidades ante las mujeres de sus barrios, la sociedad civil, el movimiento de mujeres, y, por supuesto, ante ellas mismas. El sentido último de este acuerdo mutuo en-

tre las mujeres elegidas y el CEDEAL era dar al empoderamiento un perfil político que fomentara la movilización general de las mujeres y democratizara la práctica barrial.

### **El plan de capacitación**

En el mes de junio de 2000, en reuniones semanales, se planeó, conjuntamente con las promotoras seleccionadas, las acciones generales del proceso de capacitación y multiplicación, la forma de participación en los medios de comunicación, en los eventos públicos y los mecanismos de fortalecimiento de las organizaciones de mujeres. De igual manera, se definió el cronograma de capacitación y las responsabilidades puntuales, tanto del CEDEAL como de las promotoras, para el cumplimiento de los compromisos, los acuerdos establecidos y los objetivos propuestos. Los horarios fueron dispuestos en función del tiempo de trabajo de las participantes y de la respuesta familiar.

Bajo el paraguas de “formación en derechos y ciudadanía”, se priorizaron y agruparon los ejes temáticos y los contenidos de la capacitación. La base para su definición fueron las inquietudes captadas durante el proceso de promoción del proyecto y la conformación del grupo meta, así como de las reuniones mantenidas con las dirigencias de los barrios. A grandes rasgos, estas demandas fueron: necesidad de servicios públicos y acciones para obtenerlos; derechos a los recursos del país, sobre todo, a recursos para la alimentación; pago igual por igual trabajo; reconocimiento del trabajo doméstico; capacitación sobre la reproducción y las enfermedades femeninas; necesidad de una ley que amparase a las mujeres y a la familia en todos sus derechos; formación e información continua en los barrios, a través de encuentros, talleres y charlas con otras mujeres; conocimiento de la Ley 103 y de la última Constitución de 1998; conocimiento de las leyes para distinguir situaciones de protección a la salud, sobre el número de hijos, la situación social de la mujer separada, las pensiones de alimentos; conocimiento de las leyes para exigir a los políticos respeto y soluciones concretas a los problemas de las mujeres; discusión sobre el cambio del sistema para que haya igualdad entre mujeres y hombres; conocimientos sobre cómo promocionar a más mujeres a las dirigencias de los barrios como un paso para su integración en la política; conocimiento de los derechos que valorizan y toman en cuenta las decisiones de las muje-

res; conocimiento de los medios para librarse de la violencia; y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y atención a sus problemas específicos<sup>12</sup>.

El análisis de las demandas obligó a repensar y ampliar los alcances que se plantearon en la fundamentación del proyecto. Fueron analizados, nuevamente, los temas de ciudadanía, derechos y participación y su interrelación en el ámbito público y privado. La tarea consistió en precisar la propuesta de formación, que, a la vez que buscara dar respuesta a las demandas y expectativas de las mujeres, asegurara la motivación, la participación y la formación acorde con su realidad. Esto significó identificar al programa no sólo como proceso educativo sistemático y coherente, sino también como una tarea política de construcción de la ciudadanía de las mujeres. Con estos elementos de análisis, el plan de capacitación se tornó en una guía práctica y flexible capaz de facilitar y efectivizar el trabajo.

La construcción del programa de capacitación comprendió varias acciones: selección de la metodología, diseño de los módulos y sus contenidos, elaboración de instrumentos de seguimiento y monitoreo, elaboración de patrones de evaluación, producción de cada módulo y validación en los talleres de formación. Las demandas de las mujeres se transformaron en los siguientes ejes temáticos y módulos de contenido: Género y Equidad; Derechos Humanos; Derechos Constitucionales; Participación Ciudadana y Planificación Estratégica; Liderazgo; Técnicas Educativas y Estrategias de Comunicación. A cada eje temático o módulo de contenido se le asignó una carga horaria correspondiente, con un máximo de 36 horas y un mínimo de 12 horas<sup>13</sup>. Adicionalmente, se añadieron 36 horas individuales para la etapa de multiplicación o réplica, y 32 horas de participación en eventos públicos. La capacitación comprendió un total de 200 horas.

La ejecución del programa de formación se inició a partir del mes de julio de 2000 y duró hasta noviembre de 2000. Se desarrolló en horarios acordados con las participantes. En el norte: los días lunes y martes, de 19h00 a 22h00, y en el sector sur, los días miércoles y viernes de 16h00 a 19h00.

---

12 Proceso de priorización de demandas de capacitación, base para la construcción del Plan Curricular de Formación. Informes Técnicos del Proyecto. Julio 2000.

13 La distribución de la carga horaria por módulo fue la siguiente: Género y Equidad, 24 horas; Derechos Humanos, 36 horas; Derechos Constitucionales, 24 horas; Participación Ciudadana y Planificación Estratégica Organizativa, 20 horas; Liderazgo, 12 horas; Técnicas Educativas y Estrategias de Comunicación, 16 horas.



Se escogió la organización modular a base del criterio de concentración e integración de contenidos y actividades, con relación a un eje temático definido como un todo. Cada módulo fue dividido en sesiones, a cada sesión correspondió un tema específico, abordado con cierta profundidad, mediante actividades secuenciales que mantenían íntima relación y coherencia. Se previeron recursos y materiales fáciles de conseguir, de construir y procedimientos metodológicos que favorecieran el aprendizaje significativo. Como medios de apoyo para la comprensión y complementación de los temas, se trabajaron materiales especiales sobre contenidos que sirvieron de puntos de motivación para el desarrollo de los diferentes temas. Otros materiales fueron utilizados como refuerzo en la fase de conceptualización y generalización. Estos materiales formaron parte de la carpeta-portafolio de la promotora y permitieron nuevas lecturas, revisiones y consultas. De esta manera, sirvieron para complementar los conocimientos y acrecentar las experiencias de aprendizaje. Se utilizaron también otros recursos educativos, como el video-foro, el audio-foro, la lectura de imágenes, con los que se realizaron jornadas especiales de reflexión sobre temas de género, derechos y liderazgo.

La propuesta curricular del plan de formación, en su conjunto, se ubicó en el contexto de las necesidades concretas de las participantes. Este proceso permitió ir elaborando sus conocimientos a partir de su hacer, de su sentir y de su saber, mediante acuerdos de interrelación y de acción participativa. Todo el proceso reflexivo crítico situó a las mujeres como actoras de su propia formación. Se construyó desde la experiencia y la reflexión hasta llegar a la generalización de conceptos, la aplicación y la retroalimentación. El enfoque metodológico se fundamentó en los principios de la educación humanista del aprendizaje significativo y de la educación de género, conjugando cuatro fases de aprendizaje:

*Fase de la experiencia.* Esta permite a las mujeres involucrarse activamente en el proceso de aprender. A través de diversas actividades como testimonios, estudios de caso, simulaciones, juegos, demostraciones, breves disertaciones, muestras de fotografías, artículos de prensa y práctica de diversas habilidades, como el *collage*, el dibujo, la expresión oral y escrita, la dramatización, las simulaciones, las mujeres inician su aprendizaje a partir de lo conocido por ellas.

*Fase del pensar.* En ésta, las mujeres retoman los datos de la experiencia anterior y con ellos inician el razonamiento, el cuestionamiento, el descubrimiento y la verificación. Esta fase incluye actividades teórico-prácticas, trabajo en pequeños y grandes grupos, posibilita la interacción de las formas de

pensar y de ser de las mujeres entre sí, y la confrontación con otras fuentes de información. Pueden llegar a resumir, y a hacer generalizaciones. Además, promueve diálogos simultáneos y permite el uso de procedimientos creativos, como el dibujo; de juegos, como el acróstico, la sopa de letras, la pelota preguntona, la pesca, el sobre sorpresa, la piñata, el girasol y otros.

*Fase del sentir.* En esta fase, las participantes actúan de forma reflexiva-crítica, extraen conclusiones que las relacionan con su vida, asociando a la conceptualización sus vivencias particulares. De este modo, se asegura que todas compartan percepciones significativas, encontrando la causa-efecto de la construcción social de género. Se ejercitan en destrezas comunicativas, profundizan valores éticos y sociales, se forman actitudes que interiorizan como hechos de vida y generan compromisos que son compartidos por el colectivo. En lo procedimental, construyen carteles, afiches, dibujos individuales y de grupo, realizan dramatizaciones, exposiciones, debates, a través de los cuales plasman sus reflexiones, conclusiones y compromisos.

*Fase del hacer.* En esta fase, las participantes aplican lo aprendido en hechos prácticos inmediatos en el aula o fuera de ella. Dan utilidad a lo aprendido en su vida personal, familiar y comunitaria. Generan cambios y propuestas y se validan como agentes multiplicadoras.

Las cuatro fases anteriores se complementaron con la evaluación permanente, visualizada como un proceso de crecimiento personal y de verificación del cumplimiento de los objetivos. La evaluación comprendió, entonces, el seguimiento del proceso, a fin de realizar ajustes que permitieran mejorar los resultados. Fue considerada una estrategia global y continua, de carácter formativo, focalizada en los procesos individuales y grupales. Se dio especial importancia a la evaluación inicial como punto de partida y ajuste de la propuesta formativa. La evaluación determinó la relación del método con los instrumentos que se utilizaron para la cualificación de los dominios (cognoscitivo, afectivo y motriz) y las destrezas adquiridas de lectura, escritura, comprensión y expresión oral, escrita, plástica y corporal; la capacidad de resolución de problemas, de facilitación, de trabajo en equipo, autoestima, interiorización e involucramiento en el proceso. Los procedimientos evaluativos se aplicaron durante el desarrollo del proceso y al final de cada una de las actividades (trabajos de aplicación de los conocimientos recibidos, como: *collage*, afiches, sociodramas, carteles, dibujos, sopa de letras, relatos, historietas, y más). Se utilizaron varios instrumentos de evaluación, como la carpeta-portafolio, en la que cada promotora acumuló sistemáticamente los trabajos y experiencias para una verificación de aprendizajes y de consultas, preguntas, hu-

morogramas, pictogramas, fichas de observación e informes heteroevaluativos y autoevaluativos

## Etapa de Formación y Capacitación

### *La sensibilización en género a los hombres*

La necesidad de involucrar en las acciones de formación a los hombres “surgió de las reuniones mantenidas con las mujeres durante el proceso de negociación, como una estrategia enfocada a reflexionar sobre las relaciones de género, la igualdad de oportunidades, el respeto a las diferencias y la tolerancia, requerimientos fundamentales para erradicar el autoritarismo, el sexismo y la discriminación”<sup>14</sup>. De esta manera, se logró la participación de las dirigencias de la Cooperativa de Vivienda Jaime Roldós Aguilera, La Lucha de los Pobres y La Argelia, y de los representantes de los comités barriales. Se incluyeron en este grupo a los esposos de las promotoras que manifestaron interés por conocer los temas. Al inicio del proyecto había una actitud poco colaborativa en torno al tiempo de duración del curso y el horario. Finalmente, estos aspectos se consensuaron. Entonces, los objetivos y contenidos de la jornada resultaron atrayentes, especialmente el tema de los derechos.

El taller se realizó la segunda semana de julio del 2000, en la Casa de Retiro Virgen del Quinche, en el sector de El Inca (Quito), con una duración de dieciocho horas. Para su realización, se elaboró el módulo *Sensibilización a hombres, en Género y Derechos Humanos*<sup>15</sup>. Este contó con un pretest, para sondear los conocimientos previos de los participantes; y un postest, con el que los participantes evaluaron los aprendizajes adquiridos y el nivel de los compromisos adquiridos. Participaron representantes de cinco comités barriales de la Roldós, presidentes de dos barrios de la Lucha de los Pobres, representantes de tres comités de padres de los Centros de Desarrollo Infantil de La Argelia, delegados del grupo de jóvenes de la ACJ y esposos de las promotoras. Los representantes de las dirigencias centrales de la Cooperativa de Vivienda Jaime Roldós y de la Lucha de los Pobres no asistieron debido a conflictos internos de las organizaciones, pugnas de poder y obligaciones políti-

14 CEDEAL. *RedMujer*, 3, julio 2000, p. 2.

15 Con los siguientes temas: Develando el Género, Reconstruyendo mi historia personal, ¿Cómo soy yo fuera de casa?, ¿Cómo soy yo dentro de casa?, Roles y Estereotipos de Género, Descubriendo los Derechos y Derechos Constitucionales.

cas de última hora, que pesaron más que el compromiso adquirido con el CEDEAL y con las mujeres. En total, asistieron 35 hombres.

Al equipo técnico del CEDEAL, constituido sólo por mujeres, se integró para el tratamiento de los temas, Pedro Rodríguez, consejero y orientador de desarrollo personal. La presencia de un facilitador varón posibilitó un trabajo abierto e interactivo de los hombres sobre los temas de género y derechos, que, para la mayoría, eran tratados y analizados por primera vez. El taller ofreció la oportunidad de reflexionar sobre los roles y estereotipos de género, compartir sentimientos y pensamientos cotidianos alrededor de la situación desventajosa de las mujeres.

El análisis de la construcción de la identidad masculina, ayudó a que los hombres participantes reconocieran

su machismo, que les ha llevado a cometer acciones a veces irracionales, egoístas e irrespetuosas en contra de las mujeres, lo que les ha dificultado comprender la igualdad y la equidad de género<sup>16</sup>.

El taller hizo posible llegar a conclusiones importantes, como la necesidad de implementar cambios de conducta que favorezcan la equidad y reconocer los derechos de las personas, especialmente, de las mujeres: madres, esposas, compañeras, trabajadoras y dirigentas. El conocimiento de los derechos y el análisis correspondiente de éstos en la vida cotidiana, les llevó a identificar que ellos también sufrían marginamiento e inequidad social, de lo cual se derivó la importancia de conocer los derechos para ejercerlos y exigir su cumplimiento tanto para los hombres como para las mujeres.

Los participantes se comprometieron a respetar la decisión de las mujeres de sus barrios y apoyarles para que pudiesen cumplir el programa propuesto por el CEDEAL. La experiencia permitió observar que un trabajo sobre temas de tanta trascendencia social y política, realizado con hombres, da resultados favorables, provoca actitudes positivas hacia la colaboración con las mujeres, tanto en el hogar como en las diferentes actividades propuestas. Citamos algunos de los testimonios dados por los participantes del taller:

Para mí fue necesario aprender la importancia de la unión y el respeto entre los hombres y las mujeres.

Fue importante la enseñanza del capacitador y de las capacitadoras. Me impactó la discriminación de las leyes y el machismo por parte de los hombres.

La exposición de los Derechos Humanos me hizo reflexionar, cómo se violan los derechos de la mujer.

Este taller es necesario para tratar de concienciar al hombre sobre los derechos de la mujer. Me impresionó la exposición del facilitador sobre el rol social de la mujer. Se deben presentar estos talleres de una manera continua<sup>17</sup>.

### *La formación de las promotoras*

Los talleres de formación se realizaron tanto en el sector norte como en el sur. En el norte, en primera instancia, en la Casa Barrial de la Cooperativa de Vivienda Jaime Roldós. Luego, cuando este espacio fue ocupado para almacenar material de construcción, nos vimos obligadas a una nueva negociación, consiguiendo la sala de capacitación de la parroquia San Judas Tadeo, situada en el Barrio América Alta, sitio que ofreció las facilidades necesarias para el desarrollo de los talleres durante los días lunes y martes, de 19H00 a 22h00. En el sector sur, los días miércoles y viernes, de 16h00 a 19h00, se efectuaron los talleres en el salón de capacitación de la ACJ, espacio dotado de los recursos básicos necesarios para la realización de las actividades propuestas.

La capacitación se llevó a cabo a través de los módulos preparados por el programa, centrados en los siguientes temas: Género y Equidad, Derechos Humanos, Derechos Constitucionales, Participación Ciudadana, Liderazgo Alternativo, Planificación Estratégica Organizativa, y Técnicas Educativas y Estrategias de Comunicación. Como se mencionó antes, éstos fueron aplicados en talleres según los principios del aprendizaje significativo y con las estrategias metodológicas determinadas para cada actividad. Los módulos resultaron ser adecuados a la necesidad de conocimientos detectada en las primeras reuniones. También la metodología y los instrumentos fueron apropiados al nivel de destrezas iniciales y terminales de las promotoras a las que aspiraba el programa. El proceso de formación resultó, en todo momento, creativo, lúdico y satisfactorio. En suma, los talleres permitieron demostrar la validez de los módulos, tanto en sus contenidos como en la metodología diseñada. El programa aportó con un paquete pedagógico apropiado para imple-

---

17 Testimonio del taller. Documentos de sistematización. Archivo CEDEAL, 2001.

mentar procesos de formación y capacitación gradual, secuencial y sostenida, fundamentado en la educación en género y derechos humanos<sup>18</sup>.

Los talleres se convirtieron en espacios de aprendizaje, de crecimiento personal, de reflexión, de creatividad y de construcción de propuestas. Es importante destacar la dedicación, el entusiasmo y el esfuerzo del grupo de promotoras durante el proceso de formación, pues la mayoría tuvo que vencer problemas familiares y de trabajo para asistir a los talleres. Algunas participantes se quedaron en el camino. A este propósito, recordaremos una vivencia compartida en la Cooperativa Jaime Roldós, cuando, en pleno taller, la puerta se abrió bruscamente, y un

esposo se asoma buscando a su mujer, le dice que tiene que ir a calentar la comida, que ya quiere merendar, ella se levanta tímidamente y sale diciendo que regresa. El regreso fue una espera eterna, hasta la finalización del Programa no la dejó volver<sup>19</sup>.

Esta experiencia sirvió para reflexionar sobre las actitudes de dominio ejercidas por los hombres y la inmovilidad de las mujeres frente a ellas. La reflexión dio lugar a espacios y acciones de solidaridad y apoyo entre las mujeres frente a situaciones similares.

Los talleres les permitieron acceder a una nueva forma de aprender y emprender procesos de vida renovados. Les enseñaron a asumir retos personales, sociales, políticos y a practicar actitudes de solidaridad de género. La reiteración de los procedimientos de análisis y confrontación de ideas consiguió la interiorización de los temas y la formación de la conciencia de su situación como mujeres, clarificó su necesidad de lograr su empoderamiento

---

18 La propuesta de educación relacionando los enfoques de género y derechos humanos adquiere un sentido más profundo cuando contribuye con decisión a erradicar la marginación y la exclusión de la vida ciudadana en la que se encuentra la mayoría de mujeres. Marginación que no se circunscribe sólo a un problema económico que se resuelve con la satisfacción de las necesidades básicas, sino que exige la transferencia de poder ciudadano a las mujeres para que sean capaces de significar su situación de exclusión y puedan participar en la adopción de decisiones en la vida política, civil, social y cultural. En esta perspectiva, se ubica, por un lado, al ser humano-mujer como el objeto del desarrollo y por el otro se está haciendo una exigencia de participación ciudadana. Enfoque desarrollado por Patricia Gálvez, "Propuesta de Proyecto y Plan de Capacitación". Archivo CEDEAL 2000.

19 Documento de Sistematización – Taller. Archivo CEDEAL. 2001.

como líderes, la importancia de redefinir y valorar su identidad de mujeres, visibilizó la urgencia de fortalecer sus liderazgos, de romper el aislamiento en el que vivían, la postergación de que eran objeto en las organizaciones barriales, en sus sitios de trabajo y en sus mismas familias. Las promotoras aprendieron a relacionarse con las organizaciones, con otras mujeres, con autoridades y con su contexto social. Asumieron que podían realizar su vida de conformidad con sus aspiraciones; comprendieron cómo funcionan las relaciones en los espacios de poder en las cuales están inmersas y cómo ellas pueden y deben llegar a esos espacios.

La evaluación determinó que se lograron los objetivos de formación establecidos en el programa, tanto en la comprensión y asimilación de los contenidos como en el desarrollo de habilidades y destrezas, que se reflejaron en cambios cualitativos y afectivos de las promotoras, pues cada una evidenció nuevas actitudes y aptitudes<sup>20</sup>. Citamos algunas de ellas: consolidación de los grupos y profundo sentido de la importancia de la organización; comprensión de los temas tratados con la utilización del pensamiento reflexivo-crítico, orientado a emitir juicios, realizar síntesis, resúmenes y conclusiones; aplicación de los conocimientos en diferentes situaciones de su vida personal, familiar, de trabajo y comunitaria; valoración de sí mismas como mujeres, de sus capacidades y de sus fortalezas; capacidad de negociar en sus hogares para que se respeten sus decisiones y espacios de formación; seguridad en la expresión de su pensamiento y opiniones; denuncias de violencia y establecimiento de redes de apoyo; exigencia de cumplimiento de las leyes laborales (vacaciones pagadas, ocho horas de jornada, afiliación al Seguro Social y mejoramiento de salarios); valor para romper el silencio y dejar la vergüenza de hablar de sí mismas; actitud solidaria para compartir sus aprendizajes con otras mujeres en los Núcleos de Acción Ciudadana, apuntalando su liderazgo; intercambio de propuestas para el mejoramiento de los barrios; promoción y difusión del material informativo en sus barrios; disposición a mediar, negociar y organizar de mejor manera el trabajo de las dirigencias barriales; y promoción de la experiencia en diferentes espacios: boletines informativos, programas radiales y encuentros públicos.

Los testimonios revelan las diversas vivencias sentidas durante el proceso formativo:

---

20 Según Magdalena Pezzotti (2002), el empoderamiento de las mujeres se dirige a la edificación de ámbitos que posibiliten la consecución de su alto respeto personal, el reconocimiento público de sus aportes y el disfrute de una ciudadanía plena.

Lo que he aprendido lo llevo en el corazón y en el pensamiento, quiero hacer de esto, un hecho de vida para poder ayudar a otras mujeres<sup>21</sup>.

Somos mujeres en movimiento, expresando nuestro propio proceso de cambio, de un estado puramente receptivo, a la conquista de una nueva autonomía, de un nuevo impulso de acción...<sup>22</sup>

En el Comité Pro-Mejoras del barrio fui primera vocal, luego del curso fui vice-presidenta y ahora soy presidenta del barrio. Puedo desenvolverme mejor, porque conozco más y ya no soy tímida, ya puedo entrar a hablar en instituciones, ahora estoy más preparada para liderar a los moradores, se les convoca y se les consulta para hacer las gestiones en consenso. Antes los directivos de la Cooperativa nos marginaban, hoy, un grupo de personas decidimos formar un Comité de Control para ver si los dirigentes nos decían la verdad<sup>23</sup>.

### *La capacitación en facilitación y comunicación*

Para completar la formación de las promotoras y facilitar su rol de promoción, se organizó el taller de técnicas y recursos educativos, durante los días 6 y 7 de enero del 2001, con la participación de 30 promotoras formadas y dos pasantes del Foro de la Mujer de Esmeraldas. En este taller las mujeres aprendieron a producir recursos educativos y a utilizarlos adecuadamente en el proceso de facilitación. El taller propició el intercambio de conocimientos, de experiencias y de creatividad. Las promotoras elaboraron diferentes prototipos de recursos educativos y se ejercitaron en su utilización; practicaron procesos de escritura en carteles y tarjetas; conocieron las técnicas para elaborar y utilizar el cartel didáctico, el rotafolio, los franelogramas. Conocieron la utilidad del periódico mural comunitario, como forma alternativa de comunicación, y su proceso de elaboración. Confeccionaron tableros livianos portátiles que fueron utilizados en la etapa de multiplicación (franelógrafo-tarjetero; franelógrafo-pizarrón; pizarrón-tarjetero).

A fin de validar los aprendizajes y revisar su perfil de promotoras/facilitadoras, se realizó una autoscopia, en la que las participantes prepararon y presentaron una mini clase modelo, utilizando los conocimientos y los diferentes recursos y técnicas educativas aprendidas. Cada mini clase se grabó en

---

21 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

22 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

23 Entrevistas a promotoras.



video que luego fue presentado al colectivo para realizar una evaluación de acuerdo a parámetros establecidos con las participantes. De esa forma, las promotoras establecieron su perfil, definieron sus fortalezas y debilidades, la capacidad de autocrítica para reflexionar sobre las carencias y buscar cómo mejorar el trabajo. Con la autoscopia aprendieron a superar el miedo a facilitar aprendizajes a otras personas y comprendieron la importancia de no improvisar una mediación sino, por el contrario, planificarla y prepararla seria y comprometidamente con ellas mismas y con las mujeres destinatarias. Como ellas dirían:

Voy a mejorar la parte de hablar en público, perdiendo el miedo.

Me voy a fortalecer en los puntos en los que he fallado.

Me gustó mucho la experiencia y quiero seguir adelante en la meta que me he propuesto<sup>24</sup>.

Las jornadas de preparación se convirtieron en una experiencia diferente: no sólo aprendieron cómo facilitar un proceso de capacitación, sino, además, aprendieron a compartir y a disfrutar ese proceso. Por último, permitieron la interacción de las promotoras y la consolidación de las *Redes de Acción Ciudadana* formadas por las promotoras del norte y del sur de la ciudad.

#### *Los talleres especiales, eventos, medios de comunicación y el paquete pedagógico*

Durante el desarrollo de los talleres se confirmó la necesidad de que las promotoras vivieran otras experiencias que complementaran su empoderamiento y afianzaran su liderazgo, desarrollando capacidades afectivas, un aspecto generalmente descuidado en los procesos de formación en liderazgo. Para el efecto, se organizó el *Taller de la Ternura*, una modalidad que procuraba el desarrollo de percepciones, sensaciones y crecimiento personal, contando con la facilitación de Denise Barrionuevo. Esta experiencia partía del reconocimiento y el amor a su propio cuerpo, permitiendo superar situaciones dolorosas del pasado y expresar, de mejor manera, sentimientos positivos hacia las demás personas. Después de este taller las participantes expresaron:

... el taller fue un regalo del cielo, nos sentimos como reinas.

---

24 CEDEAL. *RedMujer*, 9, enero 2001.

... fue reconfortante, nunca pensamos que existía este tipo de talleres, nunca pensamos vivir esta experiencia.

...nos sentimos aliviadas, como que nos quitaran un peso de encima...<sup>25</sup>

Igualmente, se realizó un taller especial con el fin de profundizar el tema de la violencia contra la mujer y el conocimiento de la Ley 103. Para ello contamos con el apoyo de Teresa Carranza, Coronela Jefa de la Oficina de Defensa de los Derechos de la Mujer (ODMU) de la Policía Nacional. Como resultado de este evento, las promotoras conocieron con detalle los mecanismos para enfrentar las situaciones de violencia y la ubicación de los lugares de apoyo, como las comisarías y la oficina especializada de la Policía. Otros eventos en los que tuvieron la oportunidad de participar fueron los paneles sobre derechos de las mujeres y liderazgo alternativo organizados, ya por el Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana (FNPME), ya por el CONAMU, la UNIFEM y la Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas (CPME)<sup>26</sup>. Además, se promovió un encuentro entre el grupo de mujeres y la Presidenta Mundial de UNIFEM, Noelin Heyzer, quien solicitó conocer el funcionamiento del proyecto, así como a sus promotoras con motivo de su visita al país. Este encuentro se concretó en la tercera semana de agosto del 2000. Asistieron promotoras del norte y del sur. Las acciones se coordinaron equitativamente entre ellas. El espacio sirvió para que expusieran sus ideas, experiencias, criterios, percepciones, y logros personales y socio organizativos. El compartir con la Presidenta Mundial del UNIFEM, aportó en las promotoras elementos y palabras de estímulo para continuar el proceso. Todos estos importantes eventos facilitaron la articulación de la *Red de Acción Ciudadana*.

Por otro lado, su participación en los medios de comunicación fue un elemento importante para que comunicaran al colectivo sus experiencias en el proceso de aprendizaje, sus objetivos, sus propuestas, las dificultades y los logros alcanzados y el grado de sus conocimientos sobre los derechos humanos. Este mecanismo fue entendido como un medio para ir sensibilizando la

---

25 Testimonio Taller. Documento Sistematización – Taller. Archivo CEDEAL. 2001.

26 Panel “Derechos de las Mujeres”, organizado por el FNPME; panel “Los Derechos de las Mujeres no son opcionales”, información sobre la convención para luchar contra todas las formas de discriminación contra la mujer, evento organizado por el CONAMU y la UNIFEM; panel del Foro Internacional “Mujeres y Liderazgo Alternativo”, organizado por la UNIFEM y la CPME.

conciencia ciudadana hacia la equidad. La participación fue siempre equitativa y voluntaria. Antes de la audición, las promotoras preparaban con entusiasmo y mucha responsabilidad los contenidos y recopilaban testimonios de sus compañeras. Las emisiones fueron promocionadas en los barrios para obtener sintonía de la vecindad y las amistades. Luego de las presentaciones radiales, se realizaba una retroalimentación con el grupo de promotoras, con el fin de que las observaciones sirviesen para mejorar las presentaciones futuras. En este proceso se evidenció decisión y empoderamiento e interiorización de los conocimientos facilitados. Por supuesto, también se hicieron presentes sentimientos de angustia por quedar bien, de miedo a lo desconocido, de novedad al enfrentarse por primera vez a un medio de comunicación y expectativa por hacerse escuchar y escuchar los comentarios.

Las promotoras lograron alianzas con los medios para poder expresar su experiencia y motivar a la participación ciudadana. Tuvieron intervenciones en las radios *La Luna*, *Tarqui*, *Municipal*, *Libertad* y *Despertar*, medios que brindaron su colaboración y apertura. Por sus propias gestiones, alcanzaron varias presentaciones cortas en otras radios. La difusión se dio también en la televisión: el *Canal 25*, presentó una entrevista sobre las acciones del Programa. Esta emisión contó con el apoyo de la Embajada Británica, agencia también contraparte del proyecto. En la prensa se publicaron reseñas informativas: el diario *El Comercio* hizo un reportaje de la etapa de multiplicación en los barrios del sur, presentando el trabajo que realizaron 30 mujeres de la Lucha de los Pobres; el diario *El Universo* publicó un artículo sobre la experiencia de las mujeres, su crecimiento, sus compromisos socio-organizativos y su participación política. Trimestralmente, se enviaron a los medios de comunicación los materiales producidos e información sobre el proyecto, con el fin de lograr su difusión pública.

### *El Boletín Red Mujer*

*RedMujer* nació como una estrategia de comunicación alternativa y formó parte de los propósitos del programa: recoger la voz de todas las mujeres participantes en el programa. Estuvo orientado a interrelacionar a las mujeres promotoras, a los núcleos y redes de acción ciudadana con su comunidad. Este informativo presentó el itinerario de las actividades que se realizaban a lo largo del proyecto. Durante un año se publicaron doce números. Fue concebido como un espacio de diálogo abierto de las mujeres, en el que pu-

dieran expresar sus testimonios de vida, sus experiencias durante el proceso de formación y de multiplicación.

Este boletín resultó un medio de interacción, de compañerismo, de solidaridad, de amistad y de creatividad. A través de él se intercambiaron ideas, iniciativas y noticias sobre gestiones llevadas a cabo como un ejercicio de ciudadanía de las mujeres promotoras de los dos sectores. El boletín sirvió también para afirmar el conocimiento de sus derechos y se orientó hacia el objetivo de fortalecer las organizaciones barriales con la participación y el liderazgo femenino. Además de comunicar las acciones, los eventos, los esfuerzos y novedades ocurridas en el mes, cada número presentó los testimonios de vida de las promotoras de los dos sectores, sin excepción. Este informativo brindó un espacio para que cada una de las promotoras expresara su voz sin recelo y se sacaran temas privados al espacio público.

### *El paquete pedagógico*

Partimos de la idea de que *todo proceso debe contar con productos concretos que hablen de su experiencia*. Es así como el CEDEAL, produjo un paquete educativo con el diseño analítico de las actividades, que recogía todo el trayecto pedagógico del proyecto *Formación de Promotoras en Derechos y Ciudadanía*.<sup>27</sup> Este conjunto de materiales didácticos contenía, además de los cinco módulos indicados<sup>28</sup>, el manual de capacitación *Pienso, Siento, Hago...*, cuatro folletos temáticos, una Guía de Acción Ciudadana, dos afiches temáticos, doce boletines *Red Mujer*, un tríptico con la estructura técnica del proyecto, un paquete de instrumentos didácticos y pedagógicos y un paquete de instrumentos de seguimiento del proceso de formación. El manual de capacitación se creó para ser utilizado por las promotoras/facilitadoras en la etapa de multiplicación del proceso.

## **Tercera etapa: Caminando**

### *Etapa de multiplicación*

Las promotoras continuaron el camino iniciado. Se trataba de probar lo aprendido y transitar este nuevo trecho con seguridad y convencimiento.

---

27 CEDEAL. *RedMujer*, 10, febrero 2001.

28 Los cinco módulos eran: Género y Equidad, Derechos Humanos, Derechos Constitucionales, Participación Ciudadana y Liderazgo Alternativo.

Con la experiencia de su formación tenían que ejercer sus derechos, cumplir con sus responsabilidades y compromisos políticos y sociales.

Quiero ofrecer mi ayuda, compartir todo lo que he aprendido, para que nunca otra mujer pase tantos años aislada como yo lo estuve<sup>29</sup>,

decía una de las promotoras capacitadas cuando se enfrentaba a la etapa de multiplicación de los aprendizajes.

Esta segunda parte fue de especial importancia, pues se trataba de la réplica de los aprendizajes por parte de las promotoras, quienes debían transmitir los saberes, sentires y destrezas aprendidas y propiciar la misma experiencia en otras mujeres con la finalidad de extender y consolidar el proceso de formación en derechos y ciudadanía. Durante tres meses, las promotoras formadas compartieron con otras mujeres de los barrios de las Cooperativa Jaime Roldós Aguilera, La Lucha de los Pobres y La Argelia, sus conocimientos sobre equidad, derechos, ciudadanía y liderazgo. La experiencia dio lugar a la creación de nuevos grupos con un promedio de diez mujeres por cada uno. Las mujeres interactuaban y socializaban aprendizajes, conducían diálogos, facilitaban conocimientos, atendían consultas, todo lo cual producía un proceso de crecimiento orientado a lograr que las participantes fueran agentes generadoras de cambios en sus barrios y trocaran el orden de sujetos pasivas-receptoras a mujeres activas y propositivas, a ciudadanas con un perfil político fortalecido para la organización y la movilización. Sobre esta experiencia, los testimonios fueron elocuentes:

Fue una aventura increíble, nos permitió organizar grupos de mujeres en nuestros barrios para replicar los conocimientos adquiridos sobre Derecho y Ciudadanía. Ejercitamos nuestra capacidad de convocatoria, de organización; habilidades y destrezas de planificación, de comunicación, de transmisión de contenidos. Evidenciamos nuestra capacidad de motivar y mantener al grupo de mujeres durante tres meses participando en el proceso de la multiplicación, con una generación de nuevos contenidos y motivaciones desde su propia experiencia, creatividad y respuesta<sup>30</sup>.

Los talleres de multiplicación son lugares de aprendizaje ciudadano, que hacían falta para que las mujeres podamos contar nuestras experiencias, aprender de ellas y de las experiencias de las demás, e informarnos de los derechos

---

29 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

30 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

para poder exigirlos<sup>31</sup>.

Las compañeras que asistieron a la multiplicación dependían de los hombres que se hacían cargo de ellas, sólo pasaban en la casa, pero ahora han tomado las riendas de su vida, algunas trabajan en los centros infantiles, otras han seguido estudiando, una de ellas acabó la primaria<sup>32</sup>.

### *La conformación de los Núcleos de Acción Ciudadana*

Los *Núcleos de Acción Ciudadana* (NAC) se formaron con mujeres de los barrios interesadas en organizarse y en participar en el proceso formativo sobre derechos y ciudadanía, proceso liderado por las promotoras formadas que cumplían con el compromiso de crear espacios de aplicación práctica de los conocimientos sobre ejercicio político ciudadano. Para su conformación, las promotoras empezaron motivando a las mujeres de sus barrios a través de visitas, reuniones, encuentros y conversaciones. Igualmente, para conseguir apoyo político y logístico, mantuvieron reuniones con los dirigentes barriales, proceso que contó con el apoyo del CEDEAL. De esta manera, se consolidaron trece *Núcleos de Acción Ciudadana*. Estos tenían como objetivos, por un lado, la concreción del ejercicio de los derechos individuales y colectivos de las mujeres, y, por otro, la generación de propuestas para la construcción de agendas barriales que recogiesen las reivindicaciones prácticas y estratégicas de las mujeres. Cada núcleo de mujeres se reunía en ambientes establecidos por las mismas participantes y de acuerdo a su tiempo disponible. Estos lugares les brindaban la oportunidad de expresarse sin recelos. En las reuniones fluían sus temores, dolores, ansiedades, dudas, sueños, permitiéndoles conocer las experiencias e inquietudes de sus compañeras. Consideramos a estos núcleos como semilleros donde están germinando las ideas de un accionar futuro. Los siguientes testimonios así lo confirman.

En un compartir mutuo, vamos adquiriendo conocimientos importantes que nos facilita conseguir cambios y llegar a acciones inmediatas y a largo plazo<sup>33</sup>.

---

31 CEDEAL. *RedMujer*, 10, febrero 2001. Testimonio de la participante del grupo Mi Casita-Lucha de los Pobres.

32 Testimonio Taller. Documento Sistematización. Archivo CEDEAL, 2001.

33 Testimonio de la sistematización del taller de constitución de Núcleos de Acción Ciudadana. Archivo CEDEAL 2001.

Las mujeres tienen que capacitarse y organizarse, conscientes de que en un trabajo colectivo y recíproco pueden encontrar soluciones a sus problemas...

Ya no sólo queremos ver y conformarnos, ahora queremos actuar<sup>34</sup>.

Los grupos de multiplicación articulados como *Núcleos de Acción Ciudadana*, conformaron *Redes Zonales* y una *Red Interbarrial*. Las nuevas formas de organización facilitaron el intercambio de acciones y experiencias entre Núcleos y entre Redes Zonales Norte – Sur. Esta estrategia permitió recoger y potenciar propuestas comunes, compartir, intercambiar, así como establecer nexos y canales con otras organizaciones que promocionaban y defendían los derechos de las mujeres.

Con las diferentes secuencias del programa se apoyó el empoderamiento de las mujeres y se fortaleció, particularmente, la decisión de ejercer la ciudadanía mediante el acceso a espacios de poder en sus barrios. El fin último era gestar una base organizativa en favor de las mujeres. Como dice Maddalena Pezzotti, “(c) con el empoderamiento se trata de reforzar las aptitudes individuales y asociativas de las mujeres, en términos de autoconfianza y autonomía. Gracias a ese ‘poder interior’, proyectan la eliminación de la discriminación que las oprime y limita su libertad y su participación. De acuerdo a la reflexión sostenida durante todo el proceso formativo, ese ‘poder interior’ se conecta con la autoestima, la autoconciencia, la asertividad y la habilidad para analizar las causas y las consecuencias de la influencia del ‘poder sobre’ y en la propia vida” (2002). En palabras de las mujeres:

Ahora con todos los conocimientos que estoy adquiriendo, me veo fortalecida y pienso que no debo ceder mi espacio por miedo o timidez, sino que es mi obligación participar activamente con el derecho que me asiste como ciudadana y como mujer<sup>35</sup>.

Es hora de participar para que se rectifiquen las cosas que están mal y que nos afectan a todos y todas. Estoy asistiendo a las reuniones de la organización y aunque con un poco de nervios dejo oír mi voz y expreso mi pensamiento, mis sentimientos, mis anhelos, mis derechos, que son los de todas las mujeres del barrio y de la Cooperativa<sup>36</sup>.

---

34 Idem.

35 Testimonio. Documento Sistematización –Taller. Archivo CEDEAL. 2001.

36 CEDEAL. *RedMujer*, 6, octubre 2000.

### *Los talleres de multiplicación*

Los talleres de multiplicación se iniciaron entre enero y abril del 2001, con un trabajo de 36 horas, en horarios conciliados con las participantes. Estos se dieron en los sectores tanto del norte como del sur, indistintamente, de lunes a domingo, en horario de 15H00 a 18H00, y de 19H00 a 21H00, respectivamente.

Al inicio de la multiplicación se elaboró, en colectivo con ambos grupos, un reglamento que normaba las acciones correspondientes a esta etapa, tanto en los aspectos técnicos, logísticos, como en los de participación. Se nombró, democráticamente, una coordinadora del norte y otra del sur. La designación se convirtió en una práctica rotativa para dar lugar a que todas ejerciesen el liderazgo. Las coordinadoras actuaban como interlocutoras entre las promotoras y el CEDEAL y cumplían actividades de organización, apoyo y supervisión al trabajo de las multiplicadoras. También ejercían la representación en las gestiones frente a las dirigencias de sus barrios.

Las promotoras/facilitadoras contaron con el paquete pedagógico ya mencionado y con un conjunto de instrumentos que facilitaban su trabajo, como el plan general de la multiplicación, horarios, planes de acción y un *syllabus* con los contenidos básicos de los cinco módulos. Se les proporcionó, además, un paquete de dinámicas de recreación e integración, diversos materiales de apoyo (textos, diagramas, grabaciones de audio con testimonios y vídeos) y cuatro fichas para el control del proceso, la evaluación y la auto evaluación. Estos instrumentos sirvieron también para guardar la información cuantitativa y cualitativa concerniente al trabajo realizado en esta etapa y facilitar la sistematización de la experiencia. Paralelamente a estas actividades, las promotoras impulsaban acciones de promoción de los derechos de las mujeres, de protección a mujeres víctimas de violencia, de pro mejora de sus barrios, de promoción de lideresas a las dirigencias barriales y de consolidación de los *Núcleos de Acción Ciudadana*.

Las diversas estrategias que emplearon en este proceso, se enfocaron a promover cambios en las relaciones de género y sociales en sus familias, propiciando la participación de todos los miembros hombres o mujeres en las tareas del hogar, para, de esa manera, romper con los estereotipos de género e instituir la práctica de las responsabilidades compartidas. Igualmente, en las organizaciones barriales, buscaron una participación más activa implicándose en la toma de cuentas para conocer el destino de los recursos entregados a las organizaciones para obras comunitarias de vivienda, salud, educación, re-



creación y mejoramiento del entorno, como se desprende de los testimonios expuestos a continuación:

Deseo llegar a ser dirigente barrial y quiero consolidar el grupo de mujeres para capacitarlos, para reclamar nuestros derechos, para hacer proyectos productivos y participar activamente en el desarrollo del barrio<sup>37</sup>.

A más de las mujeres de mi núcleo, estoy formando una organización de jóvenes. Hemos pensado realizar varias actividades, como jornadas de orientación en temas de alcoholismo, drogas y educación sexual. También realizar acciones para mejorar el ambiente y prevenir que se siga deteriorando<sup>38</sup>.

Este proceso ha producido en mí un cambio como persona y una responsabilidad social para consolidar mi Núcleo de Acción Ciudadana, al que haré crecer con muchas mujeres de mi sector, para planificar diferentes acciones que mejoren al barrio y algún proyecto productivo para ganar dinero que será de beneficio familiar<sup>39</sup>.

El convencimiento de que no debían desconocer sus propias potencialidades y que, más bien, debían darse la oportunidad de rescatar y resaltar sus capacidades de comunicación, de negociación, de gestión, de liderazgo, motivó la participación de más mujeres en sus pequeños grupos de aprendizaje que funcionaron autónomamente en los barrios. Alrededor de 412 mujeres compartieron experiencias, y, a través de sus testimonios, evidenciaron las desigualdades de género existentes, el incumplimiento de los derechos que les correspondían y la inexistencia de espacios de práctica ciudadana en sus barrios.

El equipo técnico realizó el seguimiento mediante visitas semanales a los grupos, con el fin de respaldar y reforzar las acciones de las promotoras. En estas visitas se utilizó la ficha *Guía de Observación* a través de la cual se recolectó la información sobre el desarrollo de los eventos. Esta información sistematizada volvió a las promotoras para sostenimiento de sus aciertos y corrección de sus errores. El asesoramiento a los grupos contempló también reuniones de orientación, evaluación y de retroalimentación. En suma, se

---

37 CEDEAL. *RedMujer*, 10, febrero 2001.

38 CEDEAL. *RedMujer*, 11, marzo 2001.

39 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

mantuvo un intercambio permanente de experiencias, acciones y se estimuló de forma continua la creatividad.

Los procedimientos específicos empleados fueron la coevaluación y la autoevaluación. Al término de cada taller, las promotoras procedieron a realizar una evaluación de la jornada, utilizando las fichas correspondientes que permitían sopesar su propio trabajo de facilitación, los avances de contenido y el grado de asimilación y cambio actitudinal de las mujeres de su núcleo. Aparte de eso, se mantuvieron reuniones semanales de asesoramiento y coordinación (lunes a las 19h00, en el norte y miércoles a las 16H00, en el sur) entre las promotoras, la coordinadora y el equipo técnico. Estas sesiones sirvieron para seguir la evolución del trabajo de la multiplicación, para la retroalimentación de acciones y el reforzamiento a los procesos metodológicos y socio-organizativos.

Acogiéndonos a lo que plantea Narda Henríquez, en las actividades de multiplicación se impulsaron otras capacidades que considerábamos necesarias. Ella dice que “las mujeres deben estar provistas de una capacidad negociatoria, de un poder de convocatoria y de hacer propuestas y proyectos, para lo cual requieren una constante preparación y apoyos. Esto implica un obligado reconocimiento y la garantía de su acceso a espacios de poder, y a los instrumentos que acompañan al desarrollo social y económico real, como, educación, seguridad social, salud, producción. Derechos que pertenecen a las mujeres y de los cuales debe responder el Estado, para responder de alguna manera con la postergada deuda social que tiene con las mujeres, y que se han acumulado a lo largo de la historia de las democracias” (Enriquez y Alfaro: 1991). Esta necesidad complementaria de aprendizaje incluimos en la fase de réplica de los aprendizajes.

### **Acciones y eventos públicos**

El proceso educativo en derechos y ciudadanía que asumieron las promotoras, generó una gran demanda de más mujeres de los sectores involucrados. Para satisfacer esta petición reiterada, se organizaron talleres especiales intensivos adecuando la capacitación a las necesidades y el perfil de las beneficiarias. Participaron mujeres del programa *Niñez Internacional*, educadoras comunitarias de los Centros de Desarrollo Infantil y las madres de familia de la escuela Eustaquio Montemurro. Estos eventos de capacitación realizados en los barrios de las Cooperativas Jaime Roldós, Lucha de los Pobres y la Argelia, acogieron a doscientos cincuenta mujeres.

Los testimonios expresados en estos espacios evidencian la necesidad sentida de las mujeres que buscaban información y formación como herramientas para un proceso de cambio, crecimiento y afirmación. Una participante expresó de forma enfática:

...ahora sé lo qué es mejor para mí: darme cuenta de los derechos, de lo que soy y puedo hacer; me trajo un gran sentido de responsabilidad hacia mí misma...<sup>40</sup>.

Durante el desarrollo del proyecto, se integraron a la celebración de fechas importantes, vistas como oportunidades formativas; por ejemplo, el Día Internacional de la Mujer. Por iniciativa de los *Núcleos de Acción Ciudadana* del norte y del sur y con la coordinación de las promotoras, se organizaron dos eventos convocados al tenor de los temas de equidad e igualdad. Alrededor de estos eventos, las mujeres demostraron liderazgo, capacidad de convocatoria y organizativa, solidaridad, comunicación e interacción; pero sobre todo, se pudo apreciar la práctica de los conocimientos adquiridos durante su año de formación. En estos eventos participaron los vecinos y vecinas de la comunidad, invitados e invitadas especiales como: Alejandra Cantos y María Quintero, de la Comisión del Control Cívico de la Corrupción (CCCC), otros/as invitados/as especiales, dirigentes barriales y autoridades comunitarias.

La apertura institucional del CEDEAL para receptar las iniciativas que se presentaron en el curso del programa, permitió aprovechar oportunidades como la visita del experto mexicano Daniel Osorio, quien ofreció una charla sobre manejo de conflictos. Con Alejandra Cantos, Vicepresidenta de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción se discutió la posibilidad de establecer veedurías barriales, y fomentar el control social de las obras públicas que se realizaban en los barrios. Las veedurías tendrían como requisito para su funcionamiento, la participación igualitaria de hombres y mujeres. Como resultado posterior a la finalización del proyecto, se constituyó un Observatorio Social de las Mujeres con la participación de sus *Núcleos de Acción Ciudadana*, a través del cual actualmente se realizan acciones de contraloría social.

Otro suceso importante para las mujeres fue el encuentro con Gina Watson y Esperanza Páez, representantes del FIG-ACDI, con quienes las mujeres conversaron sobre sus experiencias, expectativas y proyecciones de generar un desarrollo humano con justicia de género, de integrar la participación

ciudadana en la toma de decisiones, en la rendición de cuentas y de actuar con transparencia.

Los eventos anotados anteriormente aportaron en gran medida al desarrollo personal y a la formación de las participantes. La relación con personalidades no sólo que amplió el cúmulo de conocimientos sobre sus derechos, sino que, además, contribuyó a acrecentar su autoestima y confianza en sí mismas. La oportunidad de poder expresar sus ideas, analizarlas, sustentarlas frente a otras personas, explicitar sus necesidades, incrementó su formación a la vez que demostró cómo habían avanzado en su proceso de empoderamiento.

### **Presencia en las organizaciones barriales**

La conformación de las redes de mujeres orientadas a su ciudadanización permitió ubicar la presencia de nuevas líderes de sectores urbano marginales. Algunos aspectos destacados de esta conformación fueron: el intercambio de experiencias; la visibilización del liderazgo femenino y de los derechos de las mujeres; la promoción y consolidación de sus organizaciones en el contexto de los sectores populares; la generación de apoyos y asesoramiento externo; la articulación establecida con las organizaciones barriales; la proyección de creación o el fortalecimiento de redes barriales de acción ciudadana; la posibilidad de ampliar el marco de acción a través de la creación de una red interzonal norte-sur que promoviese la participación activa, efectiva y articulada de las mujeres en los barrios; la interlocución con el gobierno local para vigilar el cumplimiento de los compromisos y demandas de las mujeres que partiese de la *Plataforma de Beijing* y que contemplase, entre otros, el derecho al desarrollo, a una vida sin violencia, a la salud reproductiva.

Las declaraciones de las mujeres participantes testimonian el grado de conciencia sobre la importancia de la organización que el proceso formativo suscitó:

Si las mujeres estamos unidas, podemos salir adelante, conseguir nuestros propósitos, organizarnos, proponer acciones de trabajo, apoyar los liderazgos de las mujeres... Creo que es hora de que funcione la equidad... que las mujeres estemos representadas por mujeres que peleen nuestros intereses, y pueda así cambiar la visión que se tiene de nosotras<sup>41</sup>.

Invito a todas las mujeres a que se decidan a cambiar, a concienciarse sobre las necesidades que tenemos como mujeres, a romper con las cadenas que atan nuestra libertad y posibilidades de desarrollo. A que se integren a nuestra lucha, participen<sup>42</sup>.

## Cuarta etapa: Final del Camino

### *Evaluación final del proceso y resultados*

La última fase de evaluación del proyecto midió los efectos de la formación y de la capacitación. Con base en el proceso de evaluación sistemática mantenida a través del seguimiento y el monitoreo, de las reuniones mensuales y trimestrales de retroalimentación y de la evaluación final, se determinaron los siguientes logros. Primeramente, cambios en la conducta de las promotoras/facilitadoras evidenciados en un mayor grado de autoestima, certeza en los conocimientos, seguridad en sí mismas para acceder a los espacios de decisión en la familia y en los comités barriales, actitudes solidarias para compartir aprendizajes con otras mujeres y predisponerlas a defender sus derechos, y facilidad para propiciar procesos socio-organizativos. Se registró, asimismo, una potenciación de sus capacidades técnicas y metodológicas, traducida en la adquisición de conocimientos y destrezas comunicacionales, la aplicación de los aprendizajes en la formulación y ejecución de acciones de participación ciudadana, la integración del enfoque de derechos en las acciones formuladas y habilidades para facilitar, liderar e influir en los grupos.

El proyecto también fortaleció institucionalmente al CEDEAL al facilitarle el desarrollo de una visión estratégica a mediano y largo plazo en relación a la equidad de género, los derechos y la ciudadanía. Desde la perspectiva institucional, constituyó un valioso aprendizaje, abriéndonos la posibilidad de replicar esta práctica pedagógica y el modelo de coordinación y gestión en otros espacios y proyectos. Hoy por hoy, contamos con resultados positivos de réplica y modelos de coordinación y gestión con otras organizaciones. Además, el *Programa de Formación en Derechos y Ciudadanía* tiene la posibilidad de constituirse en una política estatal a nivel nacional, pues su ejecución estuvo amparada mediante una resolución del Ministerio de Educación (MEC) que lo reconocía y certificaba a las participantes con acreditaciones oficiales.

---

42 CEDEAL. *RedMujer*, 9, enero 2001.

En ese sentido, el programa puede ser asumido para el desarrollo de procesos educativos con equidad de género en el Plan de Mejoramiento de la Calidad de la Educación de Personas Adultas.

La capacidad de respuesta institucional y la producción de materiales, que han llenado un vacío en el medio, ha significado un aporte en la línea de trabajo en educación/capacitación orientado a la ciudadanía de las mujeres, con una propuesta pedagógica de género.

### **Las lecciones**

En cuanto a las lecciones de la experiencia, se determinaron dos niveles: el de las promotoras y el institucional.

#### *De las promotoras*

En el taller de evaluación final, las promotoras determinaron las siguientes lecciones. En primer lugar, reconocer la necesidad de aprender e informarse para ejercer los derechos y luchar por sus propios espacios de participación, buscando de manera conjunta el camino para conseguir la igualdad y la equidad. Como diría una lideresa:

la participación política de nosotras es reducida por diversas circunstancias, una, por el machismo reinante, los hombres no admiten ser gobernados por una mujer, esto lo hemos comprobado tanto en la política formal del país, como en la barrial. Las mujeres son parte de las bases y se les utiliza como gancho en las elecciones; en las organizaciones se nos dan cargos secundarios como secretaria o vocal de asuntos sociales, espacios donde no tenemos poder de decisión<sup>43</sup>.

Otra lección aprendida ha sido la comprensión de la importancia y necesidad de estar organizadas y asumir compromisos individuales y colectivos, según se desprende del siguiente testimonio:

Estoy armando una organización de mujeres que quiero sea muy grande, para enseñarles la Ley contra la Violencia a la Mujer y la Familia, las leyes laborales, los derechos humanos, y hacer un plan de trabajo para mejorar el barrio<sup>44</sup>.

---

43 CEDEAL. *RedMujer*, 5, septiembre 2000.

44 CEDEAL. *RedMujer*, 5, septiembre 2000.

Una tercera lección, se refiere a la necesidad de desarrollar nuevas formas sociales de relación con los hombres, especialmente, con los hijos para romper el círculo vicioso de la socialización tradicional. Una promotora diría:

Soy muy distinta a lo que fui: en mi manera de hablar, de proyectarme a los demás, en mi ámbito familiar impactó mucho esta formación, porque tengo tres hijas mujeres y un solo varón, soy única mujer, y tuve bien marcado el estereotipo machista, que las mujeres a la cocina y los varones por acá; con el curso pude ver de otra forma las cosas y eso me sirve para criar a mis hijos<sup>45</sup>.

Adicionalmente, se aprendió la necesidad de afirmar el liderazgo y conseguir el acceso a espacios de decisión en las dirigencias barriales, para lo cual sería indispensable la capacitación permanente y la solidaridad entre las mujeres líderes de los barrios. Según afirmaba una lideresa, actualmente

la participación política en la directiva de la Lucha de los Pobres es una preocupación. Nos hemos ido preparando para formar parte de esa directiva barrial. Estamos apuntando a las futuras elecciones para ser parte de ellas. Las mujeres somos las que palpamos las necesidades, las que sabemos qué podemos hacer en beneficio de la comunidad, para que se desarrolle. Hay que impulsar cambios, un nuevo estilo de liderazgo, desde hace quince años el poder de nuestro sector ha estado en manos de hombres ligados a partidos políticos. Ya es hora de cambiar<sup>46</sup>.

Finalmente, las participantes comprendieron que la responsabilidad y el respeto constituyen un proceso de crecimiento individual que nutre el crecimiento colectivo:

Me costó mucho tiempo y trabajo personal salir adelante. Hoy me considero afortunada. He aprendido a confiar en mí misma. Definitivamente me gusta la política<sup>47</sup>.

Invito a todas las mujeres a que se decidan a cambiar, a concientizarse sobre las necesidades que tenemos como mujeres, a romper con las cadenas que atan nuestra libertad y posibilidades de desarrollo. A que se integren a nuestra lucha, participen, no pongan pretextos vanos<sup>48</sup>.

---

45 Entrevistas a las promotoras.

46 CEDEAL. *RedMujer*, 4, agosto 2000.

47 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

48 CEDEAL. *RedMujer*, 9, enero 2001.

### *De la institución*

Para el CEDEAL, las grandes lecciones de este proceso han sido: la confirmación de que las mujeres necesitan apropiarse de conocimientos y habilidades para abatir los estereotipos sobre su incapacidad de gestionar. Por otro lado, en un proceso de formación no se puede subestimar ni dejar de lado la preparación para confrontar las resistencias y resolver los conflictos que surjan. Tan es así, que la negociación y el manejo de conflictos se constituyeron en parte integrante del programa. Las mujeres participantes como el equipo técnico desarrollamos la estrategia de negociar todo y con todos los actores. Estas negociaciones fueron más allá de lo previsto antes de su ejecución. En algunos casos hubo que negociar directamente con los hombres en las familias buscando alianzas y remozando comportamientos a fin de que permitieran la permanencia de las mujeres.

Otras lecciones derivadas de la experiencia han sido: la constatación de que la riqueza de los resultados de un proyecto es producto de un proceso participativo y consultivo en todas sus etapas. Asimismo, que es necesario obtener el respaldo y la solidaridad de los hombres: debido a la fuerte dependencia de las mujeres y a la carga de responsabilidades familiares, el acceso a los espacios de formación requiere de la decisión, apoyo, negociación, información correcta y solidaridad de los varones. Es importante de considerar que las mujeres tienen un gran interés por aprender y que solo requieren de oportunidades a través de programas de formación y orientación sostenidos, que necesitan motivación y acompañamiento permanentes, y que, en esos procesos, es ineludible el respaldo de una organización.

Hemos aprendido también que la relación entre el equipo técnico y las capacitandas se construye y fortalece en cada pequeña acción, en todos los espacios, no sólo en los talleres; que hay que ser muy cautelosas y autocríticas para no establecer relaciones de dependencia ni generar prácticas clientelares que resten la libertad para crecer y autopoicionarse en sus escenarios. Adicionalmente, la formación y capacitación no formal tienen sentido si se parte de las lógicas, costumbres y vivencias propias de la población. La formación para la toma de decisiones, por otra parte, debe ser continua y estar presente en todos los espacios de discusión y decisión. Aprendimos que el apoyo institucional consiste en acompañar los procesos, no en dirigirlos; que la orientación y el asesoramiento permanentes facilitan el tránsito de la capacitación a la aplicación. En la planificación del programa, una lección aprendida fue que debe incluirse el conocimiento sobre resolución de conflictos y negociación



en todos los espacios de relacionamiento social. Es necesario generar constantemente espacios de discusión y negociación con la comunidad y sus dirigencias, para explicitar intereses y necesidades, desvanecer preconceptos y establecer relaciones de respeto mutuo y colaboración. Finalmente, se asimiló que, aún cuando un programa se enfoque prioritariamente en las mujeres, debe prever un seguimiento al proceso de sensibilización en género y derechos para los hombres.

### Seguimiento post-proyecto

El CEDEAL busca y propicia un liderazgo diferente de las mujeres que contraste con el modelo de liderazgo masculino prototípico de la cultura patriarcal. Un liderazgo que tenga por objetivo fundamental transformar las desigualdades de género, pero que, además, desarrolle las fortalezas propias de las mujeres. Que no excluya el manejo de la subjetividad y el fortalecimiento de la sensibilidad necesarios para identificar las necesidades particulares y entender aspectos cualitativos de las personas o de las comunidades. Este liderazgo alternativo integra la capacidad de negociar y la habilidad para estimular acciones en conjunto.

Mediante un proceso participativo, consultivo y evaluativo permanente, el CEDEAL pretende alcanzar: a) el empoderamiento de las mujeres y la práctica de un liderazgo alternativo y efectivo en sus grupos y en sus barrios, haciendo posible la participación de las mujeres en las directivas barriales y el reconocimiento de sus capacidades; b) la formación de promotoras capacitadas y comprometidas para compartir conocimientos, apoyar a las mujeres de su barrio, realizar acciones socio organizativas vinculadas a la comunidad y consolidar los *Núcleos y Redes de Acción Ciudadana*; y c) el funcionamiento permanente de los Núcleos y de las Redes de Acción Ciudadana con propuestas que contengan un enfoque político a favor de las mujeres. Como lo expresamos en su oportunidad en nuestro boletín *RedMujer*, “tenemos el deseo de afianzar liderazgos y conseguir espacios de decisión en las dirigencias barriales, por eso la capacitación y la solidaridad son nuestras aliadas. Hemos aprendido a reconocer las fortalezas de las compañeras líderes, ellas son nuestras representantes y las que deben abrir el camino para otras mujeres”<sup>49</sup>. Ellas, por su parte, expresan este aprendizaje con estas palabras:

---

49 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

Solas no se va a ninguna parte, por eso debemos estar organizadas y asumir compromisos individuales y colectivos, los núcleos son la base, nosotros los conformamos, debemos fortalecerlos y hacerlos crecer con propuestas y acciones.<sup>50</sup>

Otros efectos derivados que se pretenden alcanzar en la etapa de seguimiento postproyecto son, en relación a las promotoras: a) la capacidad de generar propuestas productivas como mecanismos para mejorar la calidad de vida y sostener los procesos socio-organizativos; y b) la capacidad de propiciar el control social comunitario a través de la organización, fundamentado en el ejercicio político y de ciudadanía de las mujeres. En lo referente a la institución, se busca la validación y socialización de un programa pedagógico con una propuesta de formación a largo plazo, mejorado por la retroalimentación sistemática; la implementación del proyecto en otros sectores sobre la base de demandas específicas; y, finalmente, aportar a la construcción de políticas públicas en educación de género, derechos y ejercicio ciudadano en el Programa de Educación Popular Permanente.

## Conclusiones

Pensar en el desarrollo de la ciudadanía de las mujeres, objetivo central que motivó el funcionamiento del programa, ha sido una experiencia enriquecedora que nos remite a las siguientes conclusiones.

La necesaria promoción y fomento del pensamiento integral frente a la realidad social en la que convergen los diferentes problemas que enfrentan las mujeres, como parte del ejercicio de una ciudadanía diferenciada, debe tener como eje el cuestionamiento de la inequidad y las relaciones de poder, para establecer con conocimientos bien fundamentados, demandas de inclusión social en los contextos más cercanos, como son las organizaciones barriales. Como hemos podido observar, a lo largo de la experiencia, la práctica política de las mujeres formadas en las organizaciones barriales va encontrando, no sin dificultades y polémicas, un punto de convergencia alrededor de la necesidad de promover una ciudadanía activa, basada en los valores de la inclusión social y el respeto a las diferencias. Consideramos que este marco abre posibilidades de cambio en las relaciones sociales de poder, y, sobre todo, en la manera de vincularse en los espacios locales y la sociedad en general. En relación

---

50 CEDEAL. *RedMujer*, 12, abril 2001.

a la ciudadanía de las mujeres, en este trabajo reconocemos la universalidad de los derechos humanos como base del ejercicio ciudadano, pero hemos constatado que, incluso desde esa perspectiva, las mujeres son todavía excluidas, a pesar de que, al igual que otros grupos sociales discriminados, han generado avances, tales como, el reconocimiento de la igualdad jurídica. En la realidad, la plenitud de derechos para ellas no existe, lo cual hace muy difícil todavía su inserción en los espacios de decisiones a nivel barrial.

El *Programa Educativo de Formación en Derechos y Ciudadanía* ha contribuido a la formación de mujeres líderes comunitarias para el ejercicio de sus derechos en sus espacios locales y barriales, así como para la difusión, entre otras mujeres, de los derechos humanos y la ciudadanía como praxis activa y propositiva. Actualmente, las mujeres promotoras están en capacidad de fortalecer sus organizaciones con programas y acciones de desarrollo personal, barrial y comunitario y de propiciar la consolidación de los núcleos y redes de acción ciudadana de mujeres. Desde estos espacios pueden coordinar y articular esfuerzos para promover a las mujeres hacia espacios del poder barrial y local, desde donde puedan asumir la defensa de los intereses de las mujeres y la solución a sus necesidades y las de sus familias.

La efectividad del programa se sustentó en el hecho de que surgió de las demandas y necesidades de la población meta que pedía conocer sus derechos y responsabilidades; y luego, en que valoró la participación ciudadana y rescató la importancia de un liderazgo alternativo y de procesos socio organizativos que fortaleciesen a las organizaciones de mujeres y diesen paso a su acción propositiva en las organizaciones barriales y en el gobierno local. Este punto de partida, permitió definir una estructura coherente, sostenida por la integralidad y secuencialidad de un proceso pedagógico orientado al desarrollo del pensamiento crítico de las mujeres y a la formación de actitudes y habilidades frente a sí mismas, a su contexto social y frente a los problemas de su vivir. Consideramos significativas la motivación y valoración de las mujeres como actoras de su aprendizaje: orientando, decidiendo y controlando su avance; potenciando en cada momento sus fortalezas y superando sus debilidades.

Es difícil todavía el acceso equitativo de las mujeres a las dirigencias centrales, porque eso implica el compromiso de una redefinición equitativa del poder en las organizaciones barriales, lo cual conlleva la necesidad de acompañamientos y apoyos de larga duración. Algunas mujeres han accedido a espacios de decisión en las organizaciones barriales, pero con muchas dificultades, pues las dirigencias son espacios cerrados que mantienen una “argo-

lla” de hombres e intereses que no están dispuestos a ceder el poder, una constante que se ha visibilizado durante todo el tiempo de la experiencia, a través del incumplimiento de los acuerdos establecidos y del bloqueo sutil que existió durante el proceso de la formación y la multiplicación.

Al propiciar la sensibilización y capacitación en género y derechos para mejorar la condición de las mujeres e incentivar su empoderamiento individual y colectivo, se han hecho importantes esfuerzos para lograr su participación en los espacios de poder de las organizaciones. Sin embargo, seguirán enfrentando obstáculos y continuarán requiriendo apoyo para mejorar su condición y promover sus liderazgos. Por eso, se hace necesaria la acción política de las mujeres por el derecho a su especificidad, así como la institucionalización del enfoque de género en todos los niveles de la sociedad, para sostener a nivel macro lo que se consigue a nivel micro.

El acceso a espacios de poder de las mujeres en las dirigencias barriales, produce desencuentros entre ellas, debido al uso del poder que se tiene en los barrios urbano marginales carentes de bienestar. El proyecto buscó empatar el desarrollo, la participación y la equidad de género, empujando cambios redistributivos de poder con visión política, lo cual todavía no es comprendido en los sectores que se encuentran muy fuertemente mediatizados por la cultura política propia del país.

Todo proyecto es un laboratorio de acciones y sentimientos que se propone el reto de trabajar una propuesta política, técnica y vivencial y generar un compromiso de cambio. Si bien la propuesta tuvo origen en las necesidades de las participantes y logró su consenso, no por ello erradicó el temor y la inseguridad, ya que la búsqueda de justicia, inclusión social y equidad de género en el ejercicio ciudadano de las mujeres son asuntos que comportan deconstrucción y construcción, y resulta sumamente difícil deconstruir lo aprendido para aprenderlo de nuevo. Citando a Marcela Lagarde diríamos que las mujeres nos juntamos para enfrentar los miedos, para darnos fuerzas, para aprender unas de otras, para contrastar nuestros recursos, para querernos, para enojarnos. Y ahí lloramos, dramatizamos, bailamos, decimos, ponemos nombres a nuestros sentimientos... (Lagarde: 1992).

En este trabajo con las mujeres de los barrios urbano marginales se han conjugado todas esas fuerzas para tratar de remover la cotidianidad, buscar alianzas alrededor de preocupaciones e intereses divergentes y siempre variables, lo que ha conllevado una comprensión humana y un ejercicio de la tolerancia mutua, más allá de los enfoques técnicos y políticos que nos hacen ver como iguales a las mujeres y acompañarnos en el vivir y en el crecer.

## Bibliografía consultada y citada

- AGUILAR, Lorena e Itza CASTAÑEDA. *Sobre marinos, marinas, mares y mareas. Perspectiva de Género en zonas marino costeras*. San José, Costa Rica: UICN, 2002.
- ALFARO, María Cecilia. *Hacia la equidad*. San José, Costa Rica: UICN, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, 1999.
- ASTELARRA, Judith. *Participación política de las mujeres* (sin más referencias).
- BAREIRO, Line. "Las Recién llegadas. Mujer y participación política". En V/A, *Estudios Básicos de Derechos Humanos* (San José, Costa Rica: IIDH, 1996).
- BAREIRO, Line, y Jane Clough Riquelme. "Nuevas Voceras de la Ciudadanía Plena". En *Los procesos de reforma del Estado a la luz de las teorías de género*, Cuadernos Latinoamericanos de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, IULA/ CELCADEL, N° 26, pp. 17-38. También editado como cuadernillo por el CDE, Asunción, 1999 y en Siu, Dierkxsens y Guzmán (compiladores) *Antología Latinoamericana y del Caribe Mujer y Género. Período 80-90*, Volumen II, UCA, Managua, 1999, pp. 275-312.
- BATLIWALA, Srilatha. "El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción". En Magdalena León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM. Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- CAMACHO, Rosalía, FACIO, Alda y SERRANO, Esther. *Caminando hacia la igualdad real. Manual en Módulos dirigidos a facilitadores de talleres para la capacitación de jueces en la administración de justicia con perspectiva de género*. San José, Costa Rica: ILANUD, UNIFEM, 1997.
- CAVAZA, Simonetta, VIDAL, Angel L. *Género y Desarrollo (algunas reflexiones y un glosario práctico para facilitar el trabajo a nivel local)*. Turín: Centro Internacional de formación de la OIT, 2002.
- CEDEAL. "Programa Formación Alternativa en Derechos y Ciudadanía". Quito, 1999.
- . "Proyecto Formación de Promotoras en Derechos y Ciudadanía". Quito, 2000.
- . "Plan de Capacitación". Proyecto de Formación de Promotoras en Derechos y Ciudadanía. Quito 2000.
- . *RedMujer*, 1-12, Quito, 2001.
- . Documentos internos de sistematización de talleres. Quito, 2001.
- /FIG. Entrevistas a promotoras seleccionadas. Quito, 2003.
- COORDINACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES DE MUJERES. *Soy mujer... Tengo Derechos*. Santiago de Chile: FLACSO- SEPADE, 1991.
- CONFITEA V. "Aprendizaje de Adultos: una clave para el Siglo Veintiuno, Género y Educación de personas jóvenes y adultas en América Latina y El Caribe (Documento de trabajo para las reuniones nacionales hacia la Conferencia Regio-

- nal preparatoria de la Quinta conferencia Internacional de Educación de Adultos)". Hamburgo, 1997.
- DE BARBIERI, Teresita. "Certezas y malos entendidos sobre la categoría de género". En V/A, *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. San José, Costa Rica: IIDH, 1996.
- HENRIQUEZ, Narda, ALFARO, Rosa María. *Mujeres, Violencia y Derechos Humanos*. Lima: IEPALA, 1991.
- JELIN, Elizabeth. "Ciudadanía e Identidad. Una Reflexión Final" (sin más referencias).
- LAGARDE, Marcela. "Identidad de género y derechos humanos". En V/A, *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. San José, Costa Rica: IIDH, 1996.
- . *Democracia Genérica*. REPEM México y Mujeres por el Diálogo. México, s/e, 1994.
- . *Identidad y Subjetividad Femenina. Memorias del Curso impartido en Managua, Nicaragua*. Puntos de Encuentro, 1992.
- LEON, Magdalena, "El empoderamiento en la Teoría y Práctica del Feminismo". En Magdalena León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM. Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- MENENDEZ-CARRION, Amparo. "Para repensar la cuestión de la gobernabilidad desde la ciudadanía. Dilemas, opciones y apuntes para un proyecto", *Revista Latinoamérica de Ciencias Sociales*, 1, II, 1991.
- MOLINA, Natacha. "De la denuncia a la construcción de la igualdad: nuevas articulaciones entre ciudadanía y género". En *Nociones de una ciudadanía que crece*. Chile: FLACSO, 1998.
- PEZOTTI, Magdalena. *Participación y empoderamiento de las mujeres centroamericanas. Apuntes para estrategias de los organismos de cooperación*, México: UNIFEM, 2002.
- PROYECTO DESARROLLO AGROFORESTAL EN COMUNIDADES RURALES DEL NOROESTE ARGENTINO. *Detrás del árbol, la gente. Experiencias y aprendizajes del proyecto de desarrollo agroforestal en comunidades rurales del noreste argentino*, Argentina, Salta, 1997.
- SILVA, Erika. "Metodología de Sistematización de la Experiencia de los Proyectos del FIG- Ecuador". Quito, 2002.
- S/A. "Promoción de la Participación Política" s/e. s/f.

# La Construcción de la Identidad Feminista del Foro de la Mujer



*Paulina Rodas, Ariadna Reyes, Liliana Durán y Silvia Amores*

## Introducción

El Fondo para la Igualdad de Género de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (FIG-ACDI) se propuso sistematizar las experiencias de intervención por él auspiciadas durante el período 1999-2002 en Bolivia, Brasil, Colombia, Paraguay y Ecuador. En Ecuador, el objetivo prioritario del FIG había sido el de “contribuir al desarrollo de la ciudadanía de las mujeres, a partir del fortalecimiento del ejercicio democrático y la toma de decisiones en espacios de poder, en los ámbitos nacional y local”<sup>1</sup>. En consecuencia, el proyecto *Fortalecimiento Socio Organizativo al Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana* fue seleccionado para ser sistematizado, conjuntamente con otras cuatro experiencias.

La sistematización del proyecto se inició en agosto del 2002 y concluyó en septiembre del 2003. Se implementó a partir de los parámetros definidos en la *Metodología de sistematización de la experiencia de los proyectos del FIG-Ecuador* que propuso cuatro aspectos centrales: diseño de la propuesta, reconstrucción de la experiencia, análisis, interpretación y elaboración del documento final. Nos planteamos como objetivo conocer en qué medida nuestro proyecto había logrado potenciar al Foro como instrumento de representación y participación social y política de las mujeres en el país. En tal senti-

---

1 Erika Silva. “Metodología de sistematización de la experiencia de los proyectos FIG-Ecuador” (mimeo, 2002: 2), presentado en los talleres de capacitación y aprobación de instrumentos a desarrollarse.

do, definimos como ejes teóricos de la sistematización la identidad y la participación política. De ellos se derivaría la pregunta central que orientaría el proceso: ¿Cómo los mecanismos, prácticas y estrategias utilizados en el proyecto contribuyeron a generar al interior del Foro Nacional una identidad organizativa consecuente con una práctica política feminista?<sup>2</sup>

### La propuesta y sus antecedentes

El Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana (FNPMME) nació en Quito, el 28 de enero de 1994, por mandato de 139 delegadas de 125 instituciones y organizaciones de distinto tipo, representativas de quince provincias y tres regiones del país (costa, sierra y amazonía). Emergió en un momento de vacío de la organización social y política de las mujeres ecuatorianas y por iniciativa del Centro de Estudios e Investigaciones del Maltrato a la Mujer Ecuatoriana (CEIMME, posteriormente denominado CEIME)<sup>3</sup>. A los pocos meses se constituyeron capítulos del Foro en ocho provincias<sup>4</sup>, expandiéndose lentamente hacia otras en los años posteriores. Actualmente el Foro tiene presencia en doce provincias del país<sup>5</sup>.

Sus principales objetivos se orientaron a la consolidación de un movimiento de mujeres ecuatoriano encaminado al cambio social, a la promoción

---

2 Las preguntas derivadas fueron: a) ¿En lo orgánico, cómo llega el Foro a definir una línea política unificadora de la diversidad de Foros Provinciales? b) En lo ideológico, ¿en qué marco conceptual se promueve en los Foros Provinciales un nuevo concepto, más político, acerca del sentido de su accionar, que supere los conceptos tradicionales de alguna militancia? c) El diagnóstico realizado, ¿cómo contribuyó a reconocer las fortalezas y debilidades de la organización y potenciar su identidad política? d) ¿Qué contenidos conceptuales tuvo el debate al interior del Foro que le permitió establecer una identidad organizativa? e) ¿Qué elementos propositivos surgen en el debate promovido al interior del Foro Nacional que apunten a evitar que las acciones que promueve se queden en respuestas inmediatas a vectores de contingencia? f) ¿Qué aspectos teórico – prácticos se implementaron para lograr fortalecer al Foro Nacional como una organización de mujeres dentro del movimiento social? g) ¿Cómo llegó el Foro Nacional a definir sus prioridades programáticas apuntando a una política común que sea su eje articulador, sin abandonar su carácter definitorio de movimiento social? h) ¿Cómo se ha involucrado el Foro dentro del proceso de fortalecimiento en las acciones del movimiento de mujeres?

3 Centro de Estudios e Investigaciones sobre la Mujer Ecuatoriana (CEIME).

4 Carchi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Loja, Esmeraldas, Milagro y Napo.

5 Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Azuay, Loja, Esmeraldas, Guayas (Milagro), El Oro, Los Ríos y Zamora.



y defensa de los derechos humanos de las mujeres, a la lucha por su inserción en los diversos ámbitos de decisión del quehacer público y a la construcción de espacios de reflexión y análisis en los procesos de capacitación de sus integrantes. Durante sus primeros cuatro años (1994-1998) el Foro operó orgánicamente por medio de ONGs que actuaban como *Centros de Enlace*, tanto del Foro Nacional como de los Foros provinciales, y no contó con personería jurídica<sup>6</sup>. Una representante de cada provincia y la Coordinadora Nacional conformaban el *Comité Nacional del Foro*, máximo organismo dirigente.

En este período se realizó la Primera Asamblea Nacional, se inició su proceso de constitución y se verificaron sus principales acciones políticas: convocó a las organizaciones de mujeres del país a prepararse para participar en la IV Conferencia Internacional de la Mujer a realizarse en Beijing; junto con otras organizaciones femeninas, consiguió que el gobierno de Sixto Durán Ballén (1992-1996) emitiese el decreto de constitución de las Comisarías de la Mujer; participó en la elaboración del *Anteproyecto de Ley contra la Violencia a la Mujer y a la Familia* como insumo para la elaboración del proyecto definitivo que fue aprobado con el nombre de *Ley Contra la Violencia a la Mujer y a la Familia* en noviembre de 1995; algunas de sus dirigentas participaron como candidatas en el proceso electoral de 1996; formó parte del Directorio del Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU), creado en 1997 como instancia adscrita a la Presidencia de la República, junto con delegadas de la Coordinadora Política de Mujeres (CPM) y de las Feministas por la Autonomía (FA).

### La estructura dirigente del Foro Nacional de la Mujer

En el Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana, la máxima instancia con carácter político es la Asamblea Nacional que se reúne cada dos años y está conformada por cinco mujeres delegadas de cada uno de los doce Foros Provinciales, con un total de 60 mujeres. La segunda instancia con carácter político-directivo se denomina Consejo Nacional, responsable de viabilizar las decisiones políticas dictadas por la Asamblea Nacional y está conformado por el Comité Ejecutivo, las Coordinadoras Provinciales y la Coordinadora Nacional, con un total de 13 mujeres. La tercera instancia dirigente es el Comité Ejecutivo y está integrada por la Coordinadora Nacional, la Coordinadora Alterna y dos delegadas nacionales. La Secretaría Técnica es una instancia operativa que respalda las acciones de la Coordinadora Nacional.

6 Guadalupe León (directora del CEIME) fue designada Coordinadora Nacional del Foro, representación que mantuvo hasta 1998.

Hacia 1998 la organización se abocó a cambios. Ese año se realizó la II Asamblea Nacional que dió origen al proceso de independización del CEIME, orientado a potenciar su desarrollo orgánico y consolidar su identidad política como organización de mujeres. El 8 de noviembre de 1999, mediante resolución 052, el CONAMU le adjudicaría su personería jurídica, hecho que coadyuvaría al logro de su autonomía.

La organización dirigió su mirada a la participación activa en los distintos procesos políticos e institucionales que cobraron vigencia luego del derrocamiento de Abdalá Bucaram<sup>7</sup>, y, una vez que el país se abocó a un nuevo pacto político con la convocatoria a la Asamblea Nacional Constituyente (ANC) promovida desde los diversos movimientos sociales<sup>8</sup>. A lo interno, el Foro trabajaba por dotar de estructura organizativa a los foros provinciales, articulando las realidades locales a las propuestas nacionales que cobraron vigencia en 1998.

Fue en ese período que el Foro Nacional de la Mujer buscó liderar importantes luchas de las mujeres ecuatorianas en torno a la participación social y política y la erradicación de la violencia intrafamiliar y de género. Así, participó en la comisión del movimiento de mujeres que asesoró, de manera permanente, durante el período de realización de la Asamblea Nacional Constituyente y formuló las propuestas de cambios a favor de las mujeres que, finalmente, se implementaron en la Nueva Constitución de la República (1998); formó parte de la Comisión Permanente de la Mujer, el Niño, la Juventud y la Familia del Congreso Nacional, en el proceso de definición de las estrategias necesarias para la formulación de normativas secundarias luego de la reforma constitucional; participó en el proceso de reforma a la *Ley de Elecciones*, en el que se logró incorporar acciones afirmativas a favor de las mujeres y para su defensa en los procesos electorales posteriores; integró el Colegio Electoral de la Comisión de Control Cívico a la Corrupción (CCCC) y la Red Cívica Anticorrupción del Ecuador; impulsó y participó en las veedurías ciudadanas sobre el Banco de Préstamos y el acoso sexual en la Escuela República de China. Además, algunas de sus militantes empezaron a ocupar puestos de decisión en el Estado. Finalmente, el Foro promovió el proceso socio-organizativo de las mujeres afrodescendientes e indígenas (agrupadas, éstas últimas, en el Conse-

---

7 Abdalá Bucaram fue elegido Presidente de la República en mayo de 1996. Se posesionó en agosto de ese año y fue destituido por el Congreso el 5 de febrero de 1997 con el argumento de incapacidad mental para gobernar. (*Nota de la Editora*).

8 Sobre este proceso, véase el acápite “Contexto” en el estudio de Erika Silva en este libro. (*N. de la E*).

jo Nacional de las Mujeres Indígenas del Ecuador, CONMIE) quienes, posteriormente, construirían sus propios caminos. Actualmente, el Foro mantiene alianzas políticas con estas organizaciones. Internamente, sigue siendo materia de preocupación prioritaria consolidar los procesos locales y mejorar los niveles de toma de decisiones nacionales para una acción conjunta.

A partir de la obtención de su personería jurídica, el Foro inició la ejecución de proyectos para viabilizar y sostener sus acciones políticas. Esto fue pensado también como una estrategia que aportase al desarrollo de las mujeres, así como el de sus organizaciones aliadas. Los proyectos ejecutados evidenciaron un avance progresivo de la organización en nuevos ámbitos de acción, mayores niveles de seguridad en sus capacidades políticas y técnicas, lo que incrementó su credibilidad, mejoró su gestión y fortaleció sus alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Sus ejes temáticos se focalizaron en la promoción, protección, ejercicio y exigibilidad de los derechos humanos de las mujeres, en la consolidación de alianzas con mujeres indígenas y afroecuatorianas, en la recuperación de la memoria histórica del movimiento de mujeres ecuatoriano y en la reflexión feminista y de género<sup>9</sup>.

---

9 Los proyectos ejecutados fueron: 1) *Conoce tus derechos, ejerce tu ciudadanía*, ejecutado en base a un convenio con la DINEIB. Se realizaron dos acciones concretas: a) seminario de capacitación en derechos humanos de mujeres, y b) diseño de 18. 500 trípticos en cinco lenguas nativas (Kichwa, Cha'palaa, Paicoca, Shuar, Awapit) sobre derechos humanos de las mujeres; 2) *Culturas Diversas, Derechos Comunes*, segunda fase del proyecto anterior, ejecutado mediante convenio con la DINEIB en el que se desarrollaron acciones puntuales de capacitación a maestros/as que integraron las redes escolares y a líderes/sas indígenas de las cinco nacionalidades, y distribución de los trípticos; c) *Identidad, Género y Derechos*, ejecutado en base a un convenio con el CONMIE para formar veinte capacitadoras indígenas; d) *Mujeres indígenas en contra de la Violencia Doméstica*, fase dos del proyecto anterior para concluir con la capacitación de veinte mujeres indígenas; e) *Mujeres Indígenas y Negras en contra de la Violencia Doméstica*, fase tres del proyecto anterior, buscaba la inserción de las mujeres indígenas capacitadas en las Comisarias de la Mujer para que mejorasen el tratamiento de casos que afectaban a las mujeres indígenas, que benefició a ocho CMFs; f) *Índice de Compromiso Cumplido -ICC- un instrumento de control ciudadano de la equidad de género*, realizado con el apoyo de FLACSO-Chile-Ecuador. Este proyecto tuvo como objeto que cada país participante construyese e interpretase su propio ICC a fin de medir los avances y cambios en la situación de sus mujeres en relación a los acuerdos y compromisos de la PAM y de los instrumentos nacionales correspondientes a partir de la metodología desarrollada por el Grupo Iniciativa Mujeres (consultoras: Rocío Rosero, María Pilar Vela y Ariadna Reyes); f) publicación del libro *De las Demandas a los Derechos: las Mujeres en la Constitución de 1998* de Rocío Rosero, María Pilar Vela y Ariadna Reyes.

Durante el proceso de transición abierto en 1998, se sintió la necesidad de dotar de identidad política y socio-organizativa al Foro, luego de que el proceso de autonomía significara cambios al interior de cada dinámica local y que la participación de la organización en los procesos políticos del país posicionara su presencia y su fuerza en el concierto del movimiento de mujeres ecuatoriano, especialmente, a través de su acción en la Asamblea Nacional de 1998 y en los procesos de reforma legal. A inicios de 2000, el Foro realizó un análisis de la situación de la organización que le permitió ubicar varios nudos críticos a ser atendidos con urgencia, y en octubre del 2000 presentó al FIG el proyecto *Fortalecimiento Socio-organizativo del Foro Nacional de la Mujer*, que iniciaría su ejecución en febrero del 2001 y finalizaría en mayo del 2002. Su objetivo se orientaba a consolidar y fortalecer orgánicamente al Foro como instancia de representación y participación social y política de las mujeres ecuatorianas. Para lograrlo se propuso: a) realizar un diagnóstico organizacional y político del Foro encaminado a dimensionar su real situación en las provincias; y b) capacitar en aspectos socio-organizativos y de proyectos a las integrantes de los Foros Provinciales activos, como un mecanismo de desarrollo de los mismos, en el objetivo estratégico de dotar de identidad política a la organización, a la vez que construir estrategias para el ejercicio de sus tesis políticas básicas.

El proyecto, de alcance nacional, se desarrolló en catorce provincias: Imbabura, Carchi, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Bolívar, Loja, en la sierra; Guayas, El Oro, Los Ríos y Esmeraldas, en la costa; y Zamora Chinchipe y Napo en la amazonía<sup>10</sup>.

### **Un contexto necesario: la organización de las mujeres ecuatorianas<sup>11</sup>**

En las últimas décadas, las demandas de las mujeres en todo el mundo han girado en torno a la visibilización de sus condiciones de discriminación en los ámbitos privado (entorno familiar) y público (económico, político y social), habiendo sido propuestas por diversas expresiones del movimiento mundial de mujeres. Estas, además, han promovido reflexiones teóricas

---

10 Para la sistematización, sin embargo, el trabajo de campo se realizó en los Foros Provinciales de Esmeraldas, Tungurahua, Chimborazo y Zamora Chinchipe, por registrar una vivencia significativa de participación e identidad política.

11 Este acápite está basado en textos y discursos de María Pilar Vela, a la sazón Coordinadora Nacional del Foro de la Mujer.

orientadas a la necesidad de construir una sociedad más equitativa e incluyente. Tales demandas se acentuaron, especialmente, en el decenio de la mujer, a través de acciones promovidas por los diversos instrumentos internacionales de derechos que fueron emitidos para instar a los Estados a tomar medidas pro-equidad y a fomentar la participación pública de las organizaciones de mujeres en la consecución de sus derechos específicos.

Las organizaciones de mujeres ecuatorianas participaron de diversas maneras en estos espacios de discusión y reflexión internacional, logrando la conformación del movimiento de mujeres ecuatoriano que centró su lucha inicial en el combate a la violencia intrafamiliar, en contra de la represión de cualquier tipo y del autoritarismo y la discriminación y a favor de la defensa de los derechos específicos de las mujeres (políticos y civiles, económicos, sociales y culturales, sexuales y reproductivos). Sin embargo, las tensiones derivadas de la participación político institucional, la visibilización de los liderazgos de las mujeres y el activismo feminista que incursionaba en los programas y proyectos de desarrollo - más bien con un enfoque de género en el desarrollo (GED) - originaron flujos y reflujo en la consolidación de las organizaciones nacionales, así como un discurso político centrado en la conquista de los derechos humanos de las mujeres que trataba de impactar sobre las bases estructurales de la discriminación, pero aún con debilidades para trascender a la sociedad en su conjunto.

Fue en ese terreno que se enmarcó el accionar de las mujeres en la década actual, lo que implicó “pasar de un discurso de necesidades a uno de derechos” (Rosero et al, 2000: 90, 187), es decir, pasar del discurso reivindicativo, centrado en lo privado, a uno definitivamente público, que apuntara a los intereses estratégicos de género y promoviera un cambio en la posición de las mujeres. Desde nuestro punto de vista, esto no era posible solventar, si de por medio no existía una visión de largo aliento, que animara a las organizaciones de mujeres a debatir, en igualdad de condiciones con los diversos actores de la sociedad, las inequidades de género y las tesis políticas que hiciesen posible la construcción de una democracia genérica.

Un cambio en la posición política de las mujeres tendría que considerar la continuidad y evolución de tres elementos claves de la democracia y la ciudadanía: a) la necesidad de que la sociedad se dotase de un marco normativo que permitiese el goce de los derechos humanos de las mujeres; b) procesos sostenidos de vigilancia del cumplimiento y ejercicio de tales derechos; y c) la ampliación del contenido de la democracia ecuatoriana, incorporando la participación de los diversos actores sociales, entre ellos, las mujeres. En esa

perspectiva, se consideraba importante promover y afianzar la capacidad de las mujeres para incidir y/o participar directamente en los procesos de toma de decisiones en todas las esferas, especialmente, en las esferas estatales y políticas, como una de las vías directas para propiciar cambios en la situación de la mujer y lograr transformaciones en las relaciones de género. Sin embargo, dicha participación debía ser cualificada. No era suficiente incrementar el número de representantes o funcionarias; era necesario asegurar la calidad de dicha participación con una propuesta de género capaz de insertarse en la agenda pública y de desarrollo nacional.

Desde nuestro punto de vista, fortalecer la organización de las mujeres se convertía en una estrategia viable que apuntaba a la necesidad de impulsar su organización en los sectores de base con un doble propósito: mejorar la satisfacción de las necesidades básicas de las mujeres y sus familias; y, despertar la conciencia de las mujeres frente a su situación de discriminación. De este modo, sería posible incrementar sus capacidades para exigir sus derechos en todos los ámbitos de la vida social y avanzar en la construcción de su autonomía y del ejercicio de su ciudadanía.

Sin embargo, ello no era tarea fácil. Suponía, en el primer caso, alianzas con el Estado local y central para mejorar los servicios asociados al cumplimiento de los derechos sociales de las mujeres, así como incidir en los mecanismos de potenciación o generación de procesos productivos, económicos o de obtención de ingresos; en el segundo caso, suponía que las relaciones con el Estado estuviesen determinadas, de tal modo, que no afectasen el proceso socio-organizativo propio del Foro, evitando la funcionalización de la organización a agendas impuestas y permitiendo un empoderamiento creciente de sus militantes.

Desde esta perspectiva, el éxito de la organización social de mujeres se asentaba en dos aspectos: diversificación - ampliación de su base en número y diversidad- y consolidación. Diversificación en el sentido de lograr la participación de los sectores más amplios, no solamente de aquellos directamente vinculados con una problemática específica; y consolidación, en el sentido de articular propuestas sostenidas, niveles de responsabilidad y acciones concretas orientadas a lograr cambios permanentes en lo simbólico y en lo práctico. De allí también, la importancia de construir colectivamente una base político-programática que apuntase a la resolución de las necesidades prácticas, pero que se sostuviese en los intereses estratégicos compartidos por las mujeres, sustancialmente transformativos.

No obstante, había que reconocer que, desde 1998, las demandas del movimiento de mujeres estuvieron dirigidas, casi exclusivamente, al sistema político y al Estado, habiéndose postergado una de las características fundamentales del movimiento feminista: su autonomía e identidad como portador de una propuesta de cambio civilizatorio orientada a subvertir el sistema de dominación patriarcal. Este alejamiento de las tesis feministas debía comprenderse en el contexto del país: no solo el movimiento nacional de mujeres sino el conjunto de movimientos sociales atravesaban una suerte de institucionalización, habiendo decrecido sus niveles socio-organizativos y de incidencia social. Tampoco había sido suficiente el debate en torno a los objetivos fundamentales y la razón de ser de las organizaciones de mujeres, es decir, aquellos temas sustanciales de incidencia, como la naturaleza del poder que construimos y el para qué creamos las condiciones para asumirlo, la identidad feminista o no de las organizaciones de mujeres, el tipo de alianzas a construirse y su utilidad en el diseño estratégico de las organizaciones de mujeres, así como el tipo de problemáticas a las que deseamos dar respuesta de modo inmediato en las condiciones actuales.

Por todas estas consideraciones, el Foro de la Mujer se planteó promover una reflexión interna que partiese de un diagnóstico orientado a facilitar el debate en torno a las tesis en las que sustentaba su accionar, concretar su identidad político-organizativa y establecer los mecanismos necesarios para desarrollar una práctica política consecuente con ella.

### **Los Conceptos<sup>12</sup>**

Partimos de una definición preliminar del Foro como “una instancia social de mujeres que busca incidir en cambios sociales e influir en el Estado en la definición de políticas públicas con enfoque de género” (FNPME: 2001). Esto suponía desarrollar una conciencia como organización y un liderazgo encaminado a empoderar a las mujeres para la realización de sus intereses estratégicos, planteando como tema central el de su identidad socio-organizativa. Pero, a su vez, la construcción de la identidad de una organización de mujeres pasaba por el debate de temas articulados al enfoque de género, a la comprensión de lo que implicaba ser ciudadanas en una sociedad democrática, de su apropiación de las diversas formas de ejercer y hacer valer sus derechos ciu-

---

12 La conceptualización también está basada en textos y discursos de María Pilar Vela, Coordinadora Nacional del Foro, para ese entonces, entre otras fuentes.

dadanos, de su práctica cotidiana en el ámbito familiar y las acciones de participación en el ámbito público, en suma, de su participación política orientada a la equidad entre los géneros, y, en consecuencia, a la equidad social.

¿Cómo abordar, entonces, el tema de la identidad socio-organizativa? Empezamos distinguiendo varios tipos de identidad: social o colectiva, individual, de género y socio-organizativa. La identidad social significa que una persona puede adscribirse a un grupo (familia, organización, etc) del que se siente parte y en el que encuentra niveles de identificación, cohesión, unidad y parámetros comunes. Esta pertenencia se da sobre la base de una identidad individual. “Las sociedades tienen una historia, en el curso de la cual surgen unas identidades concretas, pero, a la vez, esta historia está hecha de individuos con unas identidades personales”. La identidad surge, entonces, de la dialéctica entre el individuo y la sociedad, y, por lo tanto, es, básicamente, “un sentido de pertenencia” cargado de sentimiento, pues la “identidad es siempre psicosocial” (Pujadas, cit por Eguiguren: 1993). Es así que pueden registrarse varias identidades en las personas: identidad de género, étnica, de clase, organizativa, etc. En la identificación cobran importancia el “Yo” personal, el “Nosotros/as” colectivo y el “Ellos/as” que nos diferencia de los “Otros”. A través de la identidad definimos quiénes somos en lo individual y en la pertenencia a determinado grupo.

La identidad de género, de su parte, se refiere a la condición de “ser hombres” y “ser mujeres”. Esta identidad es construida socialmente, es dinámica y varía de acuerdo con el momento histórico y el contexto social y cultural. Las construcciones de género definen roles, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que la sociedad asigna para diferenciar lo “masculino” de lo “femenino”, y desde las cuales se establecen relaciones inequitativas entre mujeres y hombres. Implica el estudio crítico de las relaciones entre los géneros orientado a deconstruir los significados, tanto individuales como colectivos, del “ser mujer” y “ser hombre” y construir otros significados que propicien la equidad y supriman la subordinación y discriminación de las mujeres.

Para lograr cambios en los sistemas ideológicos actuales es necesario promover la “autonomía de las mujeres”, que, desde el feminismo, implica la capacidad de desarrollar “poder sobre sí mismas”, es decir, substraerse al poder de dominación de otros, y, a la vez, llevar a cabo un proceso de autodeterminación que no lesione los intereses de los demás. Vicky Meynen y Virginia Vargas señalan que “la autonomía presenta una estrecha relación con el poder. Si bien la autonomía constituye una especie de ‘contrapoder’ frente a la



subordinación, una persona autónoma asume el poder como un ‘poder para’ y no como un ‘poder sobre’, es decir, trata de potenciarse, sin entrar en relaciones de dominación” (1991), por lo que es un proceso dinámico que está estrechamente ligado a los procesos de construcción de su identidad. Esta identidad individual de mujeres autónomas debe expresarse en una participación política que refleje la identidad individual y la identidad organizativa de un grupo y establezca el modo de inserción de la organización en el contexto social, en el sistema democrático existente, a partir del cuestionamiento a un sistema que reproduce concepciones y prácticas patriarcales.

Pero, ¿qué implica esto? Implica partir de una concepción de democracia, de ciudadanía, de participación política que proponga modificaciones definitivas. Como señala Marcela Lagarde, “construir un mundo democrático requiere cambios profundos en las mentalidades, en las creencias y en los valores de hombres y mujeres” (1997). Porque, la democracia representativa liberal, como régimen político que garantiza el libre ejercicio de la ciudadanía a partir de valores, tales como la igualdad, libertad, pluralismo, tolerancia, respeto a los derechos humanos y que se asienta en principios como la representación y la participación<sup>13</sup>, reproduce los parámetros patriarcales. Por consiguiente, sus principios no se cumplen para los grupos humanos históricamente excluidos del sistema. De allí, que el feminismo proponga la implementación de una democracia entre los géneros, que vista por Marcela Lagarde, implica que “los principios de la democracia genérica recorran caminos para conformar la igualdad entre mujeres y hombres a partir del reconocimiento no inferiorizante de sus especificidades tanto como de sus diferencias y sus semejanzas. Es un objetivo democrático impulsar los cambios necesarios para arribar a la igualdad entre los géneros y a la formación de modos de vida equitativos entre mujeres y hombres. Estos cambios se dan en diversos terrenos y esferas de la vida social, de la economía, de la política y la cultura” (1997). Desde este planteamiento, la política se constituye en uno de los espacios más importantes de un accionar participativo y del ejercicio de los derechos ciudadanos, en el que las mujeres deben incluirse como sujetos políticos.

La opción del Foro por incidir en las políticas públicas pro-equidad suponía una opción política. Sin embargo, ésta no podía agotarse en la inciden-

---

13      Texto basado en Erika Silva. “Liderazgo y Participación Ciudadana” (Módulo de Capacitación). Proyecto Fortalecimiento Socio-organizativo del Foro de la Mujer. Quito, 2001(a).

cia, que constituye solo una estrategia de acción. El Foro se había estatuido en referente de concertación de las diversas organizaciones nacionales de mujeres, demostrando su vocación de respeto y autonomía por las diferentes expresiones del movimiento, logrando conducir su participación en la política institucional del Estado sin agotarse en ella. Apostaba a aunar esfuerzos en la transformación de las relaciones de poder, lo que implicaba incorporar a las mujeres diversas, particularmente mujeres afroecuatorianas e indígenas, y, en un período reciente, a las lesbianas, las jóvenes y los trabajadores sexuales, en los procesos de construcción de poder, desde una posición política que cuestionaba las formas tradicionales de ejercerlo, planteando la incidencia en las políticas públicas, pero también, el crecimiento organizativo bajo tesis políticas como la construcción de la democracia genérica participativa. Esta suponía el ejercicio de los derechos ciudadanos encaminado a incluir a “las/los excluidas/os en un conjunto determinado de instituciones, buscando alcanzar de este modo la equidad y la igualdad entre diversos”. Como Rosero et al lo señalan, “la ampliación o reducción de la democracia radica en una mayor o menor participación ciudadana en el espacio público, aquel que permite la deliberación y acción políticas para dar respuestas a los problemas y aspiraciones que comprometen el bien común” (2000: 18).

Así pues, la ciudadanía y la participación política de una organización implican el desarrollo de una práctica orientada a la lucha por el poder local o central, es decir, acceder a la toma de decisiones sobre la distribución de los recursos. Para esto, la organización debe definir con claridad cuáles son sus intereses estratégicos encaminados a lograr cambios en la posición de las mujeres y actuar en base a una permanente intervención en los procesos de decisión, lo que demanda reconocerse como actoras fundamentales de la sociedad. Desde nuestra perspectiva, entendemos la ciudadanía como un ejercicio de derechos y responsabilidades frente al Estado. En lo que a la ciudadanía activa se refiere, ésta tiene que ver con acciones concretas de participación ciudadana, pero, no solamente bajo el concepto de deberes y derechos, sino de la potenciación de los sujetos sociales como actores de su autotransformación, capaces de interpelar las estructuras básicas de su opresión /exclusión. El ejercicio de la ciudadanía de las mujeres se enmarca, precisamente, en la ciudadanía activa. Sin embargo, es necesario reconocer las limitaciones que las mujeres enfrentan al verse a sí mismas como parte de una sociedad en la que el ejercicio ciudadano ha sido tradicionalmente potestad de los hombres.

En cuanto a la participación ciudadana, la comprendemos como una “relación social de poder mediante la cual una pluralidad de actores, actoras,

ciudadanos, ciudadanas ejercitan su derecho a intervenir en los procesos decisivos y reorientar el uso de los recursos en función de sus aspiraciones, incrementando su autonomía, afirmando su identidad y reconociendo sus intereses como parte de la comunidad política, mediante formas de democracia directa en todas las esferas de la sociedad y el Estado” (Silva: 2001a). Así, la participación ciudadana se puede ejercer a nivel comunitario, en el control o vigilancia social, en la participación electoral, en el poder local o central.

Finalmente, la necesidad de fortalecer los procesos de construcción de ciudadanía desde las propias mujeres, de modo que la acción social derive, efectivamente, en capacidad de influencia y control de ellas en las decisiones respecto a su cuerpo, sus relaciones psico-afectivas, su inserción en el mundo del trabajo, la valoración de sus actividades tradicionales y su incidencia en las decisiones públicas, planteaba otra tarea: la de promover el liderazgo feminista, entendido como la capacidad de construir articulaciones entre las demandas de las mujeres, la promoción de sus derechos y la densificación de la ciudadanía, como garantía del desarrollo democrático de la sociedad, basado en el reconocimiento de la actoría social de las mujeres.

En síntesis, vemos que la identidad organizativa y su práctica política, está directamente relacionada al ejercicio pleno de los derechos humanos y ciudadanos, e inscrita en las tesis de una democracia genérica. Implica, además, la actuación en un espacio público, la interlocución con otros actores sociales y la elevación de la voz de las mujeres para demandar y fiscalizar<sup>14</sup>.

## La reconstrucción del proceso

Como señalamos anteriormente, el proyecto *Fortalecimiento socio-organizativo al Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana* se inició en febrero del 2001 y concluyó en mayo del 2002, desenvolviéndose en tres fases. La primera, permitió la planificación y negociación interna. En ella se buscó establecer las bases administrativas y políticas que guiarían su ejecución. La segunda, buscó una aproximación a la realidad de los Foros Provinciales a través de entrevistas con su dirigencia e informantes externos, cuya información sería analizada al interior del equipo técnico. En ella se promovió la movilización y recuperación del sentido de pertenencia al Foro a través del diseño de instrumentos para el diagnóstico participativo, la capacitación y la planificación. Adicionalmente, se dió un proceso de integración, autorreflexión y pro-

posiciones de la militancia de los Foros Provinciales y de su dirigencia en torno a su realidad, lo que permitió que las conclusiones del *Diagnóstico Situacional del Foro Nacional* reflejasen el pensar y el sentir colectivo. La tercera fase se orientó a la reconstitución orgánica de los Foros Provinciales, de la dirección nacional, el establecimiento de lineamientos estratégicos de la organización y el afianzamiento de la identidad político-programática del Foro Nacional. Veamos cómo se vivió la experiencia.

### **Primera fase: Las bases administrativas y políticas**

Esta fase se ejecutó entre febrero y mayo del 2001. En febrero (2001) se conformó el equipo, con profesionales para las áreas técnicas y administrativa. Sus integrantes fueron: Silvia Amores, especialista en derechos humanos y género; Liliana Durán, a cargo del área socio-organizativa; Paulina Rodas, especialista en género, formulación, gestión y evaluación de proyectos; y Erika Silva, encargada de los temas de liderazgo, participación política, ciudadanía. Se contó, además, con el apoyo administrativo de Verónica Simbaña. El equipo, que sería conducido por María Pilar Vela, Coordinadora Nacional del Foro, contaba con una producción teórica y una experiencia socio-organizativa capaz de orientar los debates y las acciones del proyecto. Su trabajo fue a tiempo completo (a excepción de Erika Silva), movilizándose a las provincias asignadas a cada integrante, de acuerdo a las acciones planificadas. Se establecieron reuniones periódicas para revisar avances, analizar problemas e implementar los correctivos necesarios, lo que permitió una excelente dinámica del proyecto, con un enfoque objetivo, transparente y respetuoso de los procesos particulares de cada Foro Provincial.

Algunos factores favorecieron la ejecución: a) la memoria histórica acumulada por Liliana Durán y sus relaciones previas con los Foros Provinciales; b) la visión política de Paulina Rodas para proponer cambios en la planificación y presupuesto del proyecto sin afectar los objetivos globales del mismo; c) la experiencia de Erika Silva en la producción de documentos que recuperaban la objetividad de los procesos sin desmedro de los aspectos subjetivos, proporcionándoles una visión política de conjunto; d) la interrelación permanente de Silvia Amores con María Pilar Vela para mantener la línea político-estratégica del proyecto; y e) el contar con una oficina instalada en Quito desde la cual se lo implementaría, además del minucioso apoyo de Verónica Simbaña, secretaria, y la prolijidad en el manejo de recursos por parte de Rosa Moncayo, contadora.

El equipo inició su trabajo con el estudio de los documentos producidos por el Foro<sup>15</sup>, lo que posibilitó que se pudiese visualizar la dinámica que había vivido la organización en sus primeros años de vida, los cambios de gestión producidos luego de la II Asamblea Nacional, es decir, conocer la columna vertebral de la organización sobre la cual se asentaba el proyecto y cuyos objetivos estratégicos debía apuntalar. En este proceso, se pudo observar la falta de una memoria documentada que permitiese conocer la existencia de una militancia de base en provincias, así como las acciones que se habían realizado y que habían trascendido. Sobre esta limitación señala la Coordinadora Nacional del Foro:

Coordino el Foro desde el 98. En ese año recibimos un Foro que no existía, pues los Foros Provinciales eran el brazo ejecutor de los proyectos del CEIME. Casi todos los proyectos se ejecutaban a través del Foro sin que éste tuviera beneficios directos de los proyectos. Tanto es así, que cuando se hizo el proceso de separación del CEIME, el Foro, que era una organización que existía desde 1994, recibió como parte de su patrimonio tres aparatos bastante utilizados y un archivo incompleto y poco útil. No había ninguna sistematización de la experiencia, no había documentos que dieran cuenta del proceso organizativo, no tenía personería jurídica, no contaba con presupuesto. Es decir, era una organización fantasma, pues, si bien existían los Foros en las provincias, cada cual tenía su agenda propia y cada cual hacía actividades para poder sobrevivir. Esa fue la organización que recibimos<sup>16</sup>.

Sin embargo, era evidente que, al inicio del proyecto (año 2001), existían foros incipientes y otros más fortalecidos (Esmeraldas, Chimborazo, Tungurahua) que forjaron la historia de los años anteriores y asentaron su voluntad de mantener viva la organización.

La estructura orgánica del naciente Foro Nacional se había caracterizado por su dualidad. Por una parte, era una estructura de representación jerárquica, con superioridad de mandos, y centralizada en Quito; por otra, era una estructura operativa descentralizada, según la cual, cada Foro Provincial po-

---

15 Los documentos revisados fueron el libro *Preludio para una Nueva Era* del FNPME (1994); Erika Silva, "La experiencia del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana: Breve Historia". Informe de Consultoría. Quito, agosto 1998; y los documentos de los proyectos ejecutados.

16 Testimonio de María Pilar Vela, Coordinadora del Foro Nacional, nombrada en la II Asamblea Nacional a fines de 1998.

día autodeterminarse organizativamente, tener libertad para operar, establecer contactos, programar actividades, hacer alianzas, compromisos, levantar fondos, convocar a distintas personas, organizaciones y fuerzas sociales.

### **Segunda fase: la generación de un sentido de pertenencia**

Esta fase arrancó en mayo del 2001, concluyendo en noviembre del mismo año. A fines de febrero del 2001 se habían realizado los primeros contactos con los Comités Provinciales de los Foros con el objetivo de presentarles el proyecto y motivarles a participar. Inmediatamente, se diseñaron los instrumentos de acercamiento a la realidad de las provincias: el primero fue solicitarles un informe de gestión que permitiese ubicarnos en el contexto particular de cada una, que nos proporcionara datos sobre su estructura organizativa, su militancia, sus líneas de acción y las actividades más sobresalientes que habían impulsado. Solo atendió este pedido el Foro de Esmeraldas, que siempre estuvo organizado con independencia del Centro de Enlace Nacional (el CEIME) y contaba con autonomía y capacidad de gestión propias. Como ellas mismas lo señalan:

El Foro de Esmeraldas tiene autonomía propia, una imagen que se la ha ganado desde años atrás con su trabajo, su desempeño e imagen que está posicionada a nivel local, nacional e internacional<sup>17</sup>.

En los acercamientos preliminares ya se pudo observar diversas posiciones entre los Foros: unos dispuestos a participar del proyecto, otro que demandaba recursos para hacerlo<sup>18</sup>, Loja que lo cuestionaba (finalmente, se retiraría), y el Foro del Carchi que no lograba consolidar un proceso socio-organizativo.

En febrero, el equipo técnico diseñó los cuestionarios que guiaron el levantamiento de la información en provincias: uno para la dirigencia con la finalidad de receptar aspectos de su experiencia organizativo-política y otros para informantes externos con el objeto de conocer la imagen que el Foro había proyectado hacia su comunidad<sup>19</sup>. El resultado de estas entrevistas sería el

---

17 Información levantada en el trabajo con el grupo focal del Foro de Esmeraldas (Ladys Ballesteros, Marlene Reyes y Maribel López).

18 Fue el caso del Foro de Cañar que solicitó diez mil dólares para pagar deudas adquiridas supuestamente por el Foro y que más adelante decidió retirarse de la organización.

19 Los cuestionarios fueron diseñados por Erika Silva, revisados, corregidos y aprobados por el equipo técnico.

primer insumo para el diagnóstico que sería elaborado poco después. El paso siguiente, en el mismo mes, fue la ejecución de un taller con el equipo técnico y la dirigencia nacional, en el que se establecieron los lineamientos políticos y técnicos para conducir el proceso.

“Una de las cuestiones de importancia que salió de este Taller conjunto -señalaba su primer informe- fue el detectar como uno de los problemas serios para el fortalecimiento organizativo del Foro, el hecho de que en algunos de los Foros Provinciales existen ciertas dirigentas que se han mantenido en su rol conductor, sin dar paso al surgimiento de nuevas líderes y sin promover acciones de participación ciudadana de sus miembras, ni lograr una identidad orgánica de sus bases con el Foro”<sup>20</sup>. Por estas consideraciones, se tomó la decisión de cambiar el orden de ejecución de las estrategias principales, lo que implicó modificar la secuencia de algunas actividades, de manera que se optimizaran los tiempos, los recursos, las capacidades del equipo técnico y de la militancia de provincias, abriendo así la posibilidad de movilizar la experiencia acumulada por los Foros Provinciales, que estaba siendo opacada por los liderazgos predominantes. Esta sería, justamente, una de las tesis organizativas que con mayor profundidad sería debatida en la construcción colectiva de la *Base Política Programática* hacia el final del proyecto.

El trabajo de campo en provincias se dió en los meses de marzo y abril del 2001 y fue realizado por las cuatro integrantes del equipo técnico que se distribuyeron los catorce Foros Provinciales bajo criterios de afinidad, conocimiento de la provincia y cercanía geográfica<sup>21</sup>. El proyecto fue presentado en las reuniones con los Comités Provinciales. A través de las entrevistas con las dirigentas se promovió una reflexión sobre la situación actual de cada Foro. La respuesta de éstos fue variable: Esmeraldas, Tungurahua, Chimborazo, Los Ríos, Bolívar y Pichincha exhibieron una muy buena disposición a colaborar e involucrarse, porque estaban activos y realizaban acciones en defensa de los derechos de las mujeres en el marco de los planes propios de cada una de las provincias; Milagro (Guayas), Imbabura y Carchi, que habían desarrollado una actividad vinculada, exclusivamente, a circunstancias coyunturales y siempre en atención a iniciativas remitidas desde el Foro Nacional en Qui-

20 Informe de avance del primer trimestre elaborado por Silvia Amores, Coordinadora del proyecto.

21 Silvia Amores visitó Carchi, Zamora, Loja y Los Ríos; Liliana Durán, Chimborazo, Cañar, Bolívar y Pichincha; Paulina Rodas, Esmeraldas, Guayas (Milagro) y El Oro; y Erika Silva visitó Imbabura, Tungurahua, Pichincha y Napo.

to, evidenciaron un interés en función de los beneficios futuros directos; finalmente, Cañar, Loja y Napo, figuraban solo de nombre: aquí no existía una base organizativa que planificase y actuase. Por otra parte, en las entrevistas con los/as informantes externos, en su mayoría profesionales representativos de cada provincia, fue evidente su disposición de atender al equipo técnico. Pero, su conocimiento de la organización variaba de provincia a provincia, lo que sería manifestado más adelante, en las conclusiones del diagnóstico.

En la reunión del equipo técnico para compartir las experiencias vividas en el trabajo de campo, se concluyó que este primer acercamiento a los Foros y a su realidad socio-organizativa, a sus problemas políticos, de identidad y gestión, dotó al equipo de una importante información a tomarse en cuenta en la planificación de las acciones siguientes, como, por ejemplo, la demanda de temas de capacitación y de un diálogo directo con la militancia de base, confirmándose la necesidad de escuchar las voces de la militancia para obtener una información más acabada. Se constató, asimismo, la validez de los instrumentos diseñados para las entrevistas<sup>22</sup>. Sin embargo, los tiempos asignados para cada desplazamiento fueron insuficientes para que las técnicas compartiesen más tiempo con la militancia de cada provincia, lo que estuvo determinado por las limitaciones del presupuesto.

En este momento, el equipo reflexionó sobre el siguiente paso previsto en la planificación original del proyecto: la realización del taller de diagnóstico participativo conjuntamente con las Asambleas Provinciales del Foro. Nos preguntábamos, en base a la información surgida de las entrevistas a las dirigentes provinciales, ¿cómo podemos promover esta actividad cuando los Foros de provincias, en la mayoría de los casos, están inactivos, sin base social definida, sin un censo de su militancia? La respuesta fue la decisión de modificar la secuencia de las actividades, de desarrollar un proceso previo de motivación y capacitación en temas que convocasen al debate, generasen interés e involucramiento en el proyecto por parte de la militancia, que, si bien existía, estaba dispersa<sup>23</sup>.

---

22 Entrevistas semi-estructuradas para informantes externos y para la dirigencia de los Foros.

23 El acompañamiento del equipo FIG-ACDI permitió que estos cambios se realicen sin dificultad.



### *La capacitación como estrategia de acercamiento a la militancia de base*

Así, se resolvió el primer cambio a la formulación inicial del proyecto, surgiendo la idea de intercalar sus acciones centrales con actividades de capacitación, como una estrategia clave para lograr mayores niveles de participación y reflexión sobre la historia y objetivos e identidad del Foro, sobre la problemática de género y derechos humanos de las mujeres, sobre el ejercicio de una ciudadanía activa a través de la participación, dentro y fuera de la organización, y de la generación de capacidades que apoyasen acciones de sostenibilidad en cada Foro. Fue así como, para la realización del *Diagnóstico Situacional*, se capacitó en género e identidad organizativa; para ejecutar las Asambleas Provinciales se formó en liderazgo y participación política; y para el diseño del *Plan Estratégico* del Foro Nacional, se adiestró en formulación y gestión de proyectos. Los módulos partieron de las reflexiones conceptuales planteadas por el proyecto y descritas con anterioridad.

Así, el módulo *Género, Identidad y Diagnóstico Participativo*, buscó establecer los lineamientos conceptuales generales sobre la categoría de género, las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de las mujeres, la identidad como construcción cultural y la identidad organizativa, a partir de una mirada crítica a la reseña de la historia del Foro Nacional. De su parte, los contenidos del módulo *Liderazgo y Participación Política y Ciudadana* fueron enfocados hacia la comprensión de los conceptos, valores y principios de la democracia; a la definición del concepto de ciudadanía y los tipos de ciudadanía; al análisis de la participación ciudadana, comunitaria, electoral, en el control social y en el poder local; a la precisión de los conceptos y tipos de liderazgo y de la especificidad del liderazgo femenino. Fue en este contexto que surgió la necesidad de abordar la teoría feminista de manera más puntual. Finalmente, en el módulo de *Formulación y Gestión de Proyectos*, se planteó la concepción del proyecto como un espacio privilegiado para la movilización de recursos encaminado a lograr objetivos específicos dentro de un tiempo determinado. Se hizo énfasis en la necesidad de partir de un diagnóstico que permitiese conocer la realidad en la que se intervendría, ubicando las ideas centrales de la propuesta de manera participativa con el sector beneficiado, señalando los recursos humanos, materiales, financieros y las viabilidades

pertinentes. Los contenidos del módulo se desarrollaron en una combinación teórico-práctica, tomando como estudio de caso a la misma organización<sup>24</sup>.

La propuesta pedagógica y metodológica se basó en la recuperación de los conocimientos previos de las participantes, fundamentándose en el *círculo experiencial de aprendizaje*. Según éste, la base del aprendizaje son los conocimientos y experiencias que cada participante tiene sobre la temática, traducida en sus interpretaciones, análisis y reflexiones sobre los diferentes temas, para, posteriormente, pasar a incorporar nuevos conceptos y categorías orientados a resignificar los conocimientos previos. El proceso promovía la reflexión individual y buscaba motivar la participación en las acciones del proyecto. Cada módulo contó con un esquema de evaluación de las facilitadoras, así como de los contenidos y aprendizajes adquiridos.

La respuesta de la militancia al proceso de capacitación fue de interés y apertura, lográndose motivar su participación activa en todas las fases del proyecto. Particularmente, fueron de gran incidencia los dos primeros módulos, que aclararon muchos conceptos y permitieron visualizar la identidad de la organización. Esto se expresó, posteriormente, en la planificación estratégica y en el diseño de la base política de la organización. El perfil de las asistentes fue variable: hubo mujeres con formación básica, otras que desconocían los temas propuestos, otras que dieron aportes importantes a los debates generados. Veamos algunos criterios evaluativos del proceso formativo, que también expresan las vivencias de las participantes.

Entre los aprendizajes más importantes fue el de establecer de forma precisa las diferencias entre géneros por sus roles y estereotipos. Las diferencias entre necesidades prácticas y los intereses estratégicos. Por las características de la provincia, los aspectos de diversidad étnica y cultural, identidad y construcción cultural son fundamentales conocer para fortalecer el Foro Provincial<sup>25</sup>.

---

24 El primer módulo fue diseñado por Paulina Rodas y Liliana Durán; el segundo por Erika Silva y el tercero por Paulina Rodas. Como un hecho no previsto, se facilitó un módulo adicional sobre *Indicadores de Género* -diseñado y facilitado por Paulina Rodas- para atender una demanda específica del Foro de Esmeraldas que, con varios años de ejecución de proyectos, registraba una limitación en este tema. La asistencia fue de 20 mujeres del equipo técnico de este Foro y de lideresas de organizaciones barriales que tenían proyectos de microcrédito y un banco comunal. El taller permitió incorporar, en el proceso de diseño, planificación y evaluación, indicadores de insumo, proceso, resultado y efecto de sus acciones en beneficio de mujeres.

25 Grupo focal con el Foro de Chimborazo.

Fortalecimos los conocimientos de la terminología de género, el desglose del vocabulario en el documento, es una buena herramienta para asimilar correctamente los términos que luego debemos utilizar en los discursos, es decir, utilizar los términos con propiedad y visibilizarnos mediante el buen uso del lenguaje<sup>26</sup>.

Podría indicar que, dentro de este proceso, fueron importantes estos dos temas porque vemos que la identidad femenina y la masculina es una construcción que crece dentro del marco social y dentro del marco de nuestra cultura, inclusive, y que a través de la historia se dan diferentes valores, organización, relaciones y esto ha determinado espacios tanto para el hombre como para la mujer, los símbolos, los roles, las responsabilidades y las funciones<sup>27</sup>.

Nosotras, como Foro, más que efectos de aprendizajes hemos adquirido una actualización de conocimientos, una retroalimentación en cuanto a cómo fueron los módulos de género y de participación política. A nivel de militancia del Foro, muchas de las lideresas que participaron en el proceso de capacitación se animaron, se sintieron incentivadas a participar en las elecciones pasadas. Consideramos que éste es un producto de estas capacitaciones porque abrió las posibilidades y dió los conocimientos para que nuestras lideresas se animen a hacer presencia y dejen de estar invisibilizadas<sup>28</sup>.

La capacitación nos ayudó a comprender y diferenciar lo que es la participación política de la ciudadana, nos habilitó para participar en la gestión local. Para nuestro desempeño público, la capacitación nos sirvió sobre todo a las compañeras que estuvimos como candidatas a concejalas. Otras mujeres están ocupando cargos públicos gracias a los temas que hemos aprendido. Las compañeras están participando en acciones con el Municipio, manejan los temas, utilizan bien la terminología y eso hace que tengamos más presencia en la provincia<sup>29</sup>.

La estrategia de capacitación, como mecanismo para profundizar los conocimientos de la militancia, funcionó dentro de lo esperado. La asistencia fue reducida solo en dos casos (entre 7 y 9 lideresas). A la mayoría de talleres, concurrieron entre 16 y 22 personas, lo que estuvo ligado al activismo de cada Foro Provincial. Este proceso permitió a la militancia, reflexionar respecto de su identidad organizativa. En estas primeras sesiones de capacitación ya se

---

26 Grupo focal con el Foro de Tungurahua.

27 Grupo focal de Zamora.

28 Grupo focal de Esmeraldas.

29 Grupo focal de Tungurahua.

abordaron temas antes vedados para muchas de ellas, como la teoría feminista, que fue el eje vertebrador de los módulos de capacitación. De allí que los parámetros conceptuales establecidos, además de generar debate, permitieron que se vaya construyendo la identidad organizativa, que tomó forma definitiva más adelante, en el diseño de la *Base Política*.

### *El diagnóstico situacional del Foro Nacional de la Mujer*<sup>30</sup>

Entre mayo y julio del 2001 se debatió sobre la identidad organizativa a partir de la revisión de la reseña histórica de la organización, de sus objetivos y las acciones que había desplegado desde su constitución. Con ello se logró recuperar el proceso vivido y varias de las participantes se descubrieron como proganistas de los logros alcanzados. La segunda parte implicó la ejecución del taller de diagnóstico participativo con una metodología que promovió una reflexión colectiva sobre el pasado, presente y futuro de la organización con el fin de construir un deseo, ubicar problemas, dar soluciones y visualizar una propuesta inicial de planificación a mediano y largo plazo.

Para ello, el equipo técnico contó con cuatro pautas orientadoras: a) evitar inducir las respuestas de las participantes en el taller; b) motivar la reflexión y la concreción de posiciones; c) promover la creación de comisiones de trabajo que se responsabilizaran de sacar adelante las acciones resueltas; d) insistir en que, a partir del diagnóstico, el Foro de cada provincia debía diseñar un plan de acción provincial a ser remitido al equipo técnico para que se incorporase en el borrador del *Plan Estratégico*, a ser aprobado por el Consejo Nacional. Toda la información recopilada sería analizada en las reuniones del equipo técnico ampliado, realizándose evaluaciones cuantitativas respecto a los niveles de asistencia y cumplimiento de metas, así como cualitativas, encaminadas a recuperar las percepciones, apreciaciones y sensaciones del equipo técnico en el campo.

El objetivo del diagnóstico situacional fue dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué sabemos sobre la situación de los Foros en las provincias y su evolución en esta última etapa? ¿Cómo se han proyectado en sus localidades? ¿Han resuelto su relación con sus ONGs, centros de enlace? ¿Qué potencialidades y limitaciones registran en el momento actual? Las respuestas, sistematizadas en el informe respectivo, fueron las siguientes.

---

30 Breve síntesis de las principales ideas del “Diagnóstico situacional del Foro Nacional de la Mujer (marzo-agosto 2001)” elaborado por Erika Silva en el marco del proyecto.

En lo referente a las acciones emprendidas por los Foros en sus tres principales líneas de acción, se diagnosticaba que, en relación a derechos y violencia de género, la mayoría de los Foros habían orientado su gestión a promover procesos de capacitación por medio de talleres, charlas, seminarios y eventos similares. También realizaban difusión, promoción y movilizaciones en torno a la defensa de los derechos de las mujeres. En torno a la participación ciudadana, varias lideresas de distintos Foros habían participado en procesos electorales (1998-2000) a través de partidos políticos o como independientes en las listas de mujeres (caso de Pichincha y Chimborazo). Todas señalaban que se habían identificado públicamente como militantes del Foro. Adicionalmente, se realizaban acciones de promoción de la participación ciudadana por medio de talleres y seminarios. Los temas principales se centraban en los derechos. En cuanto a la ejecución de proyectos, la experiencia era reciente. Algunos Foros enfrentaban problemas con el diseño y la negociación; otros habían acumulado mayor experiencia (Pichincha, Tungurahua, Esmeraldas y Chimborazo). En general, la percepción del impacto de sus acciones era positiva. Se enfatizaba en la sensibilización, motivación y socialización de los derechos de las mujeres en los distintos segmentos poblacionales locales. Esta lucha le había otorgado a la organización “reconocimiento social”, “imagen”, “prestigio” y había posibilitado que realizara alianzas estratégicas con mujeres de otras organizaciones.

En lo referente a las relaciones externas, se constataba, en primer lugar, que, con las organizaciones de mujeres, unos Foros manifestaban tener relaciones conflictivas (especialmente, con la Coordinadora Política de Mujeres), otros, buenas relaciones, otros estimaban que en el país se registraba una virtual inexistencia de un movimiento de mujeres, debiendo hablarse solo de organizaciones de mujeres. Era en Pichincha, sede del Foro, en donde se centralizaba un nivel de contacto político con otras organizaciones de mujeres, con el CONAMU, la CCCC, y el Congreso Nacional. Sobre el carácter de la relación del Foro con las organizaciones femeninas, el diagnóstico concluía que “más allá de la disputa por representación política, el predominio de relaciones conflictivas entre las organizaciones femeninas, evidencia la precariedad del ‘movimiento de mujeres’ en el Ecuador. Revela que ellas todavía no han logrado construir el principio de oposición fuera de su espacio organizativo, lo cual debilita y frena su mismo proceso de constitución como movimiento” (Silva: 2001).

En las relaciones con los movimientos sociales se identificaba que, la mayoría de los Foros, no tenían contacto con ellos. Algunos se relacionaban

con sindicatos, organizaciones barriales, poblacionales e indígenas. “De la información recopilada se deduce que los nexos con los movimientos sociales son, más bien, aislados, débiles y en torno a eventos coyunturales. Son iniciativas locales que no obedecen a una política consistente de la organización a nivel nacional”, concluía el diagnóstico (Silva: 2001). Finalmente, en lo que respecta a las relaciones con el Estado, se manifestaba que, “en la mayoría de las provincias, las relaciones con diversos aparatos estatales están mediadas por el clientelismo, amiguismo y contactos personales, características típicas, por lo demás, del sistema político ecuatoriano. De ahí que, la estabilidad de la presencia del Foro en ciertas instancias estatales, como las Comisarías (de la Mujer y la Familia), por ejemplo, aparentemente dependan de las ‘buenas relaciones’ con las autoridades, evidenciándose una débil institucionalización del acceso a dichas instancias, y, por consiguiente, una dependencia de la ‘buena voluntad’ de las autoridades” (Silva: 2001).

Para evaluar las posibilidades de fortalecimiento de los Foros en el futuro mediano, el diagnóstico incluyó el análisis de los acumulados orgánicos, a nivel interno y externo, traducidos en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En relación a las fortalezas, los Foros establecieron un orden de importancia: primeramente, sus recursos humanos, en segundo lugar, la existencia de una organización con personería jurídica, estructura, tipo de funcionamiento y bases organizativas; adicionalmente, la capacitación promovida, generadora de nuevos conocimientos y acceso a mejores niveles de relacionamiento entre la militancia; el compromiso de la militancia y la importancia de la “imagen institucional” o el “reconocimiento público”; y, por último, la importancia de la ejecución de acciones y proyectos de desarrollo. Entre las debilidades, las más frecuentemente mencionadas fueron: a) la falta de recursos financieros, de infraestructura en algunas provincias; b) la falta de compromiso de la militancia por desmotivación, desinterés, irregularidad en la participación, inconstancia, falta de concientización; c) falta de capacitación de la militancia de base y falencias en el funcionamiento orgánico expresado en “desorganización”, “desintegración”, desconocimiento de sus objetivos y razón de ser; y d) dificultades en el ámbito familiar y laboral para la militancia en la organización. Gran parte de los Foros identificaron como oportunidades, el apoyo externo que la organización podía obtener mediante la “apertura al gobierno local”, o las “buenas relaciones” con instituciones, autoridades, organismos y medios locales, o los contactos con organismos nacionales, internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. Una parte de los Foros identificaron la mediación política, fundamentalmente referida a los

partidos políticos, o a los “políticos de turno”, como una amenaza, en tanto podían “manipular a la organización” o “impedir su crecimiento”.

El diagnóstico, además, identificó los principales problemas de la organización en aquel momento, a saber: a) falta de recursos financieros, local, equipos, proyectos a implementarse, y, en caso de existir, débil sostenibilidad; b) débil compromiso de su militancia, expresado en la inexistencia de instancias directivas, la indefinición de roles y responsabilidades, escasez e, incluso, reducción de las membresías, anonimato social de la organización, falta de comunicación interna, y, adicionalmente, falta de liderazgo en algún Foro; c) distanciamiento entre los Foros Provinciales y el Foro Nacional; d) falta de consulta por parte del Foro Nacional de las decisiones que tomaba en relación con el CONAMU y otras instancias; e) heterogeneidad ideológica de las lideresas provinciales - unas se veían como “asistencialistas”, otras como “políticas”, otras como “apolíticas”, mientras los Foros de Pichincha y Esmeraldas se concebían como “organizaciones políticas” que trabajaban por lograr una sociedad más equitativa; y f) ausencia de construcción del feminismo como opción ideológico-política de la organización.

Frente a estos problemas se planteaban las siguientes soluciones: a) planificar en base a consensos, asignar roles y responsabilidades a la militancia, integrar a “gente nueva”, capacitarse, formar grupos de reflexión, fortalecer el liderazgo y promocionar una agenda propia como Foro Nacional; b) generación de recursos propios para su sostenimiento, a través de la autogestión, la elaboración, negociación y ejecución de proyectos como vía de obtención de financiamiento propio. “Las acciones orientadas a cristalizar las soluciones se encaminan a la formación de ‘comisiones’ para la elaboración de planes de acción; conformación de grupos de trabajo; realización de campañas de reclutamiento de nuevas miembras; capacitación en elaboración de proyectos, teoría feminista, realidad nacional, participación ciudadana, relaciones humanas; organización de asambleas para fundar, renovar o ratificar a las directivas, entre otras. Finalmente, cada Foro Provincial ha nombrado responsables para la ejecución de estas tareas”, concluía el informe.

Adicionalmente, en el diagnóstico se recabaron insumos para construir su misión y evidenciar hasta dónde sus integrantes estaban dispuestas a involucrarse y de qué manera. Asimismo, se identificaron aspectos centrales para establecer una visión de la organización que reflejase su filosofía y evidenciase lo que ésta quería ser en el futuro. La visión estaba relacionada con los valores más importantes para el Foro y su identidad colectiva, por lo que se procedió a visualizar el proceso vivido y su desarrollo en base a la relación entre pasado y presente.

¿Cómo visualizaron el futuro sus militantes? El imaginario resultante reveló que ellas anhelaban ser parte de una organización “fuerte y participativa”, comprometida con la defensa de los derechos de las mujeres y la equidad de género. Algunos Foros expresaron su deseo de que fuese también una organización “política” y asumiese el liderazgo de los cambios a favor de las mujeres. Respecto al nivel de compromiso, algunos Foros expresaron una voluntad más radical: el “activismo” o “compromiso de la militancia activa en la organización”; el participar más, trabajar más, mejorar la comunicación y promocionar al Foro se manifestó en la mayoría. El detalle de este ejercicio de visualización del futuro consta en un documento de trabajo elaborado por la secretaría técnica<sup>31</sup> del cual se presenta una breve síntesis en el recuadro pertinente.

#### La visualización del futuro de la organización

El *Foro del Azuay* aspiraba tener una organización sólida, respetable, justa, que defendiese sus derechos. El *Foro de Bolívar* quería fortalecerse y ser más participativo. El *Foro del Carchi* buscaba una organización más humana, justa, solidaria, con objetivos claros. El *Foro de Chimborazo* anhelaba una organización comprometida con los problemas de las mujeres, que liderase procesos de cambio estructural en nuestra sociedad, tendientes a fortalecer la identidad de género. El de *El Oro*, deseaba ser representativo, con poder de decisión y filiales en los cantones. El *Foro de Esmeraldas*, se miraba a sí mismo como una organización política, social, democrática, que promovía los derechos humanos de las mujeres. El *Foro de Los Ríos* buscaba ser una organización que luchase por la participación equitativa de las mujeres, sin discriminación de ninguna naturaleza, a través del ejercicio responsable de su ciudadanía y defensa de sus derechos. El *Foro de Guayas (Milagro)*, deseaba una organización democrática, participativa y que defendiese los derechos humanos de las mujeres. El *Foro de Napo* (Tena) soñaba con una organización política indígena fuerte y grande para las mujeres. El de *Pichincha*, buscaba una organización comprometida con la causa de las mujeres, democrática, horizontal, participativa y congruente. El *Foro de Tungurahua* quería una organización sólida, activa, participativa, propositiva, solidaria, ejecutora del desarrollo local con equidad de género y social. Finalmente, el *Foro de Zamora* anhelaba una organización política, social y cultural que luchase por la defensa de las mujeres y que las integrase y liderase a nivel provincial, con la finalidad de lograr la equidad de género.

31 Resumen ejecutivo de los diagnósticos participativos elaborado por Liliana Durán, mayo 2001.



Al finalizar el diagnóstico, se pudo comprobar que la estrategia metodológica seguida fue la adecuada, pues logró motivar a la militancia e involucrarla en el proyecto, y, más aún, en el futuro de la organización. Las facilitadoras fueron con un acumulado de información obtenido en las visitas que permitió que la facilitación fuese adecuada a cada realidad. La percepción de las provincias respecto del diagnóstico evidenció el interés despertado, la necesidad de que los Foros tendiesen puentes con el Foro Nacional y que compartieran más orgánicamente el quehacer de la organización en cada provincia y en el país. El diagnóstico movilizó e incidió en lo conceptual, en lo político y en la subjetividad de la militancia de base a nivel nacional. A través de este ejercicio, se logró tener una visión más clara de su situación interna, de sus problemas y potenciales soluciones, obteniendo insumos para su planificación estratégica, de manera que en su contenido se diese respuesta a la necesidad de definir la identidad política de la organización. Veamos algunos testimonios.

Contar con un diagnóstico permite a una organización saber quiénes somos, qué queremos, qué identidad tenemos, cuáles serían nuestras perspectivas de gestión de las directivas y de las bases. Con estos insumos, trazar el plan estratégico que determine a dónde vamos y qué queremos hacer... Al ser parte del Foro Nacional y en conocimiento de la realidad de la organización creímos importante nuestra participación para conocer la situación actual del Foro de Chimborazo. Para esto se utilizó el FODA y pudimos reconocer nuestras debilidades, fortalezas, oportunidades. Participaron todas las compañeras del Foro de la provincia<sup>32</sup>.

Realizar el diagnóstico situacional del Foro respondió a la necesidad de analizar qué hemos hecho como organización, a medir el impacto que hemos tenido en la sociedad y a planificar nuestras actividades a futuro, así como para ubicar qué provincias han permanecido en el Foro y qué actividades y proyectos realizan los diferentes Foros Provinciales para mantener a la organización... Uno de los resultados del diagnóstico fue el saber en qué estamos trabajando y qué capacidades tenemos para participar dentro de las actividades del Foro<sup>33</sup>.

---

32 Grupo focal del Foro de Chimborazo (Cecilia Cruz, Aurora Avilés y Julia Duarte), marzo 2003.

33 Grupo focal del Foro de Tungurahua (Sara Carreño, Eulalia Vásconez, Patricia Harneits).

Es importante este diagnóstico puesto que el Foro Nacional, visto desde los Foros provinciales, ha estado un poco apagado, si se quiere, por cuanto ha sido cada uno, y, en particular el Foro Nacional, quien ha tenido su propia actividad; entonces, un poco activar el movimiento del Foro Nacional es tener en cuenta de que hay que retroalimentar, sobre lo que se ha hecho y hacer proyecciones al futuro...<sup>34</sup>.

Vemos de buen grado que se realice el diagnóstico, porque, si bien es cierto que el Foro Nacional es una organización política de los movimientos de mujeres del país, debe estar enterado de las dificultades y/o necesidades y de los triunfos de cada uno de los Foros de las provincias. ¿Qué quiero decir con esto? Que el Foro Nacional está en la obligación de conocer la realidad de cada uno de los Foros Provinciales para descentralizar o desconcentrar las acciones que, en definitiva, nos permitan el conocimiento de nuestra organización, que ese sea, a lo mejor, el mecanismo para nosotras tener nuestra propia estructura, nuestra propia administración, funcionamiento y fines<sup>35</sup>.

Al concluir este proceso, todos los Foros iniciaron la preparación de planes de acción orientados a alimentar el *Plan Estratégico*. Estos debían dar respuesta a los problemas prioritarios enfocados, en lo orgánico, en la definición de una línea política unificadora de la diversidad de Foros y en la dotación de una estructura operativa eficiente, descentralizada y autónoma de las ONGs; en lo ideológico, en la promoción de un concepto más político acerca del sentido de su accionar; en lo financiero, en las vías de obtención de recursos que posibilitasen su autonomía y sostenibilidad. A este respecto, las propuestas de mayor consenso fueron: definir la identidad de la organización, promover acciones de capacitación y reflexión teórica permanente, involucrarse de manera activa en las acciones políticas de los gobiernos locales para garantizar los derechos de las mujeres, buscar recursos financieros que permitiesen acciones más sostenibles, e instalar una infraestructura mínima en cada provincia. Estos consensos reflejaban un pensamiento más autocrítico de parte de los Foros y constituían una consecuencia de la revisión de su historia, de la reflexión sobre la identidad individual y colectiva desde un enfoque más político, promovido a través del proceso de capacitación y de la recuperación de la experiencia vivida por la militancia.

34 Grupo focal del Foro de Esmeraldas (Ladis Ballesteros, Marlene Reyes, Maribel López).

35 Grupo focal del Foro de Zamora (Paquita Tamay y Josefina Piedra).

### **Tercera fase: la reconstitución orgánica e ideológico-política**

#### *Las asambleas provinciales*

Esta fase se desarrolló entre los meses de agosto del 2001 y abril del 2002. En agosto del 2001 se realizaron las asambleas provinciales para renovar o ratificar a las directivas que llevarían adelante la planificación realizada con la militancia de base en la fase anterior. En ese momento se evidenció un mayor comprometimiento de las mujeres que asumieron la dirección de los Foros en las provincias. La convocatoria a las asambleas fue realizada por las coordinadoras provinciales. En las provincias que habían vivido sus procesos socio-organizativos de manera regular se respetaron los tiempos de elección de sus directivas. En ese sentido, las agendas de trabajo fueron diferentes de unas provincias a otras. Las distintas modalidades aplicadas resaltan en las siguientes expresiones.

La convocatoria a la asamblea provincial del Foro se realizó a través de un comunicado de prensa para poder reclutar más miembros y por medio de llamadas personales<sup>36</sup>.

La convocatoria se hizo de acuerdo a la lista de compañeras activas y honorarias y también se convocó a las compañeras con quienes se tiene relación de trabajo y a las mujeres representantes de instituciones<sup>37</sup>.

El Foro de Esmeraldas tiene iniciado un proceso totalmente diferente, un posicionamiento que nos permite la dualidad de funciones. En tal razón, convenimos que nos remitiríamos al reglamento y que la coordinadora estaba elegida, y, en ese marco, nosotras asumiríamos los demás pasos del proceso, tomando en cuenta que ya se había convenido en un respeto a estos procesos ya iniciados y que están siendo asumidos por el Foro de Esmeraldas<sup>38</sup>.

En las asambleas provinciales se renovaron y/o ratificaron los liderazgos de acuerdo a las decisiones de cada Foro. Fue así como en Los Ríos y Pichincha se nombraron nuevas directivas; en Chimborazo, Imbabura, Tungurahua, Guayas (Milagro), fueron reelectas las coordinadoras provinciales, mientras en Zamora, Bolívar y Esmeraldas se ratificaron las directivas existen-

---

36 Grupo focal de Chimborazo.

37 Grupo focal de Tungurahua.

38 Grupo focal de Esmeraldas.

tes debido a que aún estaban dentro del período de elección. En cambio, en Cañar, Napo y Carchi se cerraron los Foros al no contar con estructura orgánica. En Loja, por su parte, se dió un proceso distinto. En este caso, la coordinadora<sup>39</sup> expresó su decisión de retirarse junto con algunas otras militantes, mientras otro grupo de mujeres profesionales expresó su deseo de mantener la organización, realizándose la asamblea y nombrándose una nueva directiva. En Azuay, finalmente, se atendió un pedido de varias mujeres de formar la organización en la provincia; se dictó el módulo sobre género como corolario del diagnóstico (que, más bien, se enfocó en la situación de las mujeres de la provincia y en las razones para la creación de la organización), y se nombró una dirigencia provisional con mujeres profesionales dispuestas a consolidar al Foro en la localidad. Sus expectativas se expresaron en las siguientes palabras:

Queremos luchar por la unión, prepararnos, ser constantes, promover nuestros ideales y derechos, dar a conocer nuestra organización y participar de manera activa, capacitarnos y trabajar para alcanzar nuestros objetivos<sup>40</sup>.

Para cumplir con una normativa legal, se procedió a receptar los nombramientos oficiales para registrarlos formalmente en el CONAMU.

El 2 de noviembre del 2001, el equipo técnico y político del proyecto realizó la evaluación intermedia en la que se conocieron los resultados del diagnóstico situacional, se hizo un análisis individualizado de cada Foro y se trabajó en la planificación de la siguiente etapa. Dicha evaluación evidenció la necesidad de realizar un segundo cambio en la formulación inicial del proyecto, basado en el siguiente razonamiento. Primeramente, el fortalecimiento del Consejo Nacional, como instancia de dirección, implicaba la posibilidad de acceder a una permanente comunicación y discusión del accionar del Foro en cada provincia y su proyección a nivel nacional, lo que podría lograrse ampliando la frecuencia de las reuniones de esa instancia y el tratamiento conjunto de los problemas, para que las soluciones a las que se arribasen reflejaran un verdadero consenso y espíritu orgánico, además de viabilizar una programación nacional. Por otro lado, la diversidad ideológico-política de los Foros Provinciales, identificada en el diagnóstico y traducida en concepciones distintas sobre su accionar (asistencialistas vs. modernas), sobre su práctica

---

39 Se trata de Mariana Silva, fundadora del Foro local en 1994.

40 Síntesis de las conclusiones del diagnóstico sobre el Foro del Azuay.

política (posiciones de estigmatización de la política vs aquellas que buscaban una participación política más amplia y diversa), sobre el feminismo (prejuicios sobre éste vs. definiciones de algunas militantes como feministas), y sobre los/as indígenas (conceptos etnicistas vs. conceptos inclusivos de valorización de la diversidad étnico-cultural del país), planteaban la necesidad de formular una política y un programa que pusiese sobre el tapete la discusión de estos temas y se encaminase a la definición de una línea más coherente en lo ideológico político. También precisaba el fortalecimiento de los procesos de capacitación de la militancia sobre temas como desarrollo, participación política, feminismo y diversidad socio cultural y étnica del país.

El diseño del *Plan Estratégico* y de la *Base Política* del Foro, pasaba, pues, por la definición de los puntos anteriores, porque estos reflejaban, en el primer caso, la planificación del accionar permanente de la organización en cada provincia y en el país en su conjunto, y, en el segundo, el pensamiento e ideología que conduciría ese accionar, proceso que debía ser validado por su máxima instancia de dirección que era la Asamblea Nacional. Adicionalmente, el diagnóstico situacional, había evidenciado la necesidad de priorizar el fortalecimiento y cohesión internas de la militancia antes de desarrollar actividades de participación ciudadana y política en cada provincia, por lo que se propuso suspender las actividades de concertación y socialización de las agendas provinciales, promoviéndose, más bien, un trabajo colectivo de reflexión interna que se expresaría en los aportes de los Foros para el diseño de la *Base Política del Foro Nacional*.

### *Nuevas bases políticas y orgánicas*

En diciembre del 2001 se reunía el Consejo Nacional (CN) del Foro, conformado por las Coordinadoras Provinciales y la Coordinadora Nacional. Esta instancia fue reconstituida con la incorporación de las nuevas lideresas de las provincias en las que se habían renovado las directivas, de la dirigente del Foro creado (Azuay) y de las lideresas ratificadas. Así, se constituyó el Consejo Nacional con doce delegadas provinciales y el Comité Ejecutivo Nacional, integrado por la Coordinadora Nacional, una Coordinadora Nacional Alterna y una Dirigenta Nacional. En esta reunión se presentaron las conclusiones del diagnóstico definitivo y los insumos remitidos desde las provincias para el diseño final del *Plan Estratégico*. Asimismo, se revisaron los avances del proyecto, evidenciándose la necesidad de implementar el tercer cambio a la

formulación inicial, de modo de potenciar los logros alcanzados hasta ese momento.

El cambio sustancial era el de suspender el proceso de elaboración de las *Agendas propositivas desde la visión de las mujeres* en las provincias, con los siguientes argumentos: a) el desarrollo de los Foros era desigual y eso dificultaría el diseño de las agendas; b) lo prioritario era el fortalecimiento de los Foros hacia lo interno y a nivel nacional; c) debían incrementarse las reuniones del Consejo Nacional para conducir la fase final del proyecto que tenía un carácter fundamentalmente político; y d) debía elaborarse un documento nacional preliminar que recogiese los aportes ya dados por los Foros Provinciales, que fuese distribuido a provincias para su discusión y retroalimentación. Asimismo, se decidió suspender la capacitación en formulación de proyectos que debía realizarse en las provincias, así como el diseño de un proyecto por provincia, debido a que se consideraba que era un tema especializado y, por ello, era preferible aunar esfuerzos para diseñar un solo proyecto nacional. En ese sentido, se resolvió dictar un seminario nacional de formulación de proyectos con la participación de dos delegadas de cada Foro Provincial y las coordinadoras provinciales que contasen con bases teóricas sobre el tema y pudiesen conducir el proceso de discusión del documento nacional preliminar en sus respectivas provincias. Este módulo, orientado a la capacitación en formulación, gestión y evaluación de proyectos, fue diseñado en enero del 2002 y facilitado el 14 y 15 de febrero de ese año con la participación de delegadas de todas las provincias.

El 16 y 17 de febrero del 2002 se reunía el Consejo Nacional y el equipo técnico presentaba el primer borrador de la Planificación Estratégica, así como el documento nacional preliminar, titulado *Lineamientos para el programa político del Foro de la Mujer*<sup>41</sup>. Ambos trabajos fueron elaborados en base a los insumos recabados en las provincias y reflejaron el resultado de la reflexión y debate desarrollados por la militancia sobre aspectos orgánicos e ideológicos, manifestando, al mismo tiempo, la identidad organizativa por la que optaba la militancia: la de una organización política feminista.

En el plan estratégico provisional, el Foro definió como su visión, la de contribuir al cambio estructural de la sociedad ecuatoriana y al logro de la equidad de género a través de la organización política de las mujeres, de su empoderamiento y de su acceso a la toma de decisiones. Su misión se orien-

---

41 Este documento fue elaborado por Erika Silva.

taría a promover y consolidar mecanismos de organización de las mujeres, a fin de potenciar y fortalecer acciones colectivas encaminadas a cambios sociales, culturales, políticos, económicos, ambientales y familiares. Sus objetivos buscarían incidir en la formulación de políticas públicas con enfoque de género, modificar las relaciones de poder en la sociedad ecuatoriana, trabajar para el empoderamiento de las mujeres y el fortalecimiento institucional del Foro Nacional y los Foros Provinciales. Como líneas de acción se proponía la incidencia política, la capacitación en el conocimiento y ejercicio de los derechos de las mujeres, el fortalecimiento de la organización a nivel nacional y local y el reclutamiento de nuevos cuadros. La planificación estratégica también formuló una línea de programas y proyectos focalizados en la formación de liderazgos locales y nacionales, la conformación de redes de organizaciones de mujeres y la consolidación del Foro Nacional. Todas estas propuestas se integraron en un solo documento que, posteriormente, fue remitido a las provincias para su discusión. En este proceso, las voces de las mujeres evidenciaban un cambio que vale la pena reproducirlo en sus propias palabras.

Nuestro Foro participó en la elaboración del Plan con la realidad de la provincia y con nuestras propuestas y sí nos sentimos representadas porque fuimos partícipes. Entonces, nuestros aportes constan en este documento.

Al trabajo en el Consejo Nacional fue la compañera (Luz) Luzuriaga y hemos revisado los documentos finales y vemos que sí estamos representadas en los objetivos del Foro Nacional.

En este aspecto trabajamos en algunos talleres aportando nuestra experiencia, nuestro conocimiento adquirido a través de los ocho años de existencia del Foro de Esmeraldas y enriquecido por las experiencias adquiridas en los diferentes talleres y capacitaciones en las que hemos participado. El Foro de Esmeraldas es parte del Foro Nacional. Obviamente, sigue la misma línea de sus objetivos, misión, visión, trazadas con diferentes adecuaciones. Nosotras, acá, lo que hacemos políticamente, ejecutamos proyectos y cada proyecto va enmarcado en esa gran misión, visión y objetivos de toda la organización<sup>42</sup>.

Este discurso refleja un cambio de actitud comparado con el de los inicios del proyecto. En la fase correspondiente al diagnóstico se presentaban desmotivadas, inseguras de la razón de ser organizativa, con limitadas bases

---

42 Testimonios del Foro de Tungurahua, Chimborazo y Esmeraldas, respectivamente.

conceptuales. Ahora se expresaban con mayor seguridad y empoderamiento frente a la organización. Se sentían constructoras del futuro del Foro.

Los *Lineamientos para el programa político del Foro Nacional*, por su parte, surgieron del diagnóstico situacional y de la planificación estratégica que la militancia enriqueció con el debate y la reflexión teórica promovidos por el proyecto. El resultado se tradujo en una primera propuesta sobre la base política de la organización. Tal documento definía el programa orgánico como “una exposición de los principios orientadores de su política en torno a los problemas concernientes a las mujeres ecuatorianas y a las distintas fuerzas sociales e instituciones que hacen parte de dicha problemática”. Dichos principios se fundamentaban en tres aspectos: a) el contexto histórico en el que se desenvolvía la organización; b) la filosofía y el carácter de la organización; y c) la agenda pendiente de las mujeres ecuatorianas (Silva, 2002: 3-4).

Como ya se había vuelto una práctica en el proyecto, este documento fue remitido a todos los Foros para su revisión y debate. La militancia lo hizo apoyada en el trabajo previo, en los documentos de capacitación, de diagnóstico y planificación realizados en cada localidad. Este documento fue para ellas, la culminación de un proceso del que fueron protagonistas. Al ver reflejadas en él sus ideas y sueños, sus aportes para el documento final fueron coherentes con los aprendizajes adquiridos, con la identidad propuesta como organización política y la práctica planteada de ejercer una ciudadanía activa, lo que se reflejaría en el producto final denominado *Base Política del Foro Nacional*.

### *Hacia la Asamblea Nacional*

Hacia el final del proyecto, el Consejo Nacional resolvió hacer el censo de la militancia en las provincias para establecer la base de convocatoria a la III Asamblea Nacional; elaborar el reglamento de dicha asamblea y convocarla; nombrar una comisión especializada que formulase el documento político final del Foro sobre la base de los documentos preliminares revisados en cada provincia y sus aportes; y establecer una delegación de cinco militantes por provincia para asistir a la asamblea y definir la agenda de la misma. En esta reunión se evidenciaron las dificultades que los Foros de Milagro-Guayas y Carchi tenían para mantener activa la organización en sus respectivos cantones, según ellos, debido a las limitaciones económicas, de tiempo y de relacionamiento oportuno con el FN. Sin embargo, esta reunión ampliada del CN permitió un intercambio de experiencias entre los Foros Provinciales, facili-



tando el establecimiento de canales de comunicación y apoyo directo. Al respecto se pronunciaron algunas lideresas.

Conocimos lo bien organizado que está el Foro de Esmeraldas. Pudimos ver que el Foro en esta provincia es un punto de referencia de toda la actividad política y social. Todas las provincias tenían algo que enseñar, aunque no todos los Foros estamos en el mismo nivel, porque algunas provincias están empujando. Pero, de todas maneras, todos tienen cosas positivas que enseñar e interés de la participación política de las mujeres, de colaborar en la autoestima.

El intercambio de delegadas de otras provincias nos permitió compartir experiencias con los otros Foros y esto nos permite avanzar e identificar las necesidades y afinidades entre todos<sup>43</sup>.

Para el censo de la militancia, realizado en marzo, se remitió a las provincias las fichas de afiliación personal y de organizaciones, las mismas que más adelante, eran receptadas por el equipo técnico y servían de base para la convocatoria a la asamblea<sup>44</sup>. Posteriormente, la Coordinadora Nacional convocó a la realización de la III Asamblea Nacional, de acuerdo con las normas establecidas en los *Estatutos*. La responsable socio-organizativa del proyecto<sup>45</sup> redactó su reglamento, con la supervisión de la coordinadora nacional, nombrándose una comisión especializada<sup>46</sup> para el diseño definitivo de la base política y programática del FN. Así, una vez armado ese documento, fue distribuido a provincias para ser conocido y enriquecido por la militancia de base. A fines de marzo se recaudaban las observaciones y se preparaba la versión final a ser discutida y aprobada por la asamblea. Inmediatamente, se distribuyeron las convocatorias a dicho evento a nivel nacional y se receptaron las acreditaciones de cinco delegadas por cada Foro, actividad que se realizó en base a consensos establecidos al interior de los mismos.

El 26 de abril del 2002 se realizaba la tercera reunión del Consejo Nacional presidido por la Coordinadora Nacional, en el que se aprobó el *Regla-*

---

43 Testimonios registrados en los grupos focales de Tungurahua y Chimborazo, respectivamente.

44 “Nosotras proporcionamos información sobre el número de afiliadas individuales y corporativas, el modo de funcionamiento del Foro y la relación que tenemos con instituciones y ONGs”, señalaban las mujeres de Chimborazo en el grupo focal.

45 Liliana Durán.

46 Conformada por Ariadna Reyes, Rocío Rosero y María Pilar Vela.

mento de la III Asamblea Nacional, que buscaba normar las acciones a desarrollarse en las reuniones de la máxima autoridad de la organización, modalidad que se estableció desde la asamblea anterior. Asimismo, se nombró el Tribunal Electoral responsable de dirigir el proceso de elección del Comité Ejecutivo Nacional. La reunión se realizó antes de que se instalase la asamblea. El ambiente que se vivía era de júbilo porque la organización cumplía con una nueva etapa en la que se verificaban logros de los que todas las provincias se sentían parte<sup>47</sup>.

Los días 26 y 27 de abril del 2002 se realizó la III Asamblea con la participación de cinco delegadas por cada Foro Provincial. Participaron 59 delegadas de 11 provincias (Azuay, Bolívar, Chimborazo, El Oro, Esmeraldas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Pichincha, Tungurahua y Zamora) y 11 asistentes de la Secretaría Técnica. Las delegaciones se reunieron para elegir la Presidencia de la III Asamblea que recayó en las representantes de Loja, Esmeraldas, Los Ríos y Tungurahua<sup>48</sup>, designándose también el Tribunal Electoral conformado por cuatro delegadas de El Oro, Los Ríos, Pichincha y Carchi<sup>49</sup>.

El evento electoral tuvo un carácter democrático: hubo elecciones universales con inscripción de candidaturas, exposición de propuestas de las candidatas, debate abierto y sincero de las delegadas para fundamentar su posición o respaldo a una u otra candidata. La coordinadora nacional saliente, María Pilar Vela, presentó el informe de labores, que fue aprobado por todas las asistentes, al encontrar que respondía objetivamente a la realidad de la organización. Los resultados electorales dieron el triunfo a María del Pilar Vela, reelecta como Coordinadora Nacional, Ladis Ballesteros de Esmeraldas, como Coordinadora Alterna, Eulalia Vásconez de Tungurahua y Lupe Machado de Loja, como Dirigentas Nacionales. La nueva directiva fue posesionada en sesión solemne, con la presencia de invitados/as especiales, organizaciones de mujeres y medios de comunicación.

Además de cumplir con el proceso electoral, en la asamblea se invitó a la militancia a definir los lineamientos político-programáticos que le permi-

47 En esta reunión no participó el Foro de Guayas (Milagro) por razones de carácter interno.

48 María Elena Cevallos, Presidenta, Marjorie Tenorio, Vicepresidenta, Elsa Vásquez Morán, Secretaria y Ruth María Herrera de Hidalgo, Prosecretaria, respectivamente.

49 Conformado por Magdalena Suco de El Oro, Presidenta, Irma Salazar de Los Ríos, Vicepresidenta, Ximena Avilés de Pichincha y Bernarda Guevara del Carchi como Vocales.

tiesen superar los vacíos que limitaban su crecimiento como organización, y, a hacerlo, a partir del reconocimiento de la realidad ecuatoriana. Las participantes se vieron abocadas a discutir acerca del carácter e identidad organizativa, a definir su base política y a involucrarse en un debate sostenido sobre las condiciones de poder e incidencia de la organización.

### *La Base Política del Foro*

El documento titulado *Base Programática del Foro Nacional*, reflejaba el punto de llegada del proyecto en los aspectos conceptuales que lo guiaron, y que, al finalizar éste, habían producido un sustancial avance y enriquecimiento gracias también al aporte colectivo de la militancia. La base programática fundamentaba su propuesta en un conjunto de tesis ideológicas, políticas y organizativas. Tres eran sus tesis centrales: la primera, planteaba construir poder desde las mujeres para transformar las estructuras del poder patriarcal y las condiciones de opresión generadas por los diversos sistemas de dominación, optando preferencialmente por cambiar las condiciones de inequidad que afectaban a las mujeres; la segunda, se orientaba a construir una fuente de identidad política feminista y crítica, que encontrase en la democracia participativa genérica un horizonte de acción, capaz de construir autonomía y capacidad de incidencia; y la tercera, proponía lograr justicia social, económica y genérica para las mujeres e igualdad de condiciones para hombres y mujeres.

Estas tesis centrales eran reforzadas por tres tesis adicionales sobre el poder. Se planteaba fortalecer la capacidad del Foro para cambiar el estado de cosas adverso para las mujeres que retrasaba su desarrollo, así como posicionar en los más amplios espacios de debate político y de construcción del poder, la información acerca de una democracia participativa genérica. Se sostenía, asimismo, que esta capacidad radicaba en el desarrollo estratégico de nuestra realidad nacional y mundial y de las fuerzas económicas y políticas que determinaban el estado de cosas actual y disputaban la iniciativa en la construcción social y económica de las sociedades, así como en la implementación de un programa político transformativo. Y proponía, que dicha acción poderosa solo era posible a partir de una comprensión bidimensional del poder: el poder político y el poder para transformar la cultura y la vida cotidiana de mujeres y hombres.

La fundamentación finalizaba con tres tesis en torno a la razón de ser de la organización. La primera postulaba que el Foro recogía los elementos

positivos de su origen y los potenciaba en el objetivo de transformar las estructuras que hacían posible y sustentaban la discriminación de las mujeres, mediante una construcción consciente de las condiciones de poder transformador, erradicando los modelos culturales, políticos y económicos que no permitían la emergencia de una democracia participativa genérica. La segunda planteaba que existe actualmente un momento de reflujo en el movimiento nacional de mujeres y la necesidad imperiosa de dotar de identidad político-programática al Foro desde la puesta en práctica de las conquistas institucionales conseguidas y la formación de condiciones de poder para las transformaciones requeridas. Y la tercera proponía que, en este contexto, era necesario reducir las tensiones entre respuestas inmediatas a las necesidades prácticas de las mujeres y el desarrollo estratégico de la fuerza militante, protegiendo a la organización del riesgo de institucionalizarse.

Sobre esta base se proponían cuatro ejes estratégicos de acción: identidad y poder organizativo, capacidad política, construcción de un sistema de alianzas políticas hacia el movimiento de mujeres y otros movimientos sociales, y construcción de una capacidad de presión de la sociedad civil hacia un cambio democrático. Finalmente, se definieron cinco ejes programáticos: derechos económicos y sociales (trabajo, empleo y educación), derechos específicos (violencia de género), derechos sexuales y reproductivos, construcción democrática, e interculturalidad e identidad étnica.

El mejor análisis de la construcción de la base política y sus resultados es el que hace la propia militancia que participó en el proceso. De ahí que sea fundamental escuchar su propia voz a este respecto. Sobre la participación en la discusión previa del documento, las lideresas señalaban:

Refleja el 98% de las actividades de nuestra provincia porque fuimos parte de la elaboración. Las compañeras que participaron en el diseño de los borradores fueron más del 60% de la militancia activa de la provincia.

El documento fue discutido en la provincia bajo la dirección de Luz Luzuriaga.

Estamos de acuerdo que este documento refleja las necesidades y las prioridades en cuanto a la problemática en la que está enmarcada la mujer ecuatoriana. Por tanto, no está alejada de esta realidad la mujer esmeraldeña, no solo en los espacios sociales, políticos, económicos, culturales. Por lo tanto, estamos de

acuerdo con que el documento encierra todos los aspectos importantes para beneficiar a la mujer ecuatoriana<sup>50</sup>.

La participación en las mesas de discusión desarrolladas en la asamblea fue percibida del siguiente modo por algunas militantes:

En la asamblea estuvimos representadas por Eulalia (Vásconez) y fue electa como dirigente nacional. Y esa dirigencia no es personal sino que representa a la provincia. Estuvimos cinco delegadas y participamos en todas las mesas.

Estuvo muy bien representado por el nivel, interés y número de representantes. Todas somos miembras activas que venimos trabajando desde hace años. Pero, podemos hacer diferencias generacionales, puesto que hay compañeras nuevas y creemos que tienen visiones diferentes respecto a nosotras, que venimos militando algún tiempo en el Foro. Sin embargo, creemos que tienen enfoques desde su realidad y hacen aportes desde allí. Además, la diversidad intelectual y profesional de las miembras, desde amas de casa a gerentes, proporciona una riqueza invariable en los aportes desde sus perspectivas. Los niveles de amistad y respeto que existen ayudan a que los aportes y respuestas sean significativos.

En esta discusión participó el directorio de la organización y la militancia partiendo del activismo que desarrolla esta militancia en cada uno de los espacios políticos de la ciudad.

Pensamos que, puesto que las compañeras que estaban en los diferentes grupos son un grupo especializado en su materia y que han venido trabajando en su área desde que se inició el Foro, podemos nombrar las personas que han participado y que son: Ladis Ballesteros, nuestra Coordinadora General, participó en el grupo de fortalecimiento institucional, Marlene Reyes y mi persona participamos en el grupo de género y participación política, Luisa Banguera estuvo en el de la situación económica y la compañera Marjorie Tenorio estuvo en el de desarrollo comunitario. (Ellas) hicieron un buen trabajo puesto que no solamente dieron su trabajo, conocimiento, experiencia, sino que también dirigieron el grupo en el que estaban participando<sup>51</sup>.

En cuanto a la viabilidad de la base político-programática, las participantes manifestaron lo siguiente:

---

50 Testimonios de los Foros de Tungurahua, Chimborazo y Esmeraldas.

51 Testimonios de los Foros de Tungurahua, Chimborazo y Esmeraldas, respectivamente.

La base política fue elaborada de acuerdo a nuestra realidad, y, como se hizo con una base teórica y práctica, sí se puede aplicar.

Los aportes de las representantes de los Foros Provinciales fueron lo suficientemente válidos para que se pueda implementar sus contenidos desde un punto de vista pragmático.

Desde luego, si partimos de un conocimiento directo de la realidad social, política y el poder de decisión de las organizaciones que son, en este caso, el Foro de Mujeres, tiene las herramientas y los mecanismos que nos permiten poder aplicarlas, considero que es cuestión de decisión política el querer hacerlo<sup>52</sup>.

Sobre el proceso de fortalecimiento del Foro se formularon los siguientes puntos:

Aportamos con la presencia, con la militancia, con el trabajo desinteresado, con la organización, con nuestras propuestas.

El aporte principal fue el hacer conciencia de dónde estamos, cuáles son nuestras debilidades y fortalezas y qué debemos hacer para superar los problemas provinciales y nacionales. Debemos reconocer que, gracias a la preparación de la anterior coordinadora provincial para provocar el diálogo, ayudó a la directiva nacional para reconocer sus acciones y plantear acciones en beneficio colectivo. La preparación y empoderamiento de las miembras provocaron apertura para la colaboración y trabajo desde lo provincial y en beneficio nacional. La asistencia participativa a los diferentes talleres, eventos de trabajo realizados por el Foro, con propuestas concretas a nivel provincial y llevada a la asamblea.

Con la base de la experiencia del Foro de Esmeraldas que ya ha desarrollado procesos, que ha avanzado en cuanto a organización e implementación de proyectos, nuestra presencia en los diferentes talleres y el compartir las diferentes experiencias, reflexionar junto a nuestras compañeras de los Foros Provinciales, todo el acervo de conocimientos, nos ubica como uno de los Foros que ha aportado en forma decisiva y en forma abundante a este proceso del Foro Nacional. También creemos que el Foro ha aportado en conocimientos a lo que se refiere a un proceso institucional, no solamente al Foro Nacional, sino también a los demás Foros locales de la provincia de Esmeraldas. Y esto ha

permitido que tengan conocimientos e intercambiar experiencias de trabajo y ver cuáles han sido las falencias y debilidades, los progresos, resultados, no solamente del Foro de Esmeraldas, sino también del Foro Nacional<sup>53</sup>.

Los testimonios sobre el mejoramiento de la imagen del Foro en los ámbitos locales evidencian el impacto del proyecto en su fortalecimiento socio-organizativo:

Sí ha mejorado nuestra imagen en la provincia, porque nos piden consejo. Para los otros Foros también, nos hemos convertido en un referente, porque nos solicitan vía telefónica, o por fax, que les ayudemos a planificar actividades, nos ven que estamos en otro nivel. Yo les digo que estamos en otra fase porque tenemos más trayectoria. Al mejorar la imagen de las mujeres y cuando éstas están ocupando puestos públicos, también mejora la imagen del Foro.

Tenemos presencia y prestigio reconocido. Las miembras son invitadas permanentemente a eventos que se realizan en la ciudad. Participamos con otras organizaciones de mujeres en el *Comité de la Mujer y la Familia* que preside el Municipio. Aquí realizamos proyectos conjuntos. Incluso, para el 8 de marzo la comisión ha planificado talleres sobre la participación de las mujeres.

La imagen del Foro, desde hace años atrás, que se lo ha ganado por su trabajo, desempeño, ejecución de sus proyectos y los resultados que se han tenido. No estamos de acuerdo en cuanto a que sí se ha mejorado la imagen, puesto que nuestra fundación ha tenido un posicionamiento, no solamente con nuestras bases, con nuestras organizaciones, sino también a nivel de instituciones públicas y privadas. Por lo tanto, el Foro es un Foro consolidado, que hace sus acciones en base a sus necesidades y prioridades<sup>54</sup>.

En cuanto a la comunicación e interrelación del Foro local con los Foros Provinciales y la secretaría técnica del Foro Nacional, las lideresas manifestaron los siguientes aspectos positivos:

Hemos mejorado la comunicación con los otros Foros Provinciales y con la secretaría técnica. Tenemos que ayudarnos todos los Foros y debe convertirse en un verdadero movimiento político de las mujeres y debemos fortalecer la unidad de las mujeres.

---

53 Testimonios de los Foros de Tungurahua, Chimborazo y Esmeraldas, respectivamente.

54 Testimonios de los Foros de Tungurahua, Chimborazo y Esmeraldas, respectivamente.

La comunicación se da permanentemente y de forma cordial, sobre propuestas concretas de nuestro Foro Provincial.

Sí, desde luego que nos felicitamos que esta feliz iniciativa nos haya permitido establecer una vía de comunicación amable, franca, directa con los otros Foros y también con la secretaría técnica del Foro Nacional, lo que nos abre la posibilidad de consultar, de plantear algún asunto de nuestro interés que nos pueda ayudar a seguir avanzando en nuestros procesos. Pienso que el proyecto de desarrollo institucional del Foro Nacional ha permitido también como reactivar la comunicación, estar más al tanto de los Foros Provinciales, como también nosotras, como Foro Provincial, estar más al tanto de lo que se hace a nivel nacional. Aparte de eso, conocer nuevas personas e intercambiar con otras mujeres de los otros Foros porque no solo la comunicación es con el Foro Nacional<sup>55</sup>.

Finalmente, se registran importantes testimonios sobre la incidencia del Foro en provincias:

Hemos logrado que todo el proceso en el proyecto sea participativo en todas sus etapas. Se ha logrado tener un *Plan Estratégico*; hemos podido capacitarnos en temas que no sabíamos y hemos revisado otros. Hemos logrado hacer la planificación para un período determinado en cada provincia; hemos logrado socializar las experiencias de los Foros Provinciales y reflexionar sobre sus avances y dificultades. También hemos logrado consolidar nuestro documento *Base Política*.

Desde 1994, año de su creación, el Foro en la provincia tiene una presencia destacada por la capacidad de sus miembras y por el conocimiento de temas y experiencia. La pérdida de Lucita<sup>56</sup> nos privó de la articulación con organizaciones que podían apoyarnos con financiamiento.

Bueno, hay que destacar que este proyecto ha tenido incidencia en el Foro de Esmeraldas en cuanto a la interrelación con los demás Foros. Eso ha incidido mucho en nuestras comunicaciones, en las informaciones que se nos han compartido, el uso de la tecnología y el envío de comunicaciones, a la que también nos hemos hecho merecedoras, acreedoras de esta información. En cuanto al cuestionamiento que lo habíamos dicho, el Foro ya ha tenido un trabajo hecho al iniciar este proyecto de desarrollo institucional. El Foro de Esmeral-

---

55 Testimonios de los Foros de Chimborazo y Esmeraldas, respectivamente.

56 Luz Luzuriaga, dirigente histórica del Foro de Chimborazo, fallecida en el 2002.



das ya había logrado algunos aspectos muy importantes, como el posicionamiento, la influencia en la comunidad misma, la imagen. En esos aspectos pienso que no ha incidido mucho el proyecto de desarrollo institucional<sup>57</sup>.

Como se puede observar, la militancia reconocía el camino recorrido por el Foro Nacional en el transcurso de su existencia y valoraba, de manera particular, el proyecto de fortalecimiento socio-organizativo que posibilitó desarrollar mecanismos, prácticas y estrategias encaminadas a promover, al interior del Foro Nacional, la búsqueda de su identidad organizativa traducida en su base política, fruto de un trabajo colectivo que definió la identidad organizativa del Foro como feminista. Desde esta experiencia, su militancia provincial empezó a demandar mayores niveles de interrelación entre sus diversas instancias, más fluidez en la comunicación, así como la ejecución de planes y programas consensuados con ellas. En conclusión, ellas demandaban que la base política se viabilizara con acciones concretas de las que fuesen también protagonistas.

### Post-data

Luego de concluido el proyecto, una de las principales demandas de la militancia fue la de mantener un debate teórico y su formación socio-organizativa. La necesidad de crear una “escuela de liderazgo” fue consecuencia del proyecto, porque una de las propuestas de las mujeres durante la definición de la *Base Política*, fue la de avanzar hacia un proceso sostenido de capacitación política, no para entrar en la arena político-partidista, sino para ingresar en el espacio de la política pública desde la sociedad civil. Nuestros esfuerzos se dirigieron, entonces, a preparar dicha “escuela de liderazgo” lo que nos ha permitido continuar la discusión política en torno a preguntas sobre ¿qué queremos como organización? ¿dónde queremos acentuar nuestra presencia pública? ¿para qué queremos formar a nuestras lideresas? ¿cuál es el discurso que deben pronunciar ellas? ¿qué tipo de formación es la que queremos para las mujeres que dirijan nuestra organización? Estas y otras interrogantes guiaron el debate al interior del Foro Nacional con la participación de las delegadas provinciales, cuyo resultado fue el *Proyecto de Formación de la Escuela de Liderazgo del Foro de la Mujer*, orientado a formar lideresas con capacidad crítica y propositiva que actúen en todos los ámbitos de la sociedad civil y el Es-

---

57 Testimonios de los Foros de Tungurahua, Chimborazo y Esmeraldas, respectivamente.

tado. Pero, de esta experiencia en gestación, esperamos dar cuenta en otro documento.

## **Lecciones**

El proceso de identificación de la militancia del Foro se dió gracias al debate promovido en su interior y se sostuvo en un reconocimiento de su trayectoria histórica pasada y presente. En esta experiencia participaron militantes antiguas, pero a ella también se incorporaron miembras nuevas. Algunas se fueron, otras se quedaron. Las que se quedaron fueron las que encontraron a través de las capacitaciones, de las tesis, de los ejes estratégicos y programáticos, algo que les hizo sentir que éste podía ser un espacio de crecimiento, de desarrollo de un interés, de una proyección personal que les comprometía como personas. Antiguas y nuevas, sin embargo, se sintieron parte del Foro, notándose que llegaron a apropiarse de la organización. Este fue un fenómeno que se dió, sobre todo, en las provincias en donde el Foro se había constituido en un referente.

Hay que reconocer, no obstante, que este proceso está inacabado. Tampoco los contenidos teórico-prácticos que coadyuvaron al establecimiento de nuestra identidad organizativa constituyen afirmaciones acabadas. Lograr una identidad es difícil para cualquier organización, porque tiene que ver también con la cultura política del país, basada en el clientelismo, en el populismo, afincada en los caudillismos, en la falta de identidad política de los ciudadanos, en la incapacidad para el ejercicio de sus derechos, en una democracia restringida y, más bien, de élites. En ese sentido, una identidad colectiva, unificadora de la diversidad de Foros, no se relacionaba solo con el ámbito organizativo, sino también con la promoción de prácticas más democráticas o participativas, elementos fundamentales de una ciudadanía activa.

En nuestro caso, no todas las miembras registraron el mismo nivel de identificación al finalizar la experiencia. Pero, tampoco está la organización como al inicio. Más bien, vive un permanente proceso de construcción y crecimiento, registrándose avances muy importantes. Antes era imposible identificar al Foro políticamente. Al propiciar la reflexión sobre su diversidad a la luz del feminismo, hemos posibilitado que los sueños se concreten en tesis políticas y que orienten la definición de una identidad política feminista por parte de la organización. La definición una identidad feminista implicó aclarar su significado. No solo hacer una reflexión colectiva, sino también individual. Estos procesos estuvieron atravesados por las transformaciones internas

generadas por las vivencias de las mujeres como personas y tuvieron que ver con su toma de posiciones frente a una sociedad que, tradicionalmente, las discriminó, y a la que hoy le exigen el respeto de sus derechos. Al final, un alto porcentaje de mujeres del Foro se autodefinió como feminista y sin problemas. Esto sí evidenció un cambio sustancial, pues, al principio, la sola palabra generaba temores y muchas mujeres al presentarse decían “aunque yo no soy feminista...” Ahora, la organización se autodefine como feminista. Desde luego que, dentro del feminismo hay distintas corrientes, desde las más radicales hasta las más conciliadoras. En nuestra organización hay matices debido a que el proceso interno de formación política todavía es incipiente. Hoy por hoy, estamos discutiendo y trabajando acerca de ello.

## Conclusiones

Hemos ido avanzando hacia la consolidación de la organización. Obviamente, este proceso no ha sido regular, ni sistemático, ni siempre exitoso. Sin embargo, al cabo de cinco años existe el Foro como una organización nacional, con una agenda propia, con propuestas genuinas, con niveles internos mucho más regulados, sistemáticos, con niveles de comunicación con los Foros Provinciales que permiten que se puedan organizar actividades de forma conjunta, con niveles de consulta interna, y que se tomen decisiones políticas consensuadas. Esto antes no se registraba y fue posibilitado por el proyecto aquí sistematizado.

En efecto, el proyecto generó procesos, primeramente, locales, luego, regionales, y, por último, nacionales, que permitieron reflexionar sobre nuestras potencialidades y limitaciones y construir una agenda conjunta. A partir de esto, surgió la propuesta de nuestra *Base Política* que reflejó lo que quería ser la organización, algo muy diferente al Foro inicial, cuya identidad era difusa por la calidad y orígenes de las integrantes. Ahora, hay una definición más específica de lo que es la organización, de la línea política en la cual se inscribe, y esto fue posible gracias al debate teórico que se abrió con el proyecto.

Respecto a las relaciones con el movimiento de mujeres, vemos que las militantes de los Foros tienen niveles de relación con las otras vertientes del movimiento que actúan en las provincias. En unas se comparten liderazgos, procesos, espacios de representación entre las distintas vertientes. Se ve que hay una presencia de las mujeres del Foro. Esto se debe a que, a partir del proyecto, resurgió la organización en varias provincias, con un discurso definido

y con propuestas específicas para la sociedad en su conjunto. El Foro Nacional ha jugado un papel importante en la articulación de un espacio más amplio del movimiento de mujeres a nivel nacional. Siempre le ha apostado al movimiento. Y lo seguirá haciendo, trabajando por la generación de consensos entre todos los sectores.

## Fuentes consultadas y citadas

- CEIME. *Informe del Sector No Gubernamental. País Ecuador. IV Conferencia Mundial de la Mujer*. Quito: CEIME, 1995.
- . *Preludio para una nueva era*. Quito: CEIME, 1995.
- CUVI, María. “Sobre mujeres, feministas y el movimiento en el Ecuador. Lo que dicen propias y ajenos”. Mimeo, junio 2001.
- DIO-BLEICHMAN, Emilce. *Las mujeres en la imaginación colectiva*. Buenos Aires: PAIDOS, 1992.
- EGUIGUREN, Amparo. “Gestión para el Desarrollo Local Sostenible”, 1993.
- FNPM. “Proyecto Fortalecimiento Socio-organizativo del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana”. Mimeo, Quito, 2001.
- . “Propuesta de sistematización”. Mimeo, s/f.
- . “Periodización de la experiencia”. Mimeo, s/f.
- . *Base Política del Foro Nacional*. Quito: FNPM, 2002.
- LAGARDE, Marcela. *Género y Feminismo. Desarrollo Humano y Democracia*. Madrid, 1997.
- MEYNEN, Vicky, VARGAS, Virginia. *La autonomía como estrategia para el desarrollo desde los múltiples intereses de las mujeres*. Perú, 1991.
- PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 1997*.
- ROSETO, Rocío, VELA, María Pilar y REYES, Ariadna. *De las Demandas a los Derechos*. Ecuador: FNPM, CONAMU, PNUD, 2000.
- SILVA, Erika. “La Experiencia del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana: Breve Historia”. Informe de Consultoría. Quito, agosto 24, 1998.
- . “Diagnóstico situacional del Foro Nacional de la Mujer (marzo-agosto 2001)”. Informe de Consultoría. Quito, septiembre 9, 2001.
- . “Liderazgo y Participación Ciudadana” (Módulo de Capacitación). Informe de consultoría, 2001.
- VELA, María Pilar. “Discurso en el lanzamiento de la Base Política del Foro Nacional”. Mimeo, s/f.

## Entrevistas

- Avilés, Aurora, Riobamba, marzo 2003.
- Ballesteros, Ladys, Esmeraldas, marzo 2003.
- Carreño, Sara, Ambato, marzo 2003.
- Cruz, Cecilia, Riobamba, marzo 2003.
- Duarte, Julia, Riobamba, marzo 2003.
- Harneits, Patricia, Ambato, marzo 2003.
- López, Maribel, Esmeraldas, marzo 2003.

Piedra, Josefina, Zamora, marzo 2003.

Reyes, Marlene, Esmeraldas, marzo 2003.

Tamay, Paquita, Zamora, marzo 2003.

Vásconez, Eulalia, Ambato, marzo 2003.

Vela, María Pilar, Quito, marzo 2003.

# **La Construcción de una Identidad Regional: El Caso de las Mujeres de la Frontera Sureste del Ecuador**



*María Fernanda Cañete*

## **Introducción**

A propósito de la firma de la paz entre Ecuador y Perú en el año de 1998, se creó, en abril de 1999, el Comité de Desarrollo de Mujeres Fronterizas –CODEMUF-, organización que agrupa a mujeres de las provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Entre marzo de 2001 y marzo de 2002 el Centro de Investigación de los Movimientos Sociales del Ecuador –CEDIME- y el CODEMUF ejecutaron conjuntamente el Proyecto *Fortalecimiento Institucional del CODEMUF*, con el apoyo del Fondo para la Igualdad de Género - ACDI y la Fundación Konrad Adenauer. Este proyecto tuvo como objetivo general consolidar y posicionar públicamente a la organización que agrupa a las mujeres de las cinco provincias ecuatorianas, localizadas en el cordón fronterizo ecuatoriano-peruano. Como principal estrategia para ello, apostó por la formación del recurso humano, en miras a que éste se convirtiese en portavoz y representante calificado de la organización en los más diversos ámbitos de la sociedad.

El Proyecto *Fortalecimiento Institucional del CODEMUF* ha sido seleccionado por el FIG-ACDI como una de las experiencias ecuatorianas a ser sistematizadas. En este marco se ha producido el estudio que ponemos a consideración, el cual esperamos contribuya a estimular la discusión acerca de la

construcción y dinámica de los procesos organizativos, particularmente de las mujeres.

El objetivo de la presente sistematización consistió en realizar un proceso de autorreflexión y análisis de la contribución del proyecto “al fortalecimiento, posicionamiento y visibilización del CODEMUF como espacio regional y diverso de capacitación, promoción y representación de las mujeres y sus organizaciones en la frontera sureste del Ecuador”<sup>1</sup>. La pregunta central que nos hemos planteado y a la que pretendemos dar respuesta es “¿en qué medida el ciclo de capacitación sociopolítica y organizativa favoreció la construcción de la identidad de las mujeres y sus organizaciones de la región sureste del Ecuador, en torno a la elaboración de una agenda común, el fortalecimiento de la organización regional de mujeres -CODEMUF- y su posicionamiento e intervención en el ámbito público?”<sup>2</sup>

El proceso de sistematización se ha regido por la propuesta metodológica del equipo técnico central del FIG-ACDI. Su elaboración ha estado a cargo de María Fernanda Cañete, con el apoyo de Alicia Garcés y Esperanza Páez. En la recolección de insumos colaboraron, además de las mencionadas, Rosa López, Carolina Vergara, Francia Toledo, Gina Baca y Cristina Vargas, todas ellas dirigentas del CODEMUF.

- 
- 1 Propuesta de Sistematización de la Experiencia del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF (FIG-10)”. En el mismo documento se señalan seis preguntas derivadas de la general, que orientaron la sistematización: a) ¿En qué medida la capacitación contribuyó a que las participantes conozcan y comprendan mejor la problemática de la región y de la diversidad de mujeres?; En torno a qué aspectos principales se construyó la identidad entre las mujeres de la región, en relación con el CODEMUF?; b) ¿De qué manera el proceso de capacitación proporcionó espacios de socialización entre mujeres de diversos sectores de la región?; c) ¿En qué medida la metodología utilizada para la elaboración y discusión del Plan Estratégico del CODEMUF recogió problemas comunes y especificidades de las mujeres (y sus organizaciones) de la región?; d) ¿En qué medida el Plan Estratégico del CODEMUF se convirtió en una agenda común de las mujeres de la región?; e) ¿Qué niveles de compromiso con las causas de las mujeres y del CODEMUF se evidencian entre las mujeres expuestas a la intervención?; y, f) ¿Fueron efectivos los mecanismos utilizados para visibilizar públicamente al CODEMUF y a la problemática de la mujer en la región?
  - 2 Propuesta de Sistematización de la Experiencia del Proyecto ‘Fortalecimiento Institucional del CODEMUF (FIG-10)’, p. 7.



### Fundamentación para la construcción del eje de sistematización de la experiencia<sup>3</sup>

El accionar de las mujeres organizadas del Ecuador ha puesto énfasis, sobre todo a partir de los años noventa, en: a) la búsqueda de reconocimiento público (tanto suyo como de sus demandas); b) la interlocución con el Estado, con el fin de presionar por la vigencia de sus derechos a través de políticas y programas, la creación de instancias especializadas de atención a mujeres y la introducción de reformas o innovaciones jurídicas que les den mayores garantías; y, c) la inserción en el ámbito político formal.

Indudablemente, sobre todo en lo referente al segundo aspecto, el hecho de que los tres poderes del Estado tengan su sede en la capital –Quito– y de que la administración de éste también se encuentre centralizada en la mencionada ciudad, ha llevado a que sean las mujeres que habitan en la misma quienes mayor protagonismo hayan tenido. Lo cual resulta obvio, si se tiene presente que acciones tales como las de cabildeo y negociación requieren que las/os representantes de los sectores interesados –las mujeres, en este caso– estén permanentemente informadas/os sobre los resultados de las mismas y tengan posibilidades de responder y movilizarse de manera inmediata ante situaciones que así lo requieran<sup>4</sup>. Como consecuencia de ello, han sido estas mujeres las que mayores oportunidades han tenido para adquirir habilidades, práctica y experiencia que les han permitido visibilizarse en el mundo de la vida pública y, más puntualmente, de lo político. Estas ventajas se han extendido, aunque en menor proporción, hacia militantes de organizaciones de mujeres de otras ciudades grandes del país, como Guayaquil y Cuenca, y, en menor proporción aún, hacia aquellas de provincias y ciudades más periféricas (como es el caso de las amazónicas)<sup>5</sup>, estando prácticamente ausentes pa-

---

3 Propuesta de Sistematización de la Experiencia del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF (FIG-10)”, ps 2-4.

4 Quienes seguimos de cerca, por ejemplo, las acciones emprendidas por el movimiento de mujeres ante la Asamblea Nacional Constituyente (1998) con miras a introducir reformas constitucionales a favor de la mujer, constatamos cómo las protagonistas fueron, en los hechos, fundamentalmente mujeres residentes en la ciudad de Quito.

5 A propósito del proceso de descentralización iniciado en el país, durante los dos últimos años las mujeres se han ido –y se continúan– incorporando lentamente en actividades locales relacionadas con la gestión de los gobiernos intermedios y, más recientemente, con la creación de veedurías ciudadanas para la vigilancia de la aplicación de leyes (Ley de Cuotas y Ley Reformatoria de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia).

ra las del área rural<sup>6</sup>. Silvia Vega, dirigente y activa militante del movimiento de mujeres ecuatoriano, reconoce “la *preeminencia de las mujeres de clase media, mestizas, profesionales y urbanas en la dirección del movimiento de mujeres* en la región y en el país, que ha puesto su sello, sin duda, en las acciones ciudadanas desplegadas en esta década” (2000: 246).

Pero, no sólo nos encontramos con que ha sido una élite de mujeres la que mayoritariamente ha intervenido públicamente y adquirido experiencia, sino que también ha sido la que más acceso ha tenido a espacios nacionales e internacionales de capacitación, especialización y debate, así como a información y redes de cooperación e intercambio. El CEDIME ha podido detectar, durante sus años de trabajo con lideresas y dirigentes de organizaciones de mujeres y mixtas en diferentes provincias del país, cuán desprovistas están muchas de ellas de información básica sobre la realidad local, nacional e internacional, de herramientas para el análisis y de claridad acerca del significado y alcance de la categoría de género (a la cual, sin embargo, recurren con frecuencia, sobre todo para referirse al ámbito público). Tal como suele suceder con otros conceptos y discursos, lamentablemente, su uso indiscriminado ha llevado a que no sean asimilados en su magnitud, convirtiéndose en imprecisos y confusos.

No sorprende, por tanto, que, a pesar de las conquistas formales indudablemente alcanzadas por las mujeres organizadas del país, los procesos por ellas impulsados -fuertemente orientados hacia lo macro, hacia el afianzamiento de un gran paraguas legal que brinde “seguridad” a las mujeres ecuatorianas- no hayan “significado cambios sustantivos en la brecha de desigualdad que afecta a la mayoría de las mujeres”<sup>7</sup> y apenas hayan modificado la discriminación en su espacio privado y cotidiano<sup>8</sup>.

---

6 Tene, Carmen, “Ruptura de la exclusión de mujeres indígenas”. En *Mujer, participación y desarrollo*, Ecuador: Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES), noviembre de 2000. Reconocemos que existen casos excepcionales de mujeres de estas zonas periféricas, que han logrado abrirse campo públicamente, pero se trata de casos aislados que no se enmarcan dentro de una tendencia general.

7 Rosero, Rocío y otras. *De las Demandas a los Derechos. Las mujeres en la Constitución de 1998*. Ecuador: Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana, Consejo Nacional de las Mujeres, Embajada Real de los Países Bajos, junio del 2000, p. 21.

8 Rodas, Raquel. “Muchas voces, demasiados silencios. Los discursos de las lideresas del movimiento de mujeres del Ecuador”. Quito: Fondo para la Igualdad de Género de AC-DI, 2002, pp. 34-35. “Débilmente se han modificado las relaciones al interior de las familias donde las tareas de reproducción biológica, económica e ideológica son cargas que impiden el avance personal de las mujeres y ellas mismas no han modificado muchos esquemas que reproducen y perpetúa(n) la subordinación.”

Por otra parte, debemos reconocer que, en la realidad, la discriminación de género se interrelaciona con otras variables, tales como etnia, clase social, edad, religión, lugar de origen, entre otras. Dicho en otras palabras, si bien el sistema inequitativo de género afecta indistintamente a la generalidad de mujeres, al ser éstas diversas, la discriminación es vivida por ellas de manera diferenciada. Este “ser mujer diferenciado” debe reconocerse, revelarse, explorarse y discutirse colectivamente, para lo cual es importante que grupos diversos de mujeres tengan también espacios propios de reflexión, organización e intervención más cercanos a ellas, que les permitan ganar poder, además, como colectivo específico<sup>9</sup>.

En el caso ecuatoriano, dada la naturaleza misma de las prioridades y la dinámica de las mujeres organizadas, con frecuencia marcadas por la oportunidad de intervenir en determinados nichos o detenerse en luchas particulares, parece haberse descuidado la reflexión y comprensión de la problemática específica de la diversidad de mujeres que conforman nuestro país<sup>10</sup>. Gioconda Herrera constata que gran “parte de las investigaciones realizadas han estado marcadas por este objetivo de visibilización y si bien se han producido aportes importantes para colocar las desigualdades de género como una dimensión relevante del análisis social, este posicionamiento no siempre ha estado acompañado de rigurosidad analítica, y se ha establecido una sobreposición del discurso normativo en la complejidad de la realidad social” (2001: 13). En la misma línea de análisis, Vega se pregunta cómo se entiende y vive el pluralismo dentro del movimiento y cómo canalizar la diversidad de voces en posiciones comunes (2000: 246-247). Estos interrogantes guardan estrecha relación con la formación de las identidades, entendidas como sistemas colectivos de referencias compartidas, tema que será abordado durante la sistematización.

Podemos afirmar, entonces, que las mujeres organizadas del Ecuador han logrado, en buena medida, constituirse “hacia fuera” como un actor público-político con identidad propia, pero que “hacia dentro” existen múltiples

---

9 Es decir empoderarse: tener “el control sobre los bienes materiales, los recursos intelectuales y la ideología”, con la finalidad de lograr una redistribución equitativa del poder. Batliwala, Srilatha, “El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción” (1997).

10 Aunque también podría pensarse a la inversa: que por no haber atendido a estos aspectos no han existido condiciones para intervenir con mayor fuerza en la dimensión más vivencial de las mujeres.

limitaciones para fortalecerse como iguales, al mismo tiempo que diversas. Las razones para ello son múltiples. En el presente texto hemos resaltado la desigual oportunidad entre mujeres de desarrollar y ejercitar habilidades para desenvolverse en el ámbito público, así como de acceder a capacitación, información y redes; el escaso análisis de la propia realidad; y, el mínimo reconocimiento de la diversidad entre mujeres.

En este contexto, ha resultado interesante la creación del Comité de Desarrollo de Mujeres Fronterizas –CODEMUF–, conformado por mujeres militantes de diversas organizaciones nacionales (consideradas “vertientes”), provinciales y locales de mujeres y mixtas, así como de los más diversos sectores socioculturales (mujeres urbanas, rurales, campesinas, kichwas, shuar, mestizas, entre otros), identificadas entre sí por el hecho de pertenecer a zonas postergadas de frontera, ser víctimas del centralismo y haber sufrido los estragos del prolongado conflicto limítrofe con el Perú.

El CODEMUF se propone, entre otras cosas, abrir espacios para que las mujeres de la región puedan reflexionar sobre su problemática específica, incorporando la visión de género; elaborar propuestas acordes con su realidad; y, consolidarse como actrices con “personalidad propia” a nivel regional y nacional, partiendo de lo local. Desde su punto de vista, al fortalecer la base social del movimiento de mujeres respetando la diversidad, éste se fortalece y enriquece a la par que se favorece el surgimiento de nuevos liderazgos. De allí que sería necesario dar lugar, al interior del movimiento de mujeres, a una retroalimentación entre organizaciones nacionales y organizaciones de mujeres agrupadas en torno a particularidades (étnicas, locales, regionales, gremiales, etcétera).

Durante un año mujeres del Comité y de la región participaron en un ciclo de capacitación sociopolítica y organizativa que tomó en cuenta las premisas señaladas. De ahí que valga la pena sistematizar esta experiencia.

### **Primera parte: Antecedentes**

#### *Información general sobre el área de influencia del proyecto*

La frontera sureste de Ecuador con Perú está constituida por las provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Desde el punto de vista ecológico abarca las tres grandes regiones geográficas del país –Sierra, Costa y Amazonía–, lo que le proporciona un alto potencial de recursos de la biodiversidad y del subsuelo. Tradicionalmente ha sido territorio

de varios pueblos indígenas: Kichwa, Shuar, Achuar, Huaorani, Shiwiar y Záparo.

Hasta 1998 la frontera sureste sufrió la postergación a consecuencia del conflicto limítrofe con Perú. En ese contexto fue considerada área de seguridad nacional, sujeta a un régimen especial bajo el control de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas. La situación de inseguridad y permanente zozobra configuró un escenario sociopolítico de permanente inestabilidad, lo cual determinó la falta de interés del Estado y de la población regional por generar desarrollos locales. Los aspectos señalados han influenciado en una escasa capacidad propositiva de la sociedad civil para resolver los problemas de las provincias de la región y han incidido directamente en la configuración sociocultural, económica y política de las mismas.

A excepción de la provincia de El Oro, que cuenta con un alto potencial agrícola y minero, además de estar localizada cerca del principal puerto marítimo del país (Guayaquil), la inversión económica, tanto estatal como privada, para potenciar procesos productivos en las demás provincias de la región, ha sido substancialmente reducida, a lo cual se ha unido una deficiente red vial y de comunicaciones que ha limitado su integración con el resto del país. Los procesos económicos de la región, principalmente los relacionados al área amazónica, han estado direccionados a satisfacer intereses externos a ella.

De acuerdo a los datos proporcionados por el INEC para el año 2001, la región contaba con una población de 1'184. 390 habitantes, lo que representaba el 10% de la población total del Ecuador. El 50% de la población regional eran mujeres. El 78% se concentraba en las provincias de El Oro y Loja. Durante el siglo XX, hasta la década de los 80, se dieron constantes flujos migratorios hacia la región –a excepción de Loja–, principalmente por parte de una creciente población campesina serrana, atraída por las posibilidades de trabajo en El Oro o por el acceso a la tierra en las provincias amazónicas. Esta situación ha sido particularmente importante para el caso de las últimas, en las cuales los procesos de colonización implicaron la entrada de personas de diferente origen y pertenencia étnica, quienes recién durante las últimas décadas han empezado a gestar un vínculo de identidad con la zona. Desde finales de la década del 90, debido a la falta de fuentes de trabajo y a los bajos salarios, se incrementaron los procesos de emigración, principalmente hacia Europa y los Estados Unidos. Las mujeres han sido uno de los sectores más afectados por ello. Durante los últimos años se ha incrementado el número de mujeres jefas de hogar que han tenido que asumir, en condiciones desfavora-

bles, la búsqueda de alternativas para solventar las necesidades básicas de sus familias.

El índice de analfabetismo en la población femenina de la región alcanza el 13.5%, mientras los hombres presentan un porcentaje de hasta el 8%<sup>11</sup>. La media de escolaridad en la población también demuestra diferencias a nivel de sexos: para las mujeres presenta un promedio de 5.6, para los hombres de 6.4. Con el apoyo de la Iglesia, de organizaciones nacionales de mujeres y de ONGs el número de organizaciones de mujeres de diversos sectores en la región ha aumentado significativamente, principalmente durante los últimos quince años. Estas organizaciones se constituyeron, en su mayoría, en vehículo para la captación de recursos económicos sin una visión integral ni de género en sus propuestas.

### La negociación de la paz entre Ecuador y Perú

El 26 de octubre de 1998 se firmó el Acuerdo de Paz entre Ecuador y Perú, con lo cual se daba por terminado el largo conflicto limítrofe que ambos países habían mantenido<sup>12</sup>. En el marco de la negociación de la paz se suscribieron, entre otros, el *Acuerdo Amplio Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad* y el *Acuerdo de Aceleración y Profundización del Libre Comercio entre los dos Países*, los mismos que se vislumbraron y publicitaron como piezas fundamentales para una nueva relación económico-comercial entre las dos naciones.

En lo que se refiere al primero, el aspecto que más se difundió y expectativa generó fue la creación de un *Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza*, que tenía como “propósito (es) elevar el nivel de vida de las pobla-

11 Resultados del VI Censo Poblacional (2001-INEC).

12 El conflicto limítrofe con Perú data del siglo XIX. Sin embargo, alcanzó su punto culminante con la guerra de 1941 y la firma del Protocolo de Río de Janeiro entre ambos Estados el 29 de enero de 1942, mediante el cual Ecuador perdió más de la mitad de su territorio. En los años 60 el gobierno de José María Velasco Ibarra (1960-1961) levantó la tesis de la nulidad de dicho Protocolo, constituyéndose en una tesis de Estado. En enero de 1981 y enero de 1995, ambos Estados se enfrentaron de nuevo bélicamente en las denominadas “Guerra de Paquisha” y “Guerra del Alto Cenepa”, respectivamente. Las soluciones parciales de los conflictos conllevaron nuevas reducciones territoriales para el Ecuador. La firma de la paz en octubre de 1998 sancionó una reducción de su territorio de 270. 670 kms2 a 256. 370 kms2, es decir, 14. 300 kms2 menos. (*Nota de la Editora*).

ciones fronterizas e impulsar la más amplia integración y cooperación entre los dos países por medio de programas binacionales de infraestructura social y productiva, así como de inversión privada y, por otro lado, programas nacionales de construcción y mejoramiento de infraestructura productiva en regiones fronterizas, así como de infraestructura social y ambiental en dichas regiones”<sup>13</sup>. Se anunció la posibilidad de acceder a, aproximadamente, 3.000 millones de dólares para financiar proyectos en ambos países, recursos que –a decir de los voceros oficiales– provendrían de créditos y donaciones de gobiernos amigos, organismos multilaterales y organizaciones internacionales en general.

Con relación al segundo, menos difundido, se sabía que tenía como finalidad la liberación total del comercio bilateral mediante el desgravamen inmediato de una parte del comercio y su liberación total para fines del 2001 (salvo para aquellos productos por desgravarse en el 2005 al interior de la Comunidad Andina).

### **El encuentro de organizaciones de mujeres de la región fronteriza**

#### *La concepción y preparación del evento*

Las expectativas creadas a propósito de la firma de la paz provocaron que la atención del país se volcase hacia la posibilidad de captar recursos y atraer la inversión, sin que con ello se prestase atención a las necesidades y demandas específicas de la población localizada en el cordón fronterizo ecuatoriano-peruano, que era la que se había visto directamente afectada por el conflicto limítrofe. Además de las opiniones de altos funcionarios de la Presidencia y la Cancillería, promocionando las bondades de la nueva coyuntura, y de las voces de sectores productivos, no precisamente vinculados a la región concernida, la cobertura informativa dejaba ver la poca participación de la población ecuatoriana de frontera y la nula presencia de las mujeres en el proceso y las condiciones de su negociación. Resultaba, entonces, necesario prepararse para el proceso de integración, en particular considerando que las provincias fronterizas habían mantenido, por cuestiones estratégicas, un bajo perfil,

---

13 Memoria del Encuentro de Organizaciones de Mujeres de la Frontera Sur “Nuestra Propuesta para el Futuro Regional de Integración y Paz”, Vilcabamba, Ecuador, abril de 1999. Extracto de la ponencia escrita del Dr. Patricio Troya Suárez, delegado del Ministerio de Relaciones Exteriores.

y que las mujeres corrían el riesgo de no poder captar las oportunidades que se presentasen.

Tomando esto en consideración, el *Programa Participación Política y Mujer* del CEDIME pensó que era necesario un mayor involucramiento de las mujeres organizadas de la región, sobre todo para aprovechar oportunidades que, supuestamente, se abrirían y permitirían su participación en el espacio público local. Estas, no solamente como resultado de la paz, sino también del auge descentralizador que se vivía en el país y que ampliaba las atribuciones y responsabilidades de los gobiernos locales<sup>14</sup>.

En febrero de 1999, el CEDIME procedió a realizar, con el apoyo de la Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas (CPME) y, sobre todo, de su Regional del Sur, reuniones preparatorias con mujeres organizadas de Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago, a fin de obtener insumos para la organización de un encuentro regional e ir sentando las bases para su realización. Durante el recorrido se constató que la falta de información era una de las dificultades para que los diversos sectores de la sociedad civil de la frontera -específicamente las mujeres- se pronunciasen sobre las perspectivas y posibles consecuencias de la firma de la paz. No obstante, existían altísimas expectativas de que ese proceso redundase positivamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población de la región.

### *La realización*

El 23, 24 y 25 de abril de 1999 se llevó a cabo en la ciudad de Vilcabamba, provincia de Loja, el *Encuentro de Organizaciones de Mujeres de la Frontera Sur “Nuestra Propuesta para el Futuro Regional de Integración y Paz”*, con la participación de 100 delegadas de organizaciones de cinco provincias (El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza). Su realización estuvo originalmente a cargo del CEDIME y de la Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas –Regional del Sur–, y contó, en un segundo momento, con la adhesión del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana (FNPM) –Región Sur–. El evento persiguió los siguientes objetivos: obtener información sobre los alcances del Acuerdo de Paz Ecuatoriano-Peruano, tanto desde el punto de vista de los actores políticos a nivel nacional (Ministerio de Rela-

---

14 La *Ley de Descentralización y Participación Social* fue aprobada por el Congreso Nacional en 1997. En la nueva Constitución de la República, elaborada por la Asamblea Nacional Constituyente de 1998, se ratificó la voluntad descentralizadora del Ecuador.



ciones Exteriores, Ministerio de Defensa, Ministerio de Medio Ambiente y CONAMU) como de los locales y regionales (PREDESUR, Consorcio de Municipios Amazónicos, Cámara de Comercio de Loja, CPME-Regional del Sur, CELOPROYAMU); analizar el proceso de construcción de la paz; y, elaborar propuestas de acción dirigidas al gobierno central, a los gobiernos locales y a la sociedad civil regional, desde la perspectiva de las mujeres.

### *Aspectos relevantes del Encuentro*

La intervención del delegado del Ministerio de Relaciones Exteriores ofreció información interesante sobre el proceso en curso, pero también sobre la forma como el Estado ecuatoriano lo había concebido. Según el funcionario, se habían abierto un sinnúmero de oportunidades bloqueadas durante más de cinco décadas, y, dado el nuevo contexto, el Ministerio se proponía reorientar su accionar acercándose más a los problemas de la población ecuatoriana<sup>15</sup>. Como parte de esta estrategia se incluía la implementación de los tratados suscritos.

Un paso como aquel, -decía el delegado- de tanta trascendencia y que ha merecido el apoyo mayoritario de los ecuatorianos, implica, por su propia naturaleza, la posibilidad de beneficiar a los pueblos de ambos países y en forma particular a los habitantes del cordón fronterizo ecuatoriano-peruano que, permanentemente, debieron sufrir los efectos directos o indirectos del distanciamiento forzoso en que nos mantuvo la indefinición de nuestra frontera común<sup>16</sup>.

A decir del expositor, la Cancillería estaba interesada en coordinar con otras entidades del país la búsqueda de soluciones y alternativas para los problemas propios de la zona fronteriza, entre ellos, los de género. En esa medida sería necesario recibir más propuestas de “proyectos de género” (habrían recibido algunas) a aplicarse en la zona fronteriza ecuatoriano-peruana. En sus palabras:

---

15 La nueva orientación consistía en llevar adelante una “Diplomacia para el Desarrollo”, entendida como el apoyo y sustento al comercio exterior ecuatoriano y al desarrollo interno, según el Dr. Patricio Troya Suárez.

16 CEDIME, Memoria del Encuentro de Organizaciones de Mujeres de la Frontera Sur “Nuestra Propuesta para el Futuro Regional de Integración y Paz” (abril, 1999). Extracto de la ponencia escrita del Dr. Patricio Troya Suárez.

Resulta de alguna manera ejemplificativo el que hasta la fecha no se hayan recibido proyectos de género en un número apreciable, quizá porque la inequidad es asumida como una cuestión dada, y eso es aceptado incluso por quienes sufren las consecuencias de esa forma de pensar...<sup>17</sup>

Por su parte, el Presidente del Consorcio de Municipios Amazónicos denunció la incapacidad como país para elaborar proyectos de gran envergadura, así como la decisión tomada por el gobierno central, de que recursos gestionados en el marco del *Plan Binacional* fuesen transferidos a los municipios a través del Banco del Estado bajo la modalidad de préstamos reembolsables. En su opinión esto resultaba frustrante, pues se contradecía con la idea de que la paz sería sinónimo de bienestar<sup>18</sup>.

La intervención de la representante del Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU) se limitó a presentar a la entidad, lo cual tenía sentido, ya que a la época ésta era prácticamente desconocida en la región. Las participantes manifestaron la necesidad de que el CONAMU difundiese a nivel nacional sus objetivos, competencias y acciones; iniciase un proceso de desconcentración de sus procedimientos y actividades; y, se relacionase más con las realidades inmediatas de las mujeres. Le solicitaron, ya entonces, que visibilizase al conjunto de organizaciones que conformaban el movimiento de mujeres y buscara estrategias para incorporarlas en la toma de decisiones. Igualmente, decidieron presionarle para que interviniese activamente en la consecución de políticas estatales binacionales a favor de la mujer, con la participación de representantes de organizaciones de mujeres de la región<sup>19</sup>.

Como se ve, el panorama se presentó contradictorio y complejo: prolífico en ventajas según unos, decepcionante según otros y con todo por hacer en relación a las mujeres. Al término del evento se definió una agenda general de estrategias a corto, mediano y largo plazo para fortalecer la participación de las mujeres de la región en el ámbito local, regional, nacional y binacional, y presionar –sobre todo al gobierno central– por la potenciación de los recursos de la zona.

---

17 Ibid.

18 Ideas tomadas de la ponencia escrita del Sr. Edmundo Samaniego, Presidente del Consorcio de Municipios Amazónicos. Ibid.

19 Propuestas, Capítulo II. En Ibid., p. 35.

## La constitución del CODEMUF

Otro resultado del *Encuentro* fue la conformación del Comité de Coordinación de Desarrollo Fronterizo, “de carácter diverso y democrático, conformado por dos delegadas en cada provincia, más la coordinadora política regional del sur, nombrado en consenso por todas las participantes al Encuentro, las cuales se comprometen a apoyarlo en sus acciones”<sup>20</sup>. Al Comité se le asignaron las siguientes responsabilidades: coordinar acciones entre las organizaciones de mujeres de la región fronteriza y mantenerse en contacto permanente con las mismas; viabilizar las propuestas del *Encuentro*; informar permanentemente a los medios de comunicación regional sobre sus actividades; elaborar una base de datos de las organizaciones de mujeres y de ONGs que trabajaban en la región. Las integrantes del Comité, a su vez, se comprometieron a reunir nuevamente a sus integrantes, elaborar un plan de trabajo en base a las propuestas resultantes del *Encuentro* y comunicarlo a las organizaciones representadas en el mismo; y, mantener contacto con el CEDIME.

## El interés del CEDIME en apoyar al CODEMUF

El Centro de Investigación de los Movimientos Sociales del Ecuador –CEDIME– se formó en 1982. Uno de sus intereses prioritarios ha sido el de contribuir a la democratización de la sociedad ecuatoriana a través de la promoción de sectores históricamente marginados de los procesos de participación y toma de decisiones. Es así que ha cooperado, fundamentalmente, con los sectores indígenas, sindicalizados y de mujeres, a través de diversos meca-

---

20 Resoluciones. En *Ibid.*, p. 37. Posteriormente se aumentó a tres el número de delegadas provinciales al Directorio y se contempló estatutariamente la posibilidad de que se incorporase al mismo una representante regional “de cada una de las organizaciones nacionales de mujeres, si éstas las tuvieran y manifestaren su interés en participar”. Los motivos para haber incorporado a la Representante de la Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas (CPME) de la Regional Sur parecen haber sido, en ese momento, fundamentalmente tres: un acto de reconocimiento al apoyo y compromiso que la organización nacional, en general, y su filial regional, en particular, brindaron a la realización del Encuentro; la idea de que la CPME podía ayudar a fortalecer al CODEMUF; y/o, la percepción de que éste se conformaba como organización parte de aquélla. Es necesario mencionar que, aunque fueron dos las organizaciones nacionales de mujeres convocantes y coorganizadoras del evento –además del CEDIME–, durante el mismo existió una significativa mayoría de participantes militantes y/o cercanas a la CPME, que al mismo tiempo eran parte de organizaciones de mujeres de base.

nismos: investigación y análisis, fortalecimiento organizativo, promoción pública, capacitación y formación de cuadros, ejecución de proyectos de desarrollo y producción de material didáctico. Durante su trabajo se ha caracterizado por apoyar procesos de largo plazo. En 1997, con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer, la institución inició el *Programa Participación Política y Mujer* –PPM-, vigente hasta la fecha, en el marco del cual desarrolla múltiples proyectos orientados a fortalecer a la mujer como actora social, principalmente en el ámbito público-político.

Así pues, además de que el CODEMUF era una instancia organizativa que había sido creada en el marco del trabajo del PPM, calzaba perfectamente dentro de las líneas generales del trabajo institucional y ofrecía buenas perspectivas de posicionarse como un nuevo actor social en el ámbito regional. Todos estos aspectos le llevaron al CEDIME a apostar por su fortalecimiento.

### **La cooperación entre CEDIME y CODEMUF**

#### *El seguimiento institucional a la instancia de coordinación*

Desde la fecha de su creación hasta, aproximadamente, mediados del tercer trimestre del año 2000, el Comité de Coordinación de Desarrollo Fronterizo llevó adelante una serie de actividades, con recursos directamente gestionados por él en diversos organismos y organizaciones, incluido el CEDIME. Estas actividades estuvieron orientadas, ante todo, hacia la consolidación del trabajo coordinado entre las representantes nombradas, dedicado fundamentalmente a la elaboración de propuestas de proyectos para la región fronteriza. Simultáneamente, se empezó a difundir a nivel provincial, regional y nacional la existencia del Comité, tanto a través de comunicaciones como de la participación de sus representantes en eventos y actos públicos, aunque de manera muy incipiente.

Fue en ese período que el Comité de Coordinación de Desarrollo Fronterizo cambió su nombre por el de Comité de Desarrollo de Mujeres Fronterizas –CODEMUF-, con la finalidad de visibilizar el rol protagónico de las mujeres en la región. También elevó de dos a tres el número de sus delegadas provinciales y se resolvió la rotación periódica de su coordinación de turno entre las provincias<sup>21</sup>. Sin lugar a dudas, fue en esta fase que el Comité dejó

---

21 Obsérvese la similitud de la modalidad rotativa de representación organizativa adoptada por el CODEMUF, con la de la CPME.

de ser entendido como una mera instancia de representación de las mujeres de la región o de coordinación entre las organizaciones actuantes en la misma, para pasar a adoptar la forma de una organización de índole regional que agrupase a otras organizaciones (sobre todo de primer grado) y a mujeres, con el propósito de proponer una agenda propia, si bien apoyada en las de sus adherentes.

Durante este período, la colaboración entre el CODEMUF y el CEDIME se caracterizó por ser tangencial pero sostenida. Es decir que, si bien giró en torno a la realización de actividades específicas propuestas indistintamente por una u otra instancia, se mantuvo en el tiempo. Ello, así como el acceso que el CEDIME tuvo a los documentos que el CODEMUF iba produciendo, le permitieron a la institución identificar mejor la problemática de las mujeres de la región y las dificultades para hacer efectivas las propuestas de intervención planteadas por las participantes al *Encuentro de Vilcabamba*.

*La concepción, preparación y negociación del Proyecto Fortalecimiento Institucional del CODEMUF*

En agosto del año 2000 el CEDIME tuvo la oportunidad de presentarle a la Coordinadora del Fondo para la Igualdad de Género-ACDI el trabajo realizado en el cordón fronterizo sureste del país, ante lo cual el organismo internacional manifestó su interés por apoyar el proceso iniciado. Frente a esta apertura, el CEDIME y el CODEMUF elaboraron una propuesta de proyecto para fortalecer a la organización fronteriza. A partir de entonces se daría una relación mucho más estrecha entre la institución y la organización –cada una con una visión y dinámica diferentes-, difícil de establecer, pero, finalmente, provechosa. Si bien el primer esbozo de proyecto fue realizado por el CEDIME, durante todo el mes de septiembre dirigidas del CODEMUF y personal de la institución trabajaron conjuntamente en el levantamiento e intercambio de información, así como en la definición de acuerdos sobre los componentes y procedimientos generales de planificación, ejecución, administración y evaluación<sup>22</sup>. Una de las decisiones importantes que se tomó, de común acuerdo, fue la de designar a la Coordinadora de Proyecto para cada provin-

---

22 Hasta entonces la cooperación fue fluida. A la fecha predominó el contacto con la entonces Coordinadora de Turno del CODEMUF (Pastaza) y una de las delegadas de Loja.

cia de manera consensuada, entre las tres integrantes del Directorio Provincial correspondiente<sup>23</sup>.

La propuesta final del que se llamó Proyecto *Fortalecimiento Institucional del CODEMUF* fue presentada al FIG-ACDI el 6 de octubre del año 2000. Aunque se trataba de un proyecto coejecutado por una ONG –el CEDIME– y una organización de mujeres –el CODEMUF–, fue la institución la que negoció el proyecto con la Agencia y fungió como responsable del mismo ante ésta, básicamente por contar con la personería jurídica y tener experiencia en el manejo de proyectos.

Dada la magnitud del proyecto, sobre todo en cuanto a su cobertura regional, se vio la necesidad de apuntalarlo también con aportes de otros organismos internacionales, para asegurar el financiamiento de rubros necesarios pero no contemplados en la propuesta (reuniones no previstas de discusión y planificación; organización de eventos; alquiler de pequeñas oficinas en cada provincia) y el cumplimiento de las actividades planificadas en un contexto de marcada inflación y devaluación monetaria<sup>24</sup>.

### *Breve descripción de la propuesta*

La propuesta del proyecto concebía al fortalecimiento organizativo principalmente a través de la capacitación sostenida a un grupo permanente de lideresas de las cinco provincias (El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Pastaza), integrantes del CODEMUF o no, pero, en cualquier ca-

---

23 En las cinco provincias las Coordinadoras Provinciales de Proyecto escogidas resultaron ser parte de los Directorios respectivos, por lo que a la par que eran dirigentas pasaban a cumplir un rol como técnicas. El equipo técnico del Proyecto estuvo conformado por una Coordinadora General (María Fernanda Cañete, del CEDIME) y una Coordinadora para cada una de las provincias (Rosa López para El Oro, Carolina Vergara para Loja, Maritza Flores para Zamora Chinchipe, Gina Baca para Morona Santiago y Cristina Vargas para Pastaza). Además, se creó un equipo de evaluadoras, estructurado de acuerdo a la misma lógica anterior.

24 Los aportes complementarios más importantes los hicieron la Fundación Konrad Adenauer y el Fondo Global de la Mujer. Los recursos provenientes de la primera fueron negociados y manejados directamente por el CEDIME; los del segundo por el CODEMUF.

so, comprometidas con, o, por lo menos, sensibles a la causa de las mujeres<sup>25</sup>. También proponía la creación de un marco legal adecuado para el funcionamiento de la organización, además de la elaboración de un plan estratégico que orientase su accionar a futuro. Finalmente, preveía la producción de material informativo y de difusión del CODEMUF.

El ciclo de capacitación contemplaba la realización de cinco módulos sobre tres ejes: político, socio-organizativo y técnico, con la inclusión del enfoque de género en su tratamiento. Los talleres serían impartidos no solamente por personal del CEDIME sino también por especialistas en cada tema. Cada módulo sería tratado en un taller de 20 horas (dos días y medio) de duración, combinando, desde el punto de vista metodológico, el abordaje y la reflexión teórica con ejercicios prácticos y participativos de aplicación de lo aprendido a la comprensión de la propia realidad. La modalidad de trabajo propuesta consistía en: a) partir de la experiencia y las percepciones de las mujeres sobre los respectivos temas; b) ofrecer introducciones teórico-conceptuales que recogiesen los aportes hechos por las mujeres; c) realizar ejercicios básicamente grupales de reflexión sobre lo aprendido, como resultado de cuya presentación y discusión se profundizaría el análisis –vinculando lo teórico con lo práctico, vivencial y cercano a los entornos de las participantes– y se complementaría la información teórica proporcionada. Los trabajos de grupo debían estar pensados para cumplir con tres objetivos: profundizar la reflexión sobre lo aprendido, identificar problemáticas en los respectivos entornos (familia, lugar de trabajo, organización, barrio, provincia, región) y elaborar propuestas de intervención en los mismos. Con ello se esperaba ir generando ideas que se pudieran constituir en insumos para la construcción de propuestas de las mujeres de la región y, en particular, para la elaboración del Plan Estratégico de la organización. A este se lo pensaba alimentar, además, con información resultante de talleres provinciales de discusión con mujeres del área rural y urbana, así como de entrevistas a conocedoras/es de las realidades locales.

---

25 El hecho de haber tenido como beneficiarias directas del ciclo de capacitación a mujeres que no necesariamente habían participado en actividades del CODEMUF hasta entonces sería uno de los factores claves, como se verá posteriormente, para ganar adhesiones, tender puentes con diversos sectores sociales y ampliar el área de influencia de la organización. Sin embargo, también se constituiría en uno de los detonantes para el distanciamiento –en ciertas provincias– entre el CODEMUF y mujeres de otras organizaciones.

El currículo de la capacitación fue definido durante la primera reunión de planificación, en base a un plan temático preliminar propuesto por el CEDIME y complementado con los aportes de las integrantes provinciales del equipo técnico.

Por limitaciones, fundamentalmente de financiamiento y disponibilidad de tiempo de las participantes para desplazarse, se dividió a la región en dos Subregiones<sup>26</sup>, en cada una de las cuales se desarrollarían los cinco módulos, rotando la sede de los talleres entre las provincias integrantes. Al hacer esta subdivisión se procuró respetar las dinámicas de interrelación mantenidas históricamente entre las provincias.

#### *Primeros acercamientos con las organizaciones de mujeres y las lideresas*

Desde la presentación de la propuesta hasta el inicio oficial de la misma transcurrieron siete meses<sup>27</sup>. Durante ese tiempo se debieron hacer ajustes a la versión originalmente entregada, sugeridos acertadamente por la Coordinadora del FIG-ACDI. Se desarrollaron, también, actividades orientadas a “preparar el terreno” para el arranque del proyecto. Se enviaron comunicaciones a organizaciones nacionales y locales de mujeres, así como a gobiernos locales, ofreciéndoles información sobre éste e invitándoles a sugerir nombres de mujeres, cuya participación en el ciclo de capacitación fuese de su interés. Estuvo previsto, además, levantar una “base de datos” de mujeres idóneas para participar en el proceso de capacitación, tomando en cuenta el perfil individual de cada una de ellas y las características grupales requeridas, las mismas que detallaremos más adelante. Para ello se debían registrar datos de interés sobre las aspirantes en unas matrices, denominadas *Fichas de Candidatas a la Capacitación*, que fueron expresamente elaboradas para disponer de información objetiva al momento de seleccionar (de acuerdo a los criterios establecidos) a las beneficiarias definitivas de la capacitación.

Sin embargo, en la primera reunión de planificación del equipo técnico, que se llevó a cabo los días 22 y 23 de febrero en Quito, se identificaron dificultades en la recopilación de la información prevista, a cargo de las coordinadoras provinciales. De manera general, se constataba (salvo en el caso de El Oro y de Loja) una débil existencia y poca visibilización de mujeres realmen-

26 Subregión 1: Pastaza y Morona Santiago; Subregión 2: Zamora Chinchipe, Loja y El Oro.

27 A fines de enero de 2001 se firmó el Acta de Cooperación entre el ACDI y el CEDIME. El proyecto arrancó oficialmente el 1° de marzo del mismo año.



te organizadas y activas, así como de lideresas con experiencia<sup>28</sup>. La coordinadora del proyecto en Morona Santiago afirmaba que en su provincia “existen pocas lideresas probadas y con larga experiencia; ellas nunca han sido capacitadas”<sup>29</sup>. Por otra parte (en este aspecto sí incluimos a Loja), no existía mayor entusiasmo en las mujeres por capacitarse sino más bien por llevar adelante proyectos de generación de ingresos. Como respuesta, el equipo técnico decidió iniciar de inmediato campañas provinciales más intensivas de difusión y promoción del proceso de capacitación para generar interés y suscitar candidaturas.

Cabe señalar que, trascendiendo la importancia de esta actividad para el desarrollo del proyecto, al hacer esta especie de diagnósticos provinciales de organizaciones de mujeres y lideresas, las dirigentas del CODEMUF empezaron a palpar más de cerca las condiciones reales de existencia –o inexistencia– de las mismas, constatando, en algunos casos, su carácter muy incipiente. Adicionalmente, habían dado los primeros pasos para establecer una forma de relación más directa con las mujeres de sus provincias.

## Segunda parte: El Arranque del Proyecto

### *Difusión y convocatoria*

El proyecto arrancó oficialmente el 1º de marzo del año 2001. Durante la primera quincena de ese mes se intensificaron las actividades de difusión, y

---

28 Cuando observamos fenómenos en la región, ello no significa que éstos se den necesariamente con igual intensidad en cada una de sus cinco provincias. De hecho, cada una de ellas tiene una dinámica propia, marcada por diferentes factores que confluyen entre sí. De manera general diremos, con relación a las mujeres organizadas, que las provincias amazónicas (Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Pastaza) –cada una con sus variantes– se caracterizan por tener una organización de mujeres incipiente y poco integrada a nivel provincial, en buena medida debido a la extensión de sus territorios y a los problemas de comunicación. La provincia de El Oro (provincia costanera), en contraste, evidencia una importante consolidación de las mujeres organizadas, con un fuerte sentido de pertenencia provincial incluso por encima de la adscripción a una u otra organización. En la provincia serrana de Loja se observa que, a pesar de la existencia de un sinnúmero de organizaciones de mujeres, en su mayoría pequeñas, el accionar de éstas se encuentra marcado por la dispersión y, en ciertos casos, por la competencia mutua.

29 Memoria de la Primera Reunión de Planificación, Quito, 22 y 23 de febrero de 2001, p. 3.

recepción de inscripciones de interesadas en participar en el ciclo de capacitación, además de llevarse a cabo la selección del grupo definitivo. A la par, se profundizaron los acercamientos con las organizaciones locales de mujeres. La difusión del proyecto estuvo directamente relacionada con la del CODEMUF, en la medida en que la capacitación - eje central del primero - se contemplaba como una estrategia de formación de recurso humano que pudiera articularse a la organización de mujeres y, en consecuencia, potenciarse e incidir a mayor escala en el ámbito regional. Era, por lo tanto, necesario empezar presentando públicamente al CODEMUF, ya que, a pesar de los esfuerzos hechos por sus representantes provinciales para dar seguimiento a las resoluciones del *Encuentro de Vilcabamba*, no había sido posible mantener la continuidad del vínculo con muchas organizaciones de base participantes y el Comité era todavía poco conocido en las cinco provincias. La difusión del proyecto y de la organización fueron aprovechadas para convocar simultáneamente a las mujeres a inscribirse como postulantes a la capacitación.

Se enviaron oficios a autoridades y funcionarios/as públicos/as locales, así como a organizaciones de mujeres, informándoles sobre el CODEMUF y el proyecto. Estos oficios estuvieron acompañados de visitas personalizadas a autoridades (prefectos, alcaldes/as, consejeros/as y concejales/as, dependiendo de su apertura y de nexos previos que existían con cada uno/a de ellos/as) y de reuniones con mujeres organizadas, aprovechando sus sesiones periódicas, solicitando reuniones expresas o convocando a encuentros ampliados con representantes de diversas organizaciones. Se acudió a los espacios públicos más diversos, tales como actos de presentación de libros, inauguración de obras, actos conmemorativos y sesiones solemnes, para visibilizar al CODEMUF y promover el proyecto. Este trabajo no se circunscribió a las capitales de provincia sino que abarcó diversos cantones, así como el área rural. Sobre todo en las provincias amazónicas, se emitieron convocatorias radiales, con la finalidad de que la información llegase hasta las comunidades más alejadas de los centros urbanos. En todas las provincias se empezaron a visitar medios de comunicación y se enviaron boletines de prensa, actividades que persistirían durante todo el desarrollo del proyecto.

Cada provincia enfatizó y combinó diversos mecanismos de incidencia pública y acercamiento a las organizaciones de mujeres, dependiendo de diversos factores: extensión de la provincia; facilidad de comunicación telefónica o electrónica; redes constituidas de contactos y apoyos (sobre todo de mujeres) en diversos cantones; relaciones con autoridades, funcionarios/as públicos/as y periodistas; existencia de organizaciones de mujeres; experiencia de

las dirigentas en el cabildeo y la presencia pública. Indudablemente, en el caso de las provincias menos favorecidas con respecto a los factores enunciados, el trabajo de recolección de información se tornó mucho más difícil y exigente<sup>30</sup>.

Lo interesante de esta fase fue el hecho de que el requerimiento de proceder a un “reclutamiento” amplio de potenciales beneficiarias, es decir, no reducido a las organizaciones y mujeres más visibles o cercanas a los ámbitos de acción de las encargadas provinciales del proyecto, les permitiría, al CEDIME y a las propias dirigentas del CODEMUF, tener un diagnóstico preliminar de la situación organizativa de las mujeres y de los liderazgos femeninos en cada provincia. En los hechos, cada provincia fue elaborando una estrategia propia para coordinar acciones a su interior y asegurar el éxito del proyecto. Por ejemplo, en Morona Santiago se constituyeron una especie de coordinaciones cantonales que permitían agilizar la transferencia de información y la organización de actividades, mientras que en otras provincias el trabajo estuvo mucho más concentrado en reducidos grupos de mujeres asentados en las capitales de provincia. El Oro, por su parte, contaba ya con una bien establecida red de mujeres distribuidas en buena parte del territorio. El conocimiento y/o reconocimiento de estas dinámicas particulares de organización e intervención pública de las mujeres en cada provincia –muy disímiles entre sí-, su socialización y análisis durante las reuniones de planificación y seguimiento, fueron los primeros pasos en la constatación de las desigualdades existentes al interior de la región.

Por lo demás, esta primera experiencia se constituyó en el germen del contacto que posteriormente se iría afianzando entre el CODEMUF y diversos/as actores/as políticos/as y de opinión –tanto en el marco del proyecto como fuera del mismo-, a la par que les permitiría a las dirigentas ejercitarse en la interlocución con ellos/as.

---

30 Tal fue el caso, principalmente, de Morona Santiago, aunque también de Pastaza y, en cierta medida, de Loja, en esta última debido más bien al desinterés evidenciado por las mujeres de la provincia en participar en la capacitación.

## Selección de las participantes a la capacitación

### *El perfil individual esperado y los ajustes a la realidad local*

Se previó una participación al ciclo de capacitación de veinte mujeres por provincia<sup>31</sup>. Su perfil individual debía responder a las siguientes características<sup>32</sup>, pensadas en función de asegurar un efecto multiplicador, no solamente en cuanto a la transferencia de conocimientos sino, sobre todo, a la potenciación de las organizaciones a partir de su relación con el CODEMUF:

- Tener experiencia de liderazgo político/organizativo.
- Poseer conocimientos sobre la realidad de su localidad/provincia y la problemática de la mujer en la misma.
- Estar comprometidas con el movimiento de mujeres en general y el fortalecimiento del CODEMUF en particular<sup>33</sup>.
- Tener la voluntad de replicar los talleres, aunque fuera parcialmente, en sus respectivos ámbitos de acción.
- Disponer de interés y tiempo para participar en todo el proceso de capacitación.
- No ser parte de otro proceso de formación a largo plazo.

Como ya señalamos anteriormente, durante el proceso de identificación de postulantes se constató que no en todas las provincias existía una sólida experiencia organizativa y de liderazgo de mujeres. En Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza la mayoría de las pocas organizaciones locales de mujeres que fueron identificadas eran más bien agrupaciones de mestizas, vinculadas a un trabajo asistencial hacia los pobres o conformadas en base a

---

31 El proyecto estableció cupos diferenciados de participantes para cada tipo de actividad (discusión de Estatutos, elaboración del Plan Estratégico, etc.), tomando en cuenta la capacidad de movilización, la metodología de trabajo prevista, el número estimado de mujeres con interés en la temáticas y en condiciones de aportar al logro de los objetivos puntuales esperados, así como la pertinencia de impactar públicamente.

32 Propuesta de Proyecto, Memoria de la Primera Reunión de Planificación e Informe de Avance del primer semestre.

33 Posteriormente se vio la importancia de integrar también a mujeres con capacidad de influencia, a pesar de que todavía no tuvieran sensibilidad hacia la problemática de género, como mecanismo para ir tendiendo puentes con ellas.

la condición de ex reinas de belleza de sus integrantes<sup>34</sup>. Resultaba complicado, entonces, considerar como potenciales beneficiarias de la capacitación a mujeres que necesariamente tuviesen capital político acumulado y compromiso de género.

Frente a esta problemática, se decidió priorizar como criterios de selección, para estos casos, la representatividad que las interesadas tuviesen de un sector de mujeres –organizado o no-, el compromiso con las mujeres de su respectiva provincia y el interés por vincularse con el CODEMUF.

### *El principio del pluralismo en la conformación de los grupos provinciales*

Se puso mucho énfasis en el hecho de que las beneficiarias de la capacitación fueran representativas de diversos sectores socioculturales y políticos en cada una de las provincias. Por ello se esperaba que el grupo reuniera a:

- Delegadas de diversas organizaciones de mujeres –nacionales, provinciales, locales-.
- Representantes de diversos sectores (mujeres campesinas y urbanas) y etnias (indígenas, negras y mestizas).
- Originarias de diferentes puntos geográficos en cada provincia.
- Representantes de diferentes tendencias políticas.
- Mujeres que estuvieran participando en algún gobierno local o seccional<sup>35</sup>.

Esta idea de pluralismo –que, como se verá, irá derivando en la noción de diversidad- se refería a la voluntad de favorecer la concurrencia de representantes de sectores con problemáticas, puntos de vista y demandas específicas, para que pudiesen interlocutar en los espacios de capacitación y debate abiertos. Como trasfondo central se encontraba la idea del respeto al derecho de opinión y participación que toda persona tiene, así como la oferta de oportunidades para que ello se cumpliera dentro de los parámetros del proyecto.

---

34 No se identificaron organizaciones indígenas de mujeres aunque sí mujeres indígenas de organizaciones mixtas, interesadas en capacitarse.

35 Propuesta de Proyecto, Memoria de la Primera Reunión de Planificación e Informe de Avance del primer semestre. Se estipularon porcentajes mínimos de participación de representantes de estos sectores socioculturales, que fueron respetados en su mayoría, atendiendo a las especificidades de cada provincia.

*El proceso conjunto de selección*

La selección del grupo de participantes al ciclo de capacitación tuvo lugar el 16 y 17 de marzo de 2001 en Puyo, Pastaza, durante una intensa jornada de trabajo del equipo técnico. Se sustentó en la información proporcionada por cada una de las postulantes y registrada en las respectivas *Fichas de Candidatas a la Capacitación*. Fue llevada a cabo de manera colectiva<sup>36</sup> y objetiva, atendiendo a los criterios estipulados y dejando de lado empatías personales que pudieran haber existido entre una u otra candidata y las responsables provinciales. Uno de los resultados más explícitos de este procedimiento fue el hecho de que se escogiera a un número significativo de mujeres que todavía no eran cercanas al CODEMUE, pero en cuya formación se consideró importante invertir, tanto en consideración a sus posibilidades de réplica a distintos niveles como por el interés de tender puentes hacia ellas. Esta labor resultó difícil para las responsables provinciales, ya que, en no pocas ocasiones, se vieron “obligadas” a poner de lado a aspirantes que hubieran querido integrar. Además, era a ellas a quienes les correspondía argumentar en sus respectivas provincias sobre las razones para haber escogido a unas y no a otras. No obstante, la transparencia y rigurosidad con la que se llevó a cabo el escogimiento les proporcionó seguridad para la defensa de lo actuado.

La caracterización que se hace, en el *Informe Final*, de las mujeres que participaron durante todo el ciclo de capacitación, da cuenta de la multiplicidad de sectores que estuvieron representados. El 36% del grupo lo constituyeron campesinas, el 13% indígenas y el 3% negras. Participaron mujeres de la Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas –CPME–, del Foro Permanente de la Mujer Ecuatoriana, de la Confederación de Nacionalidades Indígenas Amazónicas del Ecuador –CONFENIAE–, de la Organización de Pueblos Indígenas de Pastaza –OPIP–, de la Federación Shuar, de la Unión Cantonal de Organizaciones Campesinas y Populares de Loja y de la Asociación de Artesanas de Pastaza, entre otras organizaciones. En cuanto a las tendencias políticas, hubo mujeres de los partidos Izquierda Democrática –ID–, Partido Social-Cristiano –PSC–, Partido Roldosista Ecuatoriano –PRE–, Democracia Popular –DP–, Movimiento Popular Democrático –MPD– y del Movimiento Pachakutik, por mencionar a los más relevantes. Asistieron una con-

---

36 La única responsable provincial de proyecto que no participó en esta reunión fue la de El Oro, en donde se procedió a hacer la selección de manera unilateral y a ajustarla posteriormente a las exigencias del proyecto.

sejera, seis concejalas, quince mujeres de juntas parroquiales, cuatro presidentas de patronatos y una comisaria de la mujer<sup>37</sup>.

*La visibilización del CODEMUF como organización regional autónoma de mujeres*

El proceso de selección de las participantes a la capacitación fue el primer acto que le permitió al CODEMUF, en el marco del proyecto y probablemente también fuera de éste, mostrarse como una organización autónoma, es decir, independiente de cualquier organización nacional de mujeres. Para profundizar en este punto haremos referencia a lo acontecido durante un acto público, realizado en una de las provincias con la finalidad de presentar oficialmente el proyecto y aclarar dudas acerca del trabajo de selección realizado. Las integrantes de una de las organizaciones nacionales de mujeres insistieron en reclamar su derecho a participar en la capacitación, por el hecho de que la responsable provincial de proyecto, miembro del CODEMUF, pertenecía también a su organización. Desde la perspectiva de la organización regional se replicaba, en cambio, que las organizaciones parte del CODEMUF eran múltiples y que las funciones de dirigentas del mismo, así como las adoptadas en el marco del proyecto, no las asumían en representación de la organización nacional sino de las mujeres de la provincia respectiva (en el primer caso) y del CODEMUF (en el segundo caso). Similares reclamos, provenientes de la misma organización nacional, tuvieron lugar en otras provincias de la región<sup>38</sup>.

Este ejemplo ofrece tres elementos interesantes para el análisis. En primer lugar, presenta la dificultad de distinguir entre el rol de una persona en

37 Informe final del proyecto, 3 de mayo de 2002, pp. 1-2.

38 Mayores detalles se encuentran en la Memoria de la Segunda Reunión de Planificación, p. 7. La organización de mujeres a la que nos referimos es la Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas –CPME–. Entre ésta y el CODEMUF han prevalecido un sinnúmero de *impases*, relacionados, en parte, con la intensa participación que la CPME tuvo en la creación del CODEMUF y al hecho de que la mayoría de las dirigentas de éste son, simultáneamente, integrantes, e incluso, en algunos casos, también dirigentas de la primera. Por lo demás, la CPME ha sido la organización nacional con mayor presencia en cuatro de las cinco provincias de la región fronteriza (en Loja el Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana tenía a la época igual, si no mayor, presencia que la CPME). Ahondaremos posteriormente en el tema de la múltiple pertenencia organizativa, que también se presenta como motivo de conflicto.

tanto militante de una organización y su función como técnica de un proyecto (problema que también apareció al interior del equipo técnico), función ésta que exige regirse por otros criterios, precisamente técnicos, de acuerdo a los objetivos propuestos. En segundo lugar, refleja la vigencia de una lógica clientelar en la forma de relacionarse: se espera que quienes lleguen a puestos de decisión prioricen los intereses de y beneficien a los pequeños grupos más cercanos, en detrimento del interés general. Las mujeres que hicieron el reclamo de ser incorporadas a la capacitación suponían que, por el hecho de que una compañera de su organización estuviese a cargo de la coordinación del proyecto en su provincia, ella debía dar prioridad a la participación de sus correligionarias en el mismo. Esta exigencia se la planteaba a pesar de saber que los cupos estaban limitados por razones financieras, metodológicas y de objetivos, y que, en consecuencia, la inclusión de unas mujeres implicaba la exclusión de otras. En tercer término evidenciaba la convicción de un número significativo de integrantes de la CPME, de que el CODEMUF era una organización adscrita y funcional a ésta. Desde ese punto de vista resultaba coherente -con las aprehensiones que acabamos de mencionar- reclamar un espacio que se consideraba propio. Cuando las dirigentas del CODEMUF contestaron que la CPME era parte de la organización regional (como lo es, en los hechos, a través de su representante de la Regional Sur), estaban entendiendo, en cambio, que esta organización nacional iba a ser uno más de los aportes, entre otros, a la dinámica organizativa de la región.

De esta manera, el escogimiento de nombres se convirtió en el detonante para evidenciar diferencias en torno a la comprensión de un proceso organizativo regional iniciado hacía poco tiempo. La presencia del CEDIME y las explicaciones que, públicamente, dió sobre el manejo técnico del proyecto, quedaron opacadas frente a diferendos que se sustentaban en otros ámbitos -organizativos y emocionales-, en los que lo que se debatía no era, realmente, la selección en sí misma, sino la “independencia” o “deslealtad” con la cual el CODEMUF habría actuado; en otras palabras, la intención de llevar adelante un proceso organizativo regional con sello propio.

Como resultado de estos reclamos el equipo técnico tomó dos decisiones: la primera, publicitar a través de la prensa local los criterios que se habían utilizado para proceder a la selección y los listados de los nombres de las mujeres escogidas; la segunda, modificar el nombre del cargo de quienes tenían bajo su responsabilidad el proyecto a nivel provincial -coordinadoras provinciales- por el de responsables provinciales, para evitar confusiones con la Coordinadora Política de Mujeres.



## El manejo del Proyecto: la definición de roles y la tolerancia mutua

### *Discrepancias entre el CODEMUF y el CEDIME*

A partir del arranque oficial del proyecto, se empezaron a manifestar diferencias entre algunas dirigentes del CODEMUF y el CEDIME, con relación a su concepción y manejo. Los disensos fueron expresados durante las reuniones de planificación, fundamentalmente por las responsables del equipo técnico de El Oro y de Loja, apoyadas en ocasiones por algunas o todas las responsables de las otras provincias. Los desacuerdos se explican, en gran medida, por los diferentes enfoques en la comprensión y el abordaje de la realidad, a partir de los roles de cada una de las partes: el CODEMUF, en su calidad de organización de mujeres en proceso todavía de formación, con una visión orientada fundamentalmente hacia la acción y las urgencias de corto plazo; y, el CEDIME, en tanto organismo no gubernamental, con una perspectiva de corte más bien académico-política y de formación de los recursos humanos en el largo plazo.

Las discrepancias y discusiones se dieron básicamente en torno a los siguientes aspectos, que presentamos de manera esquemática para fines de su comprensión: a) la prioridad de la instalación y el equipamiento de oficinas del CODEMUF en cada provincia, frente a la tesis de la importancia de invertir en la formación de mujeres de la región; b) la coadministración del proyecto, entendida como el manejo de los recursos financieros también en las provincias, versus la administración como responsabilidad de la ONG, contraparte oficial frente al organismo internacional<sup>39</sup>; y, c) la urgencia de aprender a elaborar y negociar proyectos de generación de ingresos que mejorasen la situación económica y la calidad de vida de las mujeres de frontera y sus familias, en contraste con la idea de que era necesario, primero, fortalecer la organización a nivel de las bases para garantizar la sostenibilidad de cualquier proyecto.

Con respecto al literal a) cabe indicar que es verdad que toda organización necesita un espacio físico desde el cual tener presencia y en el cual poder funcionar. Sin embargo, no se habían previsto apoyos en este sentido y la AC-DI había manifestado claramente su política de no contribuir a la instalación de infraestructura. Este vacío fue solucionado, en algo, con recursos gestionados por el propio CODEMUF ante el Fondo Global de la Mujer para el soste-

nimiento de pequeñas oficinas provinciales. El literal b) quedó fuera de discusión, tomando en cuenta que era el CEDIME el que tenía personería jurídica y disponía de experiencia y capacidad instalada para asegurar la coordinación y el manejo administrativo-contable del proyecto. En respuesta al problema planteado en el literal c) se incluyó, como tema de uno de los módulos de capacitación, la elaboración de perfiles de proyectos productivos comunitarios.

Como complemento, las exigencias que la Coordinación General (a cargo del CEDIME) establecía –por ejemplo en cuanto a la asistencia a reuniones de planificación, respeto a decisiones colectivas ya tomadas<sup>40</sup>, entrega oportuna y adecuada de información y respaldos- para poder cumplir a satisfacción con el cronograma de actividades y los requerimientos administrativo-contables de la ACIDI, eran percibidos por algunas integrantes del equipo técnico como una imposición unilateral y arbitraria de procedimientos a seguir. De modo que, paulatinamente, se fue levantando un discurso de crítica al “centralismo” con el cual el CEDIME estaría manejando el proyecto, lo cual llevó a la ruptura de ciertos canales de comunicación y coordinación, así como a la polarización de las tensiones entre la institución y parte del equipo técnico.

### *Desequilibrios provinciales*

El hecho de que hayan sido las representantes de El Oro y Loja las que tuvieran el protagonismo en los cuestionamientos expuestos no fue fortuito. Respondió, como se menciona en el *Primer Informe de Avance del Proyecto*, a “la ‘hegemonía’ que una o dos provincias tenían sobre el conjunto de provincias integrantes del CODEMUF..., básicamente en lo referente a la definición de las orientaciones generales de la organización y a la toma de decisiones a su interior. Esta ‘hegemonía’ se ha sustentado en la existencia de dirigentas con estilos de liderazgo diferentes (unos mucho más fuertes que otros) y desiguales niveles de experiencia dirigencial, pero también en una desigualdad de oportunidades de acceso a información, relaciones y contactos para poder

---

40 El CEDIME puso mucho énfasis en la necesidad de respetar las decisiones tomadas y en la exigencia de que cada quien propusiera la discusión de los temas que creyera convenientes en el momento oportuno, para evitar el tener que retomar permanentemente asuntos ya resueltos, bajo el argumento de que alguien –cuyas ausencias no siempre estaban justificadas- no estaba de acuerdo.

elevant propuestas y argumentar posiciones”<sup>41</sup>. Así se explica también, por ejemplo, el hecho de que la representante de El Oro plantease, al inicio del proyecto, que se le diera a esa provincia mayor número de cupos para la capacitación en atención a su mayor población, propuesta que fue rechazada de inmediato por las otras cuatro provincias.

Esta desigualdad de fuerzas, así como la lucha interna por la captación de oportunidades a favor de los grupos a los cuales cada quien representa (provincias, barrios, corrientes de opinión o lo que fuere), no son exclusivos del CODEMUF, sino que están presentes en toda organización o colectivo social. Las organizaciones sociales no están conformadas por grupos homogéneos. Sus miembros no son sujetos abstractos, cuyas identidades entre sí (mujeres, indígenas, trabajadoras/es, etc.) supriman la propia experiencia de vida en situaciones socioculturales concretas. A su interior no subsisten, por tanto, formas de comprensión, intereses ni comportamientos estandarizados. Podríamos decir que, de la misma manera que sucede en la sociedad al decir de Touraine, las organizaciones se convierten en “lugar de encuentro de conflictos y combinaciones entre acción estratégica e identidad” (Touraine, 1998: 94).

Las organizaciones de mujeres –y no nos referimos únicamente a las nacionales- no son la excepción. Aunque con frecuencia la necesidad de advertir las diferencias entre hombres y mujeres –como forma de comprensión de la realidad pero también como mecanismo para adquirir afirmación propia- ha llevado a descuidar la identificación de las diferencias concretas que también se dan entre mujeres, e incluso a no quererlas admitir, en los hechos éstas se dan y actúan. Evidentemente, al no ser reconocidas y comprendidas como tales, su tratamiento y la creación de mecanismos e instancias explícitas para su dirimencia se dificultan, dando lugar en más de una vez a la división y consecuente creación de una instancia paralela, o a una marginalidad del sector más “débil”, que fácilmente ha llegado a transformarse en una exclusión activa. Por lo demás, hay que reconocer que las formas tradicionales del ejercicio del poder, caracterizadas por los protagonismos individuales (con su respectiva contrapartida en una militancia no siempre muy comprometida y corresponsable), el corporativismo, el clientelismo y el centralismo,

---

41 Informe de Avance Semestral del Proyecto, correspondiente al período marzo-agosto de 2001, p. 1.

al cual aludiremos más adelante, han permeado a las organizaciones de mujeres.

Los aspectos mencionados también se hicieron presentes, pues, de una u otra manera y por momentos, en el CODEMUF. En lo que al proyecto se refiere, fueron atenuándose con el paso del tiempo, como resultado de la práctica permanente del diálogo colectivo y la tolerancia mutua, ejercitada tanto en los ámbitos de la capacitación como en las reuniones periódicas del equipo técnico<sup>42</sup>. El proyecto jugó un papel importante en la socialización permanente y equitativa de la información y en la apertura de espacios de discusión y resolución en igualdad de condiciones para todas. Al cabo de seis meses, algunas dirigentas del CODEMUF habían “aumentado notablemente sus capacidades de exposición y argumentación, haciéndose evidente un mayor empoderamiento de ellas y su consecuente impacto positivo en el desarrollo del Proyecto (mayor protagonismo, posicionamiento frente a nudos críticos, iniciativa, etc.)”<sup>43</sup>.

#### *La diferenciación de roles: ¿dirigentas y técnicas?*

Durante los *impasses* aparecidos inicialmente entre el CEDIME y parte de la dirigencia del CODEMUF, surgió la discusión acerca de la importancia de diferenciar entre los roles como dirigentas de una organización y aquéllos como técnicas de un proyecto. Este debate estaba estrechamente relacionado con la preocupación –legítima y no siempre abiertamente manifiesta– acerca de hasta qué punto la institución debía “inmiscuirse” en la dinámica interna de la organización. El problema era sustantivo, puesto que el proyecto apuntaba, precisamente, a fortalecerla y, en esa medida, todas/os las/os involucradas/os (incluido el CEDIME) debían incidir de alguna manera en la misma.

El hecho de que las cinco integrantes provinciales del equipo técnico<sup>44</sup> fueran, al mismo tiempo, integrantes de las directivas provinciales del CODE-

---

42 Más adelante se verá, no obstante, cómo estos “desequilibrios” volverán a surgir en momentos cruciales, tales como el de la elaboración del Plan Estratégico del CODEMUF, y persistirán hasta la actualidad en la memoria de quienes vivieron los acontecimientos.

43 Informe de Avance Semestral del Proyecto, correspondiente al período marzo-agosto de 2001, p. 1.

44 Al momento de elaborar la propuesta de proyecto el CEDIME y el CODEMUF decidieron que la designación de cada una de ellas se hiciera en consenso, entre las tres integrantes de la Directiva del CODEMUF en cada provincia, y que fuera notificada por escrito al CEDIME, de acuerdo a lo cual se procedió.

MUF, daba lugar a la presencia de ciertas aprehensiones de parte y parte. Por el lado de ellas, se cuidaba con celo el que la institución no conociera ni interviniera en asuntos internos de su organización, y el CEDIME tenía mucha precaución de no emitir criterios sobre aspectos que fueran más allá del ámbito estricto del proyecto. En ocasiones se percibieron malestares en las *dirigentas*, por tener que responder ante requerimientos de un “agente externo” (el CEDIME, que no interlocutaba con ellas en tanto *dirigentas* sino en tanto *técnicas*), asentado, como “agravante”, en la “capital centralista del país”.

Por lo demás, se debe reconocer que el hecho de que dirigentas /es de organizaciones manejen proyectos a nombre de las mismas, con una remuneración de por medio, ha generado conflictos en más de una organización. También los provocó en el CODEMUF. Por lo menos en una de las cinco provincias existieron militantes que abiertamente manifestaron su malestar al conocer –de manera extraoficial- que las dirigentas percibían un honorario por su trabajo en la organización y que se resistieron a colaborar bajo el argumento de que “para eso la compañera estaba ganando dinero”<sup>45</sup>.

Aunque, como veremos a continuación, en lo referente a la relación CEDIME-CODEMUF se lograron superar las dificultades expuestas, la pertinencia o no de que dirigentas de organizaciones pasen a manejar proyectos se mantuvo presente como tema de discusión al interior del equipo técnico.

### *Mitigación de las tensiones*

Las tensiones pudieron ser superadas, paulatinamente, a medida que la interrelación en el contexto de trabajo permitió ir conociendo las lógicas del enfoque y funcionamiento de cada una de las partes. Los logros que se fueron alcanzando a través de las actividades desarrolladas conjuntamente cimentaron, también, la confianza mutua. Sin embargo, para llegar a ello fue necesario primero discutir abiertamente sobre los bloqueos surgidos y acordar procedimientos explícitos que debían ser respetados por todas las integrantes del equipo técnico: respuesta adecuada y oportuna a requerimientos del proyecto, participación en reuniones de planificación, expresión de desacuerdos en instancias colectivas de discusión, entre otros<sup>46</sup>.

45 El proyecto no previó situaciones como ésta, que, sin duda, son frecuentes –sean explicitadas o no- y deben llevar a reflexionar sobre las modalidades de trabajo con organizaciones en relación al desarrollo de proyectos.

46 Memoria de la Tercera Reunión de Planificación, 20 y 21 de mayo de 2001, p. 2.

Traer a colación estas dificultades, suscitadas durante el primer trimestre de ejecución del proyecto, resulta pertinente para comprender el desarrollo de éste. El reconocimiento y análisis de aquellas pueden contribuir al fortalecimiento de los vínculos, en igualdad de condiciones y respeto, entre las ONGs y las organizaciones sociales (de mujeres en particular). Al final del presente documento exponemos las ventajas que, para cada una de las partes y para el éxito del proyecto, tuvo esta alianza entre entidades con potencialidades diferentes.

Hasta el momento nos hemos detenido en aspectos relacionados a los inicios del proyecto, que, en rigor, no aluden a los objetivos y preguntas motivo de la presente sistematización. A nuestro entender, analizar la contribución del ciclo de capacitación sociopolítica y organizativa llevado adelante, sin conocer los cimientos que se fueron sentando previamente y también constituyeron factores que incidieron en el proceso desarrollado, equivaldría a tener una visión incompleta del mismo. A continuación iniciamos la reflexión sobre el proceso de capacitación propiamente dicho.

### **Tercera parte: La Construcción de la Identidad como Mujeres Fronterizas**

#### **El primer módulo de capacitación: La reflexión sobre el género y la identidad colectiva e individual**

##### *La sensibilización sobre las semejanzas entre mujeres*

El primer módulo de capacitación, sobre el tema *Género y Liderazgo*, se dictó en abril de 2001 en la ciudad amazónica de Puyo, para las provincias contempladas bajo la subregión 1 (Pastaza y Morona Santiago), y en el mes de mayo en la ciudad oriental de Zamora, para la subregión 2 (Zamora Chinchipe, Loja y El Oro)<sup>47</sup>. En estos talleres se abordaron fundamentalmente los siguientes temas: la categoría analítica de género, el sistema inequitativo de género como producto histórico, la alteridad, la identidad personal y la identidad colectiva, los cambios en las brechas de género en el Ecuador, la importancia de la movilización social para modificar el sistema de género, el movimiento feminista y el de mujeres, las organizaciones de mujeres, el liderazgo y la dirigencia.

---

47 Puyo es la capital de la provincia de Pastaza y Zamora la capital de la provincia de Zamora Chinchipe. (N. de la E.).

Las actividades propuestas fueron pensadas de manera que se iniciaran como reflexiones individuales de cada mujer acerca de sí misma, para luego dar paso a interlocuciones en pareja y terminar en trabajos grupales. Con este mecanismo fue posible producir información y dinámicas que permitieron evidenciar cómo se veía cada mujer a sí misma (identidad), cómo la veían las otras (alteridad) y qué semejanzas y diferencias existían entre ellas (identidad colectiva y diversidad). Además, se elaboraban insumos para el tratamiento de los temas del evento, al mismo tiempo que las participantes se iban conociendo como grupo.

Para evaluar permanentemente el desarrollo de estos primeros talleres se colocaron, en paredes algo retiradas de las aulas, papelógrafos (llamados “Cartelera de Impresiones del Día”), tarjetas, marcadores y cinta adhesiva, a fin de que cualquier participante pudiese escribir, en el momento en que lo considerase pertinente, observaciones o críticas de cualquier tipo y les pegase para que fuesen leídas por las demás. Este instrumento fue un valiosísimo medio que le permitió, al equipo a cargo de los eventos, identificar sobre la marcha las dificultades que surgían e intentar aplicar de forma inmediata los correctivos respectivos.

Algo que llamó mucho la atención en ambas subregiones fue que la mayoría de las participantes, a pesar de pertenecer a organizaciones nacionales y/o locales de mujeres y hacer frecuentemente en su discurso alusión al “género”, no conocían realmente el alcance de este concepto o le daban una interpretación muy particular<sup>48</sup>. Conforme se desprendía de los *Cuestionarios para Evaluar el Proceso de Aprendizaje*, aplicados al inicio del ciclo de capacitación (y nuevamente a su término), buen número de mujeres comprendía que la equidad de género consistía en “la igualdad de hombres y mujeres”, pero casi ninguna podía definir lo que eran las relaciones de género. Por otra parte, aproximadamente el 50% de las encuestadas dió ejemplos de discriminación contra las mujeres en el espacio laboral primero, el familiar después y el organizativo, finalmente. Lo que esta información dejaba ver era que, como se constató en el trabajo con las participantes, la presencia del término “género” en el discurso se debía, más bien, a la apropiación de una consigna (buscar la “igualdad” entre hombres y mujeres) que a la comprensión de un fenómeno social y de la/su realidad, a pesar de que algunas mujeres reconocían –si

48 Un grupo muy reducido de participantes de la provincia de Loja mostró buenos conocimientos teóricos al respecto.

bien de manera bastante imprecisa- la discriminación hacia la mujer en sus propios entornos<sup>49</sup>.

Una vez constatada esta deficiencia se insistió, entonces, en la comprensión del origen y sentido de la categoría “género”, así como en la importancia de su aplicación a la vida cotidiana y la necesidad de ser coherentes, en el ámbito de lo privado, con las reivindicaciones de género que se planteaban en lo público. La categoría de género tuvo que ser clarificada relacionándola, sobre todo, con la cotidianidad de las mujeres y dejando de lado el análisis de sus implicaciones a nivel macro –como se tuvo previsto-, por ejemplo, en relación a la discriminación social y a la exclusión de la mujer en la vida política. A pesar de ello (o quizás precisamente por eso), el tratamiento del tema de género fue uno de los que mayor impacto tuvo entre las participantes, aún en el largo plazo. Entre las impresiones escritas por las asistentes durante los talleres se anotaron expresiones, tales como, “he abierto los ojos a la realidad de la vida y diferencias entre hombres y mujeres con las charlas que hemos recibido” y “(M)e asusta la complejidad del tema”<sup>50</sup>.

El abordaje de la temática de género permitió crear una primera identificación –aunque poco racionalizada y procesada- entre las participantes a partir de su condición de mujeres, al comprender y constatar, desde sus propias vivencias y las de sus próximas, que la discriminación contra la mujer atraviesa todos los ámbitos de la vida en sociedad, sin distinción de ningún tipo. La pluralidad de situaciones de las cursantes permitió esta visualización de inmediato.

### *La evidencia de las diferencias identitarias entre mujeres*

Simultáneamente a la identidad de género que se empezaba a forjar entre las participantes se manifestaban, también, las múltiples identidades con las cuales ellas se autoidentificaban. A continuación enumeramos algunas de las expresiones que anotaron para describir su pertenencia a un colectivo identitario: “mujer”, “indígena”, “indígena quichua”, “campesina”, “desemplea-

49 Documentos de sistematización de las evaluaciones hechas al inicio del proceso de aprendizaje. Respuestas dadas a las preguntas 8 y 9: ¿Cree usted que existe algún tipo de discriminación hacia las mujeres en su familia/hogar, su trabajo, su organización? ¿Qué podría hacer usted para eliminar estas formas de discriminación?

50 Memorias del Primer Taller de Capacitación Sobre Género y Liderazgo, Sistematización del taller realizado para la subregión 1 en Puyo, del 20 al 22 de abril de 2001.



da”, “ciudadana”, “ser humano”, “joven”, “colona”, “refugiada del Tungurahua”<sup>51</sup>. La manifestación de las diferencias entre las participantes, dentro del aula y durante las actividades extracurriculares, fue un factor que impactó a buen número de ellas durante estos primeros encuentros, convirtiéndose en una dificultad que exigió esfuerzos individuales y colectivos para ser superada<sup>52</sup>. “La diversidad étnica y social de las participantes” fue, precisamente, uno de los aspectos que llamó la atención entre las asistentes<sup>53</sup>. En los hechos, existían segregación y notorios recelos mutuos, fundamentalmente entre mujeres indígenas<sup>54</sup>, participantes de El Oro (entre las cuales se encontraban dirigentes de organizaciones de trabajadoras sexuales, plenamente incorporadas al movimiento de mujeres de dicha provincia) y “las demás” (simplificando, mestizas del área rural y urbana). Estos se hacían visibles en aspectos tan elementales como la distribución de las participantes en el aula o la frecuencia de la comunicación verbal, pero también a través de formas más complejas, como el trato dado y la valoración de las ideas, de los comportamientos o de la cultura de “las otras”.

La puesta en evidencia de las identidades diferentes entre las mujeres fue directa y conscientemente inducida por el proyecto. Los supuestos que sustentaron esta estrategia de intervención fueron fundamentalmente cuatro:

- a) La coexistencia de múltiples identidades en una misma persona, lo cual implica la posibilidad de que, aunque en determinados espacios de intervención o frente a circunstancias particulares prevalezca la identidad de género entre mujeres, también puedan surgir otros, en los cuales sean, igualmente, otras las identidades que cobren mayor importancia para ellas (la étnica, por ejemplo).
- b) El reconocimiento de las diferencias abona a la cohesión social –en este caso organizativa–, en la medida en que las integrantes se sienten

---

51 Memorias de los Primeros Talleres de Capacitación sobre Género y Liderazgo, realizados en Puyo del 20 al 22 de abril y en Zamora del 18 al 20 de mayo de 2001. En el caso de las mujeres indígenas fue muy clara la definición inmediata y explícita de su pertenencia desde el punto de vista étnico.

52 Más adelante retomamos este aspecto y lo relacionamos con la noción de diversidad.

53 Tabulación de los cuestionarios de evaluación del Taller sobre Género y Liderazgo, aplicado a la subregión 1 el 22 de abril de 2001.

54 El mayor número de participantes indígenas se dio en representación de las provincias de Morona Santiago y Pastaza (subregión\_1).

identificadas y parte de un colectivo sin que por ello deban renunciar a otras identidades consustanciales a su existencia como personas<sup>55</sup>. El reconocimiento de la diferencia y la diversidad social deberían llevar a una revalorización positiva de las mismas, que permitan a los más variados sectores, en este caso de mujeres, reconocerse en su especificidad, tener voz y desarrollar habilidades para actuar desde una perspectiva de género en los diferentes espacios.

- c) La aceptación colectiva de las diferencias dificulta la prevalencia de una única visión en la organización, definida por el sector predominante, que excluya o sea insensible a los problemas de otras mujeres que se encuentran en una situación diferente de la suya.
- d) Las acciones para destruir las inequidades de género deben darse en contextos y situaciones particulares, lo cual hace necesario, primero, conocerlas, analizarlas y comprenderlas, para, a partir de allí, diseñar estrategias de intervención. No se trata, pues, solamente de disminuir la discriminación de derecho, sino, sobre todo, de hecho<sup>56</sup>. Ello exige partir del reconocimiento de que si bien la categoría de género es muy importante y permite una comprensión analítica (al establecer ciertas generalizaciones) de las inequidades existentes entre hombres y mujeres, esto no significa que, en la realidad, todas las mujeres y sus vivencias sean iguales. Se requiere, por lo tanto, identificar cómo las mujeres diversas sufren la discriminación, tomando en cuenta sus particularidades.

La/s identidad/es fue/ron entendida/s y trabajada/s con las mujeres como sistemas colectivos de referencias compartidas, que “responden a formas históricas de constitución, a distintas posiciones en juego y a los cambios en

---

55 Alain Touraine afirma que los términos de igualdad y diferencia únicamente se vuelven “complementarios e inescindibles” eliminando toda definición universal del ser humano y permitiendo la actuación de las personas en tanto sujetos personales, es decir en tanto actores concretos que representen o defiendan una categoría social o cultural. Dicho en otros términos, en la medida en que afirmen una experiencia, una cultura, solidaridades, la conciencia de una pertenencia o la lucha contra un poder. (1998: 59–66).

56 “Sin embargo, el discurso feminista no sólo está orientado a la crítica de los discursos patriarcales, sino, sobre todo, a la destrucción del sistema de dominación masculino.” Cobo Bedia, Rosa, “Género”. En Amorós, Celia, *10 palabras clave sobre mujer*. España: Editorial Verbo Divino, 1995, p. 62.

la correlación de fuerzas”<sup>57</sup>. De acuerdo a esta visión, la/s identidad/es se produce/n y modifica/n, permanentemente, en función de iniciativas muy particulares; predominan indistintamente de acuerdo a situaciones y contextos específicos. Ninguna identidad es absoluta e inamovible: al interior de un marco de identidad siempre coexisten otros tipos de identidad, que tienen varios ejes de adscripción, por ejemplo relacionados con la identidad de género, la edad, la orientación sexual, la etnia, la cultura, la historia, el lugar de origen, etc. Dependiendo del contexto, en ciertos momentos prevalecerán unas identidades sobre otras o se construirán unas nuevas, que coexistan o rompan con las anteriores. Así, en un marco de creciente homogeneidad surgirán nuevas heterogeneidades. Adicionalmente, las dinámicas unificadoras también podrían provocar como contraposición reacciones colectivas que, precisamente, busquen generar rupturas con el pasado e irse constituyendo en su proyección hacia el futuro.

Lo relevante de lo expuesto es que el objetivo de haber suscitado la visibilidad y reflexión acerca de las diferencias existentes entre las cursantes tuvo como finalidad fortalecer al grupo y, a través del mismo, al CODEMUF. Esta intención estuvo orientada por el principio de que se logra la igualdad a través del reconocimiento de la diferencia, la misma que es identificable precisamente en la interrelación entre grupos identitarios. Las palabras de Martha Nussbaum parecen calzar perfectamente en esta perspectiva: “La identificación no debe ignorar las diferencias locales concretas: en realidad, en el mejor de los casos, exige un análisis que investigue las diferencias, a fin de que el bien general pueda realizarse adecuadamente en ese caso concreto. Pe-

---

57      Garcés, Alicia (consultora). “Reflexión sobre aspectos socio-culturales de los pueblos y/o nacionalidades amazónicas frente a los impactos de la actividad petrolera en la región”. Programa de capacitación de representantes de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador sobre diferentes aspectos en el tema de hidrocarburos. Fundación Natura, Octubre, 2001, p. 11. La autora señala, también, que “existen dos tipos de identidad: la primera, (que es propia), que surge del grupo y que corresponde a una identificación y un orgullo por lo que los hace diferentes a otras sociedades. La segunda, se da a partir del observador exterior a partir de rasgos como la alimentación, el medio ambiente, la socialización, la economía, la mitología, el idioma, y que está disminuyendo cada vez más con el contacto con el resto de sociedades tanto en el ámbito nacional como internacional”. P. 10.

ro el aprendizaje del y acerca del otro/a está motivado... por el convencimiento de que esa persona (otra) es uno de los nuestros/as”<sup>58</sup>.

Para finalizar, resumiremos que el desarrollo del primer módulo de capacitación desató un proceso aparentemente contradictorio: la interiorización (inicial aún) de la idea de que todas compartían, en mayor o menor medida, a pesar de ser mujeres socialmente diferentes, una problemática general similar, al mismo tiempo que el choque entre puntos de vista, comportamientos y culturas distintos, unido a la exigencia de superar los bloqueos en aras de una buena convivencia durante los eventos.

### **El segundo módulo de capacitación: El conocimiento de lo propio y lo ajeno como elemento potenciador**

#### *La idea de la identidad regional*

Para comprender el sentido del segundo módulo de capacitación –sentar bases para que se generase entre las mujeres una identidad relacionada con su pertenencia a la región fronteriza (identidad regional)- era necesario comprender, primero, qué se estaba entendiendo por región fronteriza y por qué.

El proyecto partió con la noción de región fronteriza como el área conformada por las cinco provincias del sureste de Ecuador que tienen frontera común con Perú (El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Pastaza), y que, como consecuencia de ello, han compartido históricamente una problemática semejante. Esta ha estado marcada por el prolongado conflicto bélico mantenido con el vecino país, lo cual ha influido significativamente en los procesos socioeconómicos y político-administrativos de las mencionadas provincias. El supuesto de la región fronteriza se sustentaba, por tanto, en las consecuencias negativas que la disputa limítrofe había traído para la potenciación de los recursos existentes en el territorio concernido, en beneficio de su población.

A partir de esa premisa, se concibió a la identidad regional como un proceso de construcción social, orientado a generar un sentido de pertenencia a determinado grupo sociocultural y/o medio, basado en el conocimiento y la valoración de la historia, los recursos culturales y/o naturales del mismo.

---

58 Nussbaum, Martha (p. 241), citada en Moller Okin, Susan, “Desigualdad de género y diferencias culturales”. En *Perspectivas Feministas en Teoría Política*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, S. A. , 1996, p. 203.

No se trataba, entonces, de un resultado a obtener de *motu proprio* a corto plazo, sino de un proceso que debía ser emprendido conscientemente a mediano y largo plazo por los/as actores /as políticos/as y sociales de la región, en este caso por las mujeres. Implicaba la aceptación de las diversidades y la búsqueda de ejes de integración, partiendo de lo local para llegar a lo regional.

En lo que atañe a la región fronteriza, la pertenencia estaría dada, en primer término, por la vivencia común de experiencias y situaciones en el pasado. No obstante, se vislumbraba a la construcción identitaria entre sus habitantes como todavía incipiente y fragmentada, encontrándose, en buena medida, marcada por el aislamiento y el desconocimiento mutuos, si bien con la presencia de relaciones históricas socioculturales y comerciales relativamente fuertes entre determinadas provincias y/o poblaciones que integraban la región.

#### *La elaboración de diagnósticos socioeconómicos provinciales*

El segundo módulo de capacitación se denominó *Comprendiendo la Región desde lo Local hasta lo Global* y tuvo dos objetivos: a) entregar elementos de análisis para entender las condiciones socioculturales y económicas de la región, partiendo del ámbito local, incluyendo una perspectiva histórica e identificando su impacto sobre las mujeres; y, b) sensibilizar a las participantes sobre la importancia de generar una identidad regional como área de frontera. Los eventos se llevaron a cabo durante los meses de julio y agosto de 2001 en las ciudades de Loja y Macas<sup>59</sup>. Previo al desarrollo de este módulo, que tuvo un fuerte componente participativo, cada delegación tuvo que investigar y recopilar documentación sobre su provincia con la finalidad de poder hacer un diagnóstico de la misma. Durante los talleres, las exposiciones de los diagnósticos se sustentaron en tres mecanismos: una introducción “libre”, en la cual podían resaltar aquellos elementos que considerasen relevantes; un mapa parlante (elaborado por ellas mismas); un cuadro que identificase las oportunidades y limitaciones internas de la provincia y de ésta en relación con la región.

En la opinión del personal del CEDIME, el desarrollo de este módulo tuvo un impacto positivo incuantificable, puesto que marcó un salto cualita-

---

59 Loja es la capital de la provincia serrana que lleva el mismo nombre; Macas es la capital de la provincia amazónica Morona Santiago.

tivo –no previsto– en la consolidación de la identidad de las participantes como mujeres de la región fronteriza.

De manera similar a lo acontecido en el módulo anterior, se trató de un proceso aparentemente contradictorio, que terminó fortaleciendo la identidad regional de las mujeres. Al mismo tiempo que ellas identificaron problemas comunes, ya no tan directamente relacionados con su condición de mujeres sino con la de poblaciones limítrofes, postergadas y desatendidas por el gobierno central, detectaron marcadas diferencias entre la situación de unas y otras provincias. Las participantes empezaron a complementar la noción inicial de región fronteriza con la idea de una zona periférica, postergada también como resultado de factores internos que habían derivado en un centralismo a todo nivel, si bien éste afectaba con mayor intensidad a unas provincias (sobre todo las amazónicas) que a otras. Así, la región de frontera se iba perfilando como un área común, cuyas provincias compartían ciertas características –las ya mencionadas–, diferencias (medioambientales, étnicas, culturales, productivas) que la enriquecían y podían resultar complementarias, y desigualdades (a nivel de infraestructura, comunicación, organización, atención en salud, entre otros) que la empobrecían y debían ser combatidas.

Algunas compañeras de El Oro coincidían en afirmar:

A nivel económico todas las provincias tenemos los mismos problemas, nos faltan fuentes de trabajo, no tenemos oportunidad de ir a otras provincias y con la capacitación pudimos conocer la realidad de las otras provincias. Ahí nos dimos cuenta que la provincia de El Oro es más cara que las otras provincias y hay más pobreza... Sólo conociendo la realidad vial de las provincias pudimos comprender el significado de tener una organización fronteriza y que no podemos ponernos todas las provincias al mismo nivel. Por ejemplo, las vías en la costa y sierra son mucho mejores que las del oriente... El taller sobre lo local y lo global nos permitió hacer las comparaciones sobre nuestras provincias y pudimos precisar que las necesidades también son diferentes en cada una de las provincias. Esto nos permitió afirmar que hay diferencias entre las provincias a nivel de producción, en la economía, en educación, en salud<sup>60</sup>.

Se podría decir que las diferentes identidades individuales se recreaban en función de la adscripción provincial, al momento de definirse frente a las

---

60 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro (14 de diciembre de 2002), p. 4.

demás provincias integrantes de la región. Ello quedó demostrado cuando se trató de defender algo que se consideraba le correspondía a “mi” provincia, como sucedió en el caso de la disputa entre las lojanas y las zamoranas por el “derecho” a la administración del *Parque Nacional Podocarpus*<sup>61</sup>.

Los ejercicios permitieron, además, que las participantes tomaran conciencia de hasta qué punto conocían realmente sus provincias y estaban en condiciones de argumentar sobre las mismas. Se había demostrado que quienes más informadas estaban, mejores posibilidades tenían de convertirse en interlocutoras reconocidas por “las/os otras /os”, de lo cual se desprendía la importancia de tener conocimientos para poder hablar, representar, proponer y negociar en el marco de la organización y fuera de ella. El evento sirvió “para conocer la problemática de la provincia”; permitió “ser realista para asumir un cargo: es necesario conocer las necesidades y los problemas”, ha afirmado posteriormente una mujer de Loja<sup>62</sup>. Las asistentes también pudieron medir los pocos conocimientos que tenían, de manera general, sobre las otras provincias de la región. En algún caso, el desconocimiento inclusive llevó a que, desde una perspectiva puramente mestiza y urbana, se presentara a la “selva” de una provincia como “deshabitada”, desconociendo, con ello, la presencia de los pueblos indígenas ancestrales que la ocupaban hasta el presente y estaban luchando, precisamente, por la preservación de su territorio. Hubo quien admitió que en “el seminario sobre la región me dí cuenta de que no conocía mi propia provincia, peor la región. Ahora puedo valorarlas”<sup>63</sup>. Este aspecto fue de suma importancia, pues evidenció la necesidad de conocer la problemática diversa de las provincias, para tomarla en cuenta como organización y evitar el predominio de puntos de vista unilaterales.

En esta fase, las exposiciones revelaron la dificultad de relacionar la problemática provincial con la de las mujeres, salvo en el caso de El Oro y, en menor proporción, de Loja, lo cual limitaba la posibilidad de pensar en pro-

61 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja (4 de enero de 2003), p. 3. La administración de este parque, localizado en la frontera entre las provincias de Loja y Zamora Chinchipe pero mayoritariamente en la segunda, se encuentra en disputa entre las autoridades seccionales de las dos provincias, a propósito del proceso de descentralización.

62 Ibid, p. 4. Las delegadas de El Oro y Loja fueron quienes demostraron mayor solvencia para presentar a sus provincias.

63 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe (11 de enero de 2003), p. 3.

puestas orientadas hacia ellas. Sin embargo, sí se tenía presente la existencia del CODEMUF como una instancia regional que podía dar fuerza a las mujeres de la zona, sin que todavía existiese claridad acerca del “para qué” concreto<sup>64</sup>.

Para terminar señalaremos que, más allá de la información que las mujeres tuvieron y recibieron o no durante los talleres referidos, nos interesa llamar la atención acerca de cómo la constatación de sus realidades provinciales (potencialidades y debilidades) frente a las demás, se convirtió en un incentivo para reivindicarse y/o mostrarse como provincias, lo cual tuvo un efecto muy positivo a distintos niveles, como se verá más adelante.

### *El intercambio cultural entre las provincias*

En el caso del presente módulo, se previó que el proceso de reflexión descrito estuviese acompañado de la apertura de espacios para que cada delegación pudiera transmitir a las demás lo que era su provincia a través de sus manifestaciones culturales. Las mujeres decidieron hacerlo utilizando mecanismos tan diferentes como la gastronomía, la danza, la poesía y la música. Las representantes de las provincias anfitrionas hicieron esfuerzos para dar a conocer a las visitantes diversas facetas de las mismas, en función de lo cual organizaron, con apoyos negociados por ellas en el ámbito local, visitas a lugares emblemáticos y recorridos por las ciudades. Esta modalidad de conocimiento mutuo e interrelación más relajada, que ofrecía a las mujeres la oportunidad de interactuar y dialogar con mayor espontaneidad, fue recogida por las dirigentas de la organización y potenciada durante los posteriores talleres.

De este modo se logró ir creando una sinergia entre los conocimientos que se adquirirían a nivel teórico y meso (provincial y regional), y aquellas experiencias relacionadas con lo vivencial y lo micro (personal). En todos estos niveles se iban develando diferencias que iban de la mano de la identificación de similitudes, del encuentro y de la convivencia. Durante el desarrollo del proyecto se fue descubriendo el importante aporte positivo que esta combinación de ámbitos de incidencia tuvo en la construcción de relaciones de solidaridad, tolerancia y complicidad entre las mujeres.

---

64 “Las Mujeres Fronterizas Reconocemos Nuestra Región”. Recopilación de material elaborado en los talleres de capacitación “Comprendiendo a la Región desde lo Local hasta lo Global” para integrantes del CODEMUF de las provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Julio y agosto de 2001.



### *El conocimiento mutuo y el respeto a la diversidad*

Al inicio de este documento señalamos que la selección de las participantes al ciclo de capacitación respondió, entre otros, a un criterio de *pluralismo*, entendido como el establecimiento de oportunidades para que mujeres de diversas organizaciones, sectores étnicos y socioeconómicos se incorporasen al ciclo de capacitación y al proceso organizativo de las mujeres de la región fronteriza.

La noción de pluralismo fue reemplazada, paulatinamente, por la de *diversidad*, “con la cual se ponía el acento en la importancia de reconocer, respetar y valorar las diferencias socioculturales como partes fundamentales de la riqueza de un todo, en este caso la región fronteriza”<sup>65</sup>. Al recurrir al pluralismo se enfatizaba en la igualdad de procedimientos y oportunidades para el acceso a la capacitación y a la organización, mientras que en la noción de diversidad estaba implícita la idea de que no bastaba con asegurar la igualdad de oportunidades sino que, además, ésta debía derivar en un resultado cualitativo específico.

Si bien en ambas nociones estaba implícita la idea de que las colectividades –cualesquiera que fuesen– no estaban conformadas por simples conglomerados de personas iguales entre sí, sino, al contrario, diferentes en infinidad de elementos que conformaban su identidad o, si se quiere, sus múltiples identidades, las implicaciones y el tratamiento del reconocimiento de las mismas difería mucho en una y en otra.

Al presentar la idea de pluralismo se rescataba la importancia de favorecer el contacto y diálogo entre “diferentes”, entendidos casi como extraños, sin entrar en la discusión acerca de las relaciones que, con seguridad, existían previamente entre los grupos sociales, a partir de su historia de existencia compartida. Al hablar de diversidad, en cambio, se ponía el acento en las formas que adoptaban la interrelación y la convivencia entre entes diferenciados, por un lado, y, por otro, se partía de la idea de que quienes interactuaban eran parte de un todo, en función de cuya pertenencia también tenían experiencias previas de relación mutua. Con esta noción se recalca el reconocimiento y la aceptación de la diferencia, pero no entendida como la existencia de iden-

---

65 Identificación de Supuestos Teóricos, Proyecto Fortalecimiento Institucional del CO-DEMUF, p. 2.

tidades excluyentes entre sí, sino como la convivencia de entes diferentes que dinamizan y enriquecen la vida del otro y del colectivo<sup>66</sup>.

Las facilitadoras del CEDIME fueron introduciendo, paulatinamente, la noción de diversidad durante los eventos, como respuesta a la constatación del peso de las diferencias étnicas inequitativas al interior del grupo que se estaba capacitando, sobre todo en la subregión 1<sup>67</sup>. En ésta participó el mayor número de mujeres indígenas, quienes, sin embargo, continuaban siendo una minoría. La forma de relacionamiento entre mestizas e indígenas denotaba, de manera general, un trato condescendiente de las primeras con respecto a las segundas, más que de respeto entre iguales. Incluso, existieron momentos en los cuales los puntos de vista de las mestizas se pretendieron imponer a las demás (como en el caso de la “selva deshabitada”, ya relatado). Una de las asistentes indígenas de Zamora Chinchipe manifestaba que, al comienzo, se sentía un poco aislada, a la par que una coterránea suya, mestiza, reconocía que “(A)ntes (yo) era medio racista”<sup>68</sup>. Otra mujer de Loja afirmaba: “...yo también tuve problemas en relacionarme con las trabajadoras sexuales, lo mismo me pasaba con las compañeras indígenas”<sup>69</sup>.

En el caso de la subregión 2 el fenómeno fue distinto. La presencia de las trabajadoras sexuales provocó un choque en muchas participantes, que, sin embargo, guardaron para sí o para grupos casi íntimos, la manifestación de sus resistencias, en las que predominaban más bien el recelo y el miedo. Probablemente, fueron las mujeres de Loja quienes mayores problemas tuvieron en este sentido, aunque admitieron que su posición frente a las trabajadoras sexuales se fue modificando:

Yo sí tuve problemas al relacionarme con las mujeres trabajadoras del sexo. Me daba temor. En Zamora tuve la oportunidad de sentarme junto a ellas y ya les entendí.

66 Santiago Bastos y Manuela Camus hacen reflexiones muy interesantes acerca de la identidad, la diferencia y la cultura al cuestionar las nociones de interculturalidad y multiculturalidad, en “La Interculturalidad: ¿Una Respuesta para la Guatemala del Siglo XXI?”, *Diálogo* (FLACSO-Guatemala) 13, febrero de 2002.

67 En esta subregión se dio, adicionalmente, una charla acerca del valor de las culturas indígenas amazónicas y de la discriminación de la cual, en la actualidad, todavía son víctimas.

68 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 1.

69 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja, p. 3.

Por mi formación –en colegios de monjas– siempre he tenido problemas de relacionarme con personas diferentes (prejuicios sociales y étnicos). Pero poco a poco lo he ido superando<sup>70</sup>.

Si se compara la situación de las trabajadoras sexuales con la de las indígenas durante los eventos, se puede decir que aquéllas tuvieron la ventaja de haber estado permanentemente integradas en su delegación provincial, lo que les proporcionaba una especie de “colchón amortiguador” frente a las reticencias de las demás para relacionarse con ellas. Las indígenas amazónicas, al contrario, eran, por lo general, claramente identificables como grupo específico.

En contraste con las lojanas, las oreenses tenían su propia versión:

Cuando se habla de diversidad se debe hacer relación no sólo a lo étnico sino también a lo cultural, social, económico, político, pero no sólo partidario sino de las tendencias del movimiento de mujeres porque habemos mujeres de la CPME, Foro, independientes y no todas pensamos igual en muchos aspectos, hay compañeras trabajadoras del sexo y hay compañeras muy conservadoras como las de Loja<sup>71</sup>.

Las mujeres de El Oro también expresaron que al inicio tenían dificultades,

porque las mujeres de El Oro somos inquietas y durante las capacitaciones nos queríamos parar y mover y eso provocaba malestar en el resto, pero conforme nos fueron conociendo cómo somos nos aceptaron. Al principio nos llamaron la atención<sup>72</sup>.

La noción de diversidad fue bien recibida por todas las integrantes del equipo técnico, quienes la incorporaron de inmediato como una de las reivindicaciones del CODEMUF y como uno de los ejes que debía ser reforzado. En cuanto a las participantes, resulta difícil evaluar hasta qué punto interiorizaron, realmente, las implicaciones derivadas de esta noción para la cotidianidad de sus vidas. La discriminación se caracteriza, además, por hacerse sentir de las maneras más sutiles y menos explícitas para quienes son víctimas de ella. Testimonios como los expuestos dejan entrever que, en efecto, por lo me-

---

70 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja, pp. 2 y 3.

71 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 3.

72 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 3.

nos en algunas mujeres se produjeron cambios actitudinales, además de que éstos fueron percibidos por la contraparte. Si así fue, con seguridad se trató de un logro sumamente positivo para el fortalecimiento de la organización regional de mujeres, resultante, entre otros factores, de la convivencia mantenida entre las cursantes.

A partir de nuestra visión externa nos atreveríamos a afirmar que la noción de diversidad fue comprendida y bien recibida por las participantes, sin que esto haya significado, necesariamente, su asimilación a plenitud. Sí podemos aseverar, en todo caso, que su introducción fue un espaldarazo para quienes se sentían puestas de lado, las mismas que se fueron relajando y abriendo a la posibilidad de tender puentes con otras mujeres.

### **La visibilidad pública del CODEMUF**

*El interés por conocer otras realidades y la importancia de mostrarse como provincias*

Desde el inicio de la capacitación se observó el interés de las participantes por conocer las ciudades a las que llegaban, así como su admiración frente a la belleza escénica natural de cada región geográfica. Las mujeres de las provincias anfitrionas, por su parte, se esmeraban en mostrar a sus huéspedes las particularidades naturales, gastronómicas y culturales de la zona (museos, parques, centros campestres de esparcimiento, festivales de danza y música). Esta dinámica desencadenó una competencia entre provincias por mostrarse cada una como la más bella. No cabe duda del impacto positivo que ello tuvo en el proceso de capacitación: las mujeres tenían la oportunidad de conocer la diversidad natural y cultural de la región fronteriza, a la vez que disfrutaban de espacios para compartir e intercambiar con mayor espontaneidad entre ellas, estrechando nexos.

Los recorridos y visitas, que se desarrollaban en horas complementarias a las destinadas a los talleres, fueron organizados por las responsables provinciales del proyecto y las participantes. Progresivamente, se convirtieron en un componente obligatorio, si bien “extraoficial”, de los eventos. Demostraban la importancia que para las mujeres tenía el disponer de actividades de encuentro e interacción más directos y personalizados, a la vez que era una respuesta a la necesidad de conocer y dar a conocer realidades y entornos diferentes.

El proyecto no había previsto actividades que respondieran a estas necesidades porque su enfoque se dirigió principalmente al componente acadé-

mico y organizativo, pero también porque partió del supuesto, errado, de que habría una significativa circulación poblacional entre las provincias como resultado de las relaciones entre sus habitantes. Esta presunción fue desvirtuada en los hechos. Se constató que existían, sobre todo, vínculos bilaterales entre provincias (El Oro-Loja, Loja-Zamora Ch., Morona Stgo. - Pastaza), resultantes de su situación de vecindad, pero que, prácticamente, no los había entre la provincia costeña y las amazónicas, como tampoco entre Loja y las provincias orientales de Morona Santiago y Pastaza, ni entre éstas y Zamora Chinchipe<sup>73</sup>. Con frecuencia, además, el conocimiento de la provincia contigua se reducía a su cabecera provincial, razón por la cual se decidió que, para la realización de eventos, no solamente se alternasen las provincias sino también las ciudades, en caso de repetirse aquellas<sup>74</sup>. Ello permitía, además, la movilización y dinamización de grupos de integrantes del CODEMUF asentados en otras ciudades y la ampliación de los nexos que se iban creando con autoridades, funcionarios/as públicos/as, prensa y ciudadanía en general.

*Intensificación de las relaciones y negociaciones con diversos/as actores/as locales*

Puesto que no se disponía de recursos para solventar las actividades mencionadas, las integrantes del CODEMUF tuvieron que gestionar y negociar en cada provincia, con el apoyo de las responsables provinciales, apoyos tan diversos como la movilización, la presencia de artistas, las instalaciones y la alimentación. Los/as interlocutores/as eran, por lo general, gobiernos y autoridades locales o esposas de éstos, quienes también tenían interés en promocionar su localidad ante delegaciones provenientes de otros cantones y provincias. Así, al mismo tiempo que las representantes del CODEMUF negociaban apoyos, difundían su organización, generaban interés por conocerla, se ejercitaban en la interlocución con otros/as actores/as -fundamentalmente políticos/as- y tendían puentes entre ellos/as y el CODEMUF. El vínculo con las autoridades, a su vez, atraía a otros personajes, relacionados con el quehacer público de la localidad, lo cual multiplicaba la difusión del CODEMUF e

73 Constatación ésta que nos lleva a preguntarnos al final del texto hasta qué punto la zona fronteriza sureste del Ecuador puede ser considerada una región en sentido estricto.

74 Se llevaron adelante talleres y reuniones en las ciudades de Machala y Zaruma en El Oro, Loja y Macará en Loja, Macas y Sucúa en Morona Santiago, Puyo y Shell Mera en Pastaza, Zamora en Zamora Chinchipe.

iba sentando bases para su posicionamiento público. En este caso se trató de un efecto imprevisto; de una sinergia resultante del engranaje que se iba creando entre las diversas actividades que se llevaban a cabo.

Las propias mujeres describen este proceso de la siguiente manera:

Fue bueno que se hicieran los eventos en otras provincias. Por ejemplo, en Zamora, la importancia que dieron las mujeres para tratarnos bien, su relación con las autoridades... Lo que más me impresionó fue la visibilidad que lográbamos las mujeres cuando llegábamos a un sitio, nos atendían las autoridades, conocíamos a mucha gente<sup>75</sup>.

### *El impacto en las poblaciones y en la opinión pública*

Se ha puesto ya de manifiesto el impacto público que la presencia numerosa de mujeres tuvo en cada provincia. Hay que tomar en cuenta que las ciudades de la región fronteriza son, en su mayoría, pequeñas, y sus poblaciones no muy numerosas, por lo cual existen mayores posibilidades de captar el interés público mediante actos colectivos<sup>76</sup>. Partiendo de esta premisa, se puede comprender que la presencia de, en promedio, más de media centena de mujeres en cada una de las ciudades se haya constituido en una verdadera novedad y en motivo de atención por parte de sus habitantes. Con seguridad, ello favoreció también el contacto con autoridades y funcionarios/as público-s/as locales. No obstante, lo reducido de estos espacios también suele dar lugar a mayores dificultades para que nuevas/os actoras/es lleguen y se establezcan en ámbitos tales como el político y público, tradicionalmente copados por representantes de grupos de poder local, sobre todo económicos y políticos, fuertemente marcados, además, por cacicazgos. Desde este otro enfoque no resultó tan fácil, por ejemplo, provocar la apertura de los medios de comunicación, uno de los objetivos que el proyecto se propuso.

Para captar el interés de los medios locales de comunicación masiva fueron múltiples los factores que tuvieron que confluír en el ámbito del proyecto. Aunque desde el inicio se mantuvo una estrategia sostenida de información, enviando simultáneamente a las cinco provincias boletines de prensa so-

75 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja, p. 4.

76 La ciudad de Machala, que es la más poblada, cuenta, según los Resultados del VI Censo Poblacional (2001-INEC), con 204. 578 habitantes. Le sigue con mucha distancia Loja con sus 118. 532 habitantes. Las otras ciudades tienen una población bastante inferior en términos numéricos, al punto que en algunas de ellas asegurar el hospedaje y la alimentación para las delegaciones se convirtió en todo un reto.

bre cada actividad, y se aprovecharon contactos personales con comunicadores/as para sensibilizarles acerca de la importancia de dar paso a la voz de las mujeres, consideramos que fueron los dos factores ya mencionados, los que mayor atención concitaron en los medios de comunicación: el vínculo con autoridades y los encuentros prolongados de numerosos grupos de mujeres de diversas provincias, quienes no solamente permanecían en el centro de capacitación sino que también aparecían públicamente. Hay que agregar marchas y movilizaciones que las mujeres de cada provincia realizaban por cuenta propia, con motivos diversos.

De manera general diremos que, hasta aproximadamente el mes de agosto de 2001, las dirigentas e integrantes más activas del CODEMUF en cada provincia invirtieron muchos esfuerzos en el establecimiento de contactos y el cabildeo con gobiernos/autoridades locales y con la prensa. Fue así como se logró visibilizar públicamente al CODEMUF a través del proyecto, lo cual debía ser aprovechado para lograr reconocimiento público y credibilidad como organización regional de mujeres. Tal como ya lo mencionamos anteriormente, esta tarea resultó más difícil en las provincias que partían con una débil organización de las mujeres, en las cuales las autoridades manifestaban su escepticismo frente a un proceso que, a su decir, arrancaba con mucho ímpetu y buenas intenciones pero que probablemente no duraría<sup>77</sup>.

### **La problemática organizativa de las mujeres de la región**

#### *Las precisiones acerca del CODEMUF*

Al referirnos a los antecedentes del proyecto indicamos que fue necesario iniciar una campaña simultánea de difusión de éste y del CODEMUF. A pesar de ella, a un número significativo de participantes del ciclo de capacitación, que no habían tenido todavía mucho contacto con la organización, no le quedaba claro cuáles eran los objetivos de la misma. Una y otra vez solicitaban aclaraciones acerca de lo que era el CODEMUF, al cual se lo había asociado con una organización dedicada a la capacitación de mujeres. Aunque las dirigentas caracterizaban al CODEMUF, principalmente, como instancia amplia de coordinación y representación de las mujeres en el ámbito regional, a la cual se podían adscribir tanto organizaciones como personas naturales, ello era difícil de comprender. La visión que manejaban las dirigentas correspon-

---

77 Informe de Avance del Primer Semestre (marzo a agosto de 2001) de Morona Santiago, p. 5.

día, más que a una organización en sentido estricto, a un espacio flexible de confluencia de corrientes, organizaciones y sectores de mujeres diversos, con la finalidad de tener mayor capacidad de presión interna –en las provincias fronterizas- y externa –frente al país y sobre todo, al centro-. Para muchas de las mujeres resultaba complicado sentirse parte de una instancia dúctil, poco reglamentada y delimitada. Sin duda, este fenómeno guardaba relación con el hecho de que la organización todavía se encontraba en un proceso de definición y consolidación y no disponía de instrumentos que le dieran organicidad y consistencia (agenda, estatutos, reglamento interno, etc.). Pero, probablemente, también expresaba alguna dificultad para concebir procesos políticos de largo plazo, en el marco de los cuales pudiesen converger tangencialmente, unas veces con mayor intensidad y otras con menos, fuerzas y actoras/es diferentes. Es posible, igualmente, que las mujeres hayan tenido expectativas organizativas relacionadas con el acceso a recursos, proyectos u otro tipo de beneficios tangibles.

#### *La relación con las bases*

Al término del primer semestre de ejecución del proyecto, la dirigencia y las militantes más activas del CODEMUF habían extendido notablemente su relación con las mujeres de base popular de la región, agrupadas en un sinnúmero de pequeñas organizaciones<sup>78</sup> en distintas localidades. A ello habían contribuido los contactos hechos al inicio, las visitas periódicas que las dirigentas realizaban, la réplica de talleres y el rol de portavoces de quienes estaban participando en el ciclo de capacitación. A pesar de esto, existían provincias en las cuales la relación con el CODEMUF y, más específicamente, con sus dirigentas, estaba fuertemente marcada por lo clientelar. Con esto queremos decir que los acercamientos tenían como finalidad recibir apoyos económicos o en especie para las situaciones más disímiles: planchas de zinc para techos, sueros para personas enfermas, cuadernos, premios, bandas para reinas, etc. Esta realidad daba cuenta, en ciertos casos, de las múltiples necesidades que aquejaban a la población y de la legítima voluntad de solventarlas, pero ponía igualmente en evidencia la dificultad para establecer pautas de relación con la comunidad que superasen prácticas paternalistas o clientelares. Exigía mayores esfuerzos para persuadir a la gente (incluidas las mujeres) del

---

78      Mencionamos algunas: Semillita del Nuevo Milenio, Aromas, Los Laureles, Manuelita Sáenz, Manos Creativas, Santa Rosa de Timbara, Las Orquídeas.



sentido y la importancia de la organización para presionar por y alcanzar mejoras en la calidad de vida, más sostenibles en el largo plazo.

### *El Encuentro Regional para la aprobación de Estatutos*

Durante los meses de marzo y mayo de 2001 el equipo técnico del proyecto trabajó en la elaboración de los *Estatutos* del CODEMUF, sobre la base de un borrador que éste había elaborado. El documento resultante fue discutido en cada provincia, previo a la realización de un *Encuentro Regional* de organizaciones adscritas al CODEMUF para su revisión, corrección y aprobación de la versión definitiva. En este *Encuentro*, que se llevó a cabo en la ciudad de Macas los días 28 y 29 de julio, participaron 40 representantes de organizaciones de mujeres de las cinco provincias.

La sede del *Encuentro* fue tema de discusiones y negociaciones entre las representantes de cada una de las provincias de la región, como solía suceder previo a la realización de cada evento de envergadura. Para decidir al respecto, se evaluaban las fortalezas de la organización de mujeres en la provincia, las facilidades de comunicación y de acceso al lugar, la capacidad de alojamiento y atención a un número significativo de mujeres y la cobertura periódica (en otras palabras, las posibilidades de impacto). Estaba claro que Morona Santiago no llevaba las de ganar en ninguno de estos criterios de definición. Sin embargo, su representante –apoyada por la otra provincia amazónica de la subregión 1 (Pastaza)– insistió en la importancia de dar estímulos, precisamente, a aquellas provincias que mayores dificultades tenían y argumentó sobre la necesidad de que sus compañeras de organización se esforzasen por llegar hasta allá de la misma manera que ellas debían sobrellevar permanentemente un cúmulo de incomodidades para desplazarse hacia las otras provincias. El argumento central consistía en que “las otras” debían vivir en carne propia la relegación de su provincia, como, en efecto, sucedió<sup>79</sup>, no sólo por esta ocasión sino, reiteradamente, a partir de entonces.

---

79 Con frecuencia continuaron siendo motivo de risas los recuerdos sobre lo inapropiadamente equipadas y vestidas que estuvieron las mujeres de El Oro y Loja para hacer los trasbordos y cruzar a pie los puentes colgantes durante la madrugada, así como lo estropeadas que llegaron. Superando el ámbito de lo anecdótico, lo que esto demuestra es el impacto que, en las compañeras de organización de la misma región, tuvo la constatación de la postergación de la Amazonía. “La logística en algunas provincias no estuvo bien organizada y entendemos que no todas las provincias tienen las mismas condiciones; y eso lo fuimos aprendiendo, porque así como es un proceso el respeto a la diversidad de mujeres se va aprendiendo a no criticar y aceptar las condiciones”, afirma alguien de El Oro en el taller con el grupo focal, p. 3.

Si recordamos nuestra tesis sobre los desequilibrios provinciales al interior de la región, coincidiremos en que esta “victoria” de Morona Santiago fue importante, en la medida en que demostró los avances en la capacidad de argumentación y negociación de su/s representante/s, favoreciendo un consecuente mayor equilibrio entre las fuerzas de la organización CODEMUF.

*El impacto de saberse existentes pero no reconocidas*

Durante la discusión de los *Estatutos* del CODEMUF hubo un tema que provocó la indignación de las asistentes y que fue discutido acaloradamente: se trataba de la imposibilidad de que las organizaciones existentes únicamente de hecho (no de derecho), pudiesen fungir como fundadoras e integrantes del CODEMUF, lo que significaba, en los hechos, la exclusión de la mayoría de organizaciones que habían apoyado su constitución y creación (y, en general, de la mayoría de organizaciones existentes en las provincias). Este hecho golpeó a las organizaciones de mujeres de base, que se sintieron discriminadas por un Estado “centralista”, insensible a sus dificultades para movilizarse hacia la capital con la finalidad de hacer trámites burocráticos e incapaz de ofrecer mecanismos alternativos para solventarlas. La situación se tornaba todavía más difícil debido a que, a la fecha, el Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU) exigía –contra toda lógica, puesto que la mayoría de organizaciones de primer grado podían remitirse al Ministerio de Bienestar Social, dados sus objetivos orientados hacia el desarrollo- que, para que el CODEMUF pudiese registrarse en esa entidad, todas sus organizaciones fundadoras debían haber obtenido la personería jurídica en el CONAMU y en ninguna otra instancia del Estado, con lo cual, prácticamente, todas las organizaciones quedaban automáticamente eliminadas sin que pudiesen registrarse en esa<sup>80</sup>.

---

80 Información proporcionada verbalmente por la Dra. Martha Hidalgo -a la fecha asesora legal del CONAMU- a la Coordinadora General del Proyecto, y que consta en los siguientes términos en el documento de “Requisitos para Legalización de Organizaciones de Mujeres de Segundo Grado –Federaciones” que le entregó el 22 de noviembre de 2001: “Nombramiento de la Directiva de cada una de las organizaciones de primer grado, debidamente registradas por el Consejo Nacional de las Mujeres – CONAMU (copia certificada)”. El CONAMU demostró una política muy poco clara para la legalización del CODEMUF en tanto organización de segundo grado, cuando se supone que parte de su tarea debería consistir, más bien, en promover y facilitar la legalización de las organizaciones de mujeres. La información que proporcionaba –no por vía telefónica sino sólo personalmente- y los requisitos que solicitaba variaban persistentemen-

Los efectos de estas sesiones persisten hasta la actualidad, como se deduce de las expresiones vertidas por una dirigente de Zamora Chinchipe durante el taller con el grupo focal de esta provincia:

No soy malagradecida pero me tiene preocupada la personería jurídica. ¿Las mujeres naturales pueden ser parte (del CODEMUF)? Si nos consideran socias honorarias nosotras sólo podemos tener voz y no voto. A mí el CODEMUF me tomó en cuenta como Presidenta de la organización *Manos Creativas*, pero como esta organización fue jurídica por el Ministerio de Bienestar Social y el CONAMU no la reconoce, mis otras compañeras prácticamente dieron por terminada la relación. Nosotras no nos hemos legalizado en el CONAMU por la simple razón de que no tenemos recursos para estarnos movilizándolo hasta Quito<sup>81</sup>.

La Asamblea decidió, aupada por las dirigentas del CODEMUF y contra todo argumento pragmático exhibido, no someterse a los requisitos exigidos por el CONAMU para la obtención de la personería jurídica de la organización regional y presionar por el reconocimiento como fundadoras, de aquellas organizaciones de primer grado que, en efecto, lo fueron, aun a pesar de no haber estado constituidas jurídicamente<sup>82</sup>. Queda claro que esta resolución no estuvo sustentada en un análisis objetivo de cómo convenía proceder para agilizar el trámite de legalización del CODEMUF. Respondió más bien a una reacción espontánea, poco pensada, o bien a una consciente posición política de rechazo a procedimientos burocráticos establecidos desde “el centro”, que no consideraban la realidad de las organizaciones de mujeres de base localizadas en provincias “periféricas” (que disponen de pocos recursos

---

te, la documentación era revisada con lentitud y, a decir de las dirigentas del CODEMUF, en más de una ocasión fue traspapelada. En opinión de las funcionarias del CEDIME, a la fecha el CONAMU suponía que toda organización de mujeres que se creara debía tener una motivación o por lo menos sensibilidad de género. Esta sería la razón por la cual, entre otras cosas, sostenía –por lo menos a través de su área legal– la obligatoriedad de su registro en dicho organismo.

81 Transcripción del taller con el grupo focal Zamora Chinchipe, p. 6. Lo que se encuentra entre paréntesis es nuestro.

82 Hasta la elaboración del presente documento el CODEMUF no ha logrado constituirse jurídicamente ante el CONAMU como organización regional. Tenemos entendido que se están ensayando otras alternativas de reconocimiento legal, como la de obtener la personería jurídica por separado para cada provincia.

y tiempo como para desplazarse a la capital y prácticamente no tienen información sobre los trámites burocráticos a seguir, entre otros), así como su necesidad de hacerse visibles y ser reconocidas en sus reales condiciones de existencia. La indignación que caracterizó a todas las delegaciones provinciales fortaleció los nexos de identidad entre las mismas, esta vez en contraposición con “el otro” discriminador, encarnado en “el centro”. Adelantándonos a lo que desarrollaremos más adelante, haremos notar que el rechazo al centralismo (encarnado en Quito), puesto de manifiesto desde el *Encuentro de Vilcabamba* y siempre presente durante el proceso seguido como proyecto, será una variable importantísima en la construcción de la identidad como región.

#### **Cuarta parte: El Posicionamiento Público del CODEMUF como Organización Regional de Mujeres**

##### **El tercer módulo de capacitación: La desmitificación de la política**

###### *La comprensión del sistema político y del poder*

El CODEMUF nació con la intencionalidad expresa de actuar en los espacios públicos (estatales) directamente relacionados con el devenir de las provincias limítrofes con Perú. Fue así que, desde el *Encuentro de Vilcabamba*, las comisiones creadas para la consecución de la integración fronteriza con el país vecino, los organismos de desarrollo regionales, los gobiernos seccionales y los locales fueron percibidos como aquellas instancias en las cuales las mujeres tenían que incidir. Esta incidencia fue entendida, casi siempre, como la capacidad de presionar desde afuera, en tanto conglomerado u organización de la sociedad civil, mas no como la posibilidad de que las mujeres se insertaran en ellos para actuar desde allí.

En concordancia con lo anterior y dada su propia naturaleza orientada a fortalecer a la organización, el proyecto mantuvo como referente principal para la capacitación la potenciación del CODEMUF como actor social capaz de elaborar, negociar y llevar adelante propuestas para la región y/o las provincias. Naturalmente, ello exigía comprender y tener presentes las características del sistema político ecuatoriano, en el sentido de “prácticas políticas concretas de los individuos y sus organizaciones, donde tiene lugar la lucha política diaria, donde se debate y negocia”<sup>83</sup>. De igual manera, requería informa-

---

83 Simón Pachano citado en Vega, p. 249.

ción y análisis sobre los procesos políticos de reordenamiento del Estado, tales como la descentralización, que, al otorgar mayor poder a las instancias seccionales de gobierno, más cercanas a la ciudadanía, las vuelve de mayor interés para las mujeres.

Fue así que la participación política de las mujeres fue comprendida, para los fines del proyecto, como la inserción de mujeres con visión y compromiso de género en gobiernos seccionales, locales o nacionales, como resultado de la adhesión del electorado a las propuestas por ellas planteadas (y no solamente como un efecto directo de la vigencia de la denominada cuota electoral). Aunque no fue éste uno de los ejes de trabajo del proyecto motivo de nuestro análisis, a propósito del mismo algunas mujeres quedaron atraídas por la posibilidad de intervenir en los comicios electorales del año siguiente, como en efecto sucedió. Resultaba claro que el contar con el apoyo de una organización como el CODEMUF –con fuerte presencia local y reconocimiento–, así como con una agenda referencial de propuestas (contenida en el *Plan Estratégico* que posteriormente se elaboró), les ofrecía a las mujeres cierto respaldo para pensar aventurarse en las lides electorales.

En cuanto a la noción de poder, se partió de la idea general de que el mismo consistía en la posibilidad de incidir en las decisiones públicas o bien de tomarlas directamente. Al respecto se insistió en la importancia de saber identificar a los grupos de interés que, sin aparecer directamente en la escena política, influyen y presionan a favor de decisiones que los benefician directamente. El énfasis en este aspecto se debió a la consideración de que la organización debía tener claro quiénes iban a ser sus interlocutores en la arena política, cuáles eran los intereses y las prácticas de éstos, y, en consecuencia, qué se podía esperar de o negociar con ellos, sin hacer concesiones en cuanto a los principios.

Durante este módulo también se hizo hincapié en la exigencia de aportar, como organización, con una cultura de participación y de corresponsabilidad públicas.

#### *El desarrollo del módulo*

Durante septiembre de 2001 se trabajó, en ambas subregiones, el módulo sobre *Sistema Político y Poder*. La pertinencia de abordar este tema se sustentó en el argumento de que las mujeres debían tener una formación política que les ofreciese elementos para insertarse en el mundo de lo público con una visión que trascendiese las reivindicaciones inmediatas y el posicionamiento frente a coyunturas, en este caso, locales.

Vale la pena señalar que salvo en el caso del primer módulo, que estuvo dedicado en su totalidad al tratamiento de la temática de género, el ciclo de capacitación no tuvo un enfoque exclusivo de género sino que abordó los temas con una visión general, incorporando, como una variable de análisis más, la de género (eje transversal). Esto no siempre resultó sencillo ni se logró en todos los talleres con la misma intensidad, puesto que los/as expositores/as –salvo excepciones– no manejaban en lo absoluto esta perspectiva, aunque cabe reconocer que hicieron esfuerzos por introducir elementos que consideraban de interés para las mujeres.

En el módulo sobre *Sistema Político y Poder* se trataron los siguientes temas: el poder como producto de relaciones sociales; el poder institucionalizado y los poderes no institucionalizados; diferencias entre Estado y gobierno; características del Estado y gobierno ecuatorianos; las políticas públicas como respuesta al interés general; la importancia de la participación ciudadana y la organización; la desconcentración y la descentralización; oportunidades para las mujeres en el nuevo contexto ecuatoriano de descentralización; la globalización.

Debido a lo complejo y extenso de la temática referida, probablemente haya sido este módulo el que trajo mayores complicaciones, tanto en su exposición como en su comprensión. Se hicieron esfuerzos por relacionar la temática general con la situación local de cada provincia, de manera que la reflexión sobre las realidades particulares facilitase la comprensión de los conceptos y, al mismo tiempo, fuese dando lugar a propuestas generales de intervención en las mismas. En consecuencia se hicieron ejercicios para, por ejemplo, examinar las relaciones de poder en el ámbito local, reconocer las formas y los espacios de participación de las mujeres y hacer una valoración crítica de los mismos, identificar las propuestas de descentralización en cada provincia y los aportes que, como organización, podrían hacerse. La última expectativa no pudo ser satisfecha, ya que los resultados fueron, en la mayor parte de los casos, todavía imprecisos y demasiado generales. Para graficar la dificultad, mencionaremos el caso del grupo de trabajo de alguna provincia, que dedujo, reconociendo antes su desconocimiento, que en su provincia no se encontraban realmente grupos de poder<sup>84</sup>.

La metodología utilizada en este módulo no difirió, en términos generales, de la aplicada en los demás. Incluso se destinó mayor tiempo que en los

otros casos a la participación, el debate y los trabajos en grupo. Consideramos que el problema radicó, pues, en lo complejo y abultado de la temática propuesta. Siguiendo la filosofía que se manejaba, de que bastaba con clarificar nociones generales y dejar sembradas en las mujeres algunas inquietudes sobre las cuales ellas pudiesen continuar reflexionando posteriormente, quizás habría sido mejor enfocarse en dos o tres temas prioritarios que hubiesen permitido un mayor desarrollo a profundidad. Un tema que, por ejemplo, requiere ser trabajado con insistencia en las provincias periféricas es el del Estado. No fueron aislados los casos en los que se le reducía a éste al Ejecutivo y se le confundía con el equipo de gobierno, invisibilizando inclusive a los gobiernos seccionales. Desde esa perspectiva, las provincias periféricas resultaban sencillamente víctimas de los tejemanejes orquestados en Quito, en donde radicaría el problema principal del centralismo del Estado ecuatoriano.

Un aspecto que salió a relucir, importante para el reconocimiento de las inequidades entre las provincias del cordón fronterizo y al interior de cada una de ellas, fue la réplica del esquema nacional de relaciones entre centro y periferias en el ámbito regional y provincial, que privilegiaba siempre a las zonas urbanas. Con ello se desmitificaba la idea del centralismo como un problema exclusivo de la capital, al concebirlo también como una mentalidad característica de la cultura política clientelar ecuatoriana y de la prioridad acordada a aquellas urbes que cuentan con mayor población y número de votantes. Frente a ello reaccionaron con un tono de denuncia, especialmente las mujeres que provenían de las localidades más pequeñas, lo cual contribuyó al debate y no provocó escisiones o resentimientos de ningún tipo en la unidad grupal.

Pese a las dificultades señaladas rescatamos la oportunidad que este módulo ofreció para presionar a las participantes a que hiciesen esfuerzos por comprender también sus realidades y contextos políticos locales.

### *La percepción de la política como cercana a la cotidianidad y la valoración de la organización*

Si existió un logro que valdría la pena resaltar del presente módulo, fue el haber posibilitado que las mujeres vinculasen lo político y el manejo de la cosa pública con la vida cotidiana, dejando de percibir al Estado y al gobierno como entes absolutamente lejanos y extraños (además de siempre relacionados con el nivel nacional y pocas veces con el local). La política fue comprendida como un ámbito en el que fuerzas con intereses concretos se disputan el poder, dando lugar a una dinámica en la cual los pesos y contrapesos se

van modificando, en buena medida, como resultado de la presión social. El Estado fue analizado como una institución que regula el convivir colectivo, cuyo funcionamiento, no obstante, también se rige por las presiones de las fuerzas socioeconómicas, las culturas políticas y otros factores intervinientes en la sociedad. Esta clarificación, unida a las reflexiones sobre la importancia de la participación de la sociedad civil y sus organizaciones para presionar a las entidades públicas por el cumplimiento de sus deberes, así como a las experiencias de impacto público que, como colectivo, las mujeres tenían en las diferentes provincias, abonaba al interés por fortalecer al CODEMUF como organización que, progresivamente, podría ir gestando procesos de cambio en beneficio de ellas.

Los indicadores utilizados para medir el proceso de aprendizaje demostraron que, al final del ciclo de capacitación, aproximadamente un 15% más de mujeres podían responder con bastante precisión a la pregunta de lo que entendían por política. La mayor parte de respuestas eliminaron aspectos peyorativos y reduccionistas acerca del ejercicio de lo político y un elevado número lo relacionó con la búsqueda de beneficios para el país y la comunidad<sup>85</sup>. Estas contestaciones, que revalorizaban la política y daban cuenta de un esfuerzo por abstraer lo que ésta debería ser de la forma como se la ejerce, eran importantes en tanto desmitificaban la idea de que la inserción en el espacio público-político correspondía solamente a corruptos e interesados, “abriéndose”, por tanto, como espacio válido de acción para las mujeres y sus organizaciones.

Otro aspecto que se retomó con insistencia fue la necesidad de que la participación de la ciudadanía y la sociedad civil organizada fuese responsable; es decir, que además de defender principios y cuestionar hiciese propuestas alternativas y asumiese responsabilidades. Refiriéndonos nuevamente a la medición del proceso de aprendizaje, constatamos que, si bien en un inicio prevalecieron ideas sobre la participación como la mera asistencia a reuniones y el tomar parte en alguna actividad, al final del ciclo a ello se le añadió la “búsqueda de soluciones a los problemas comunitarios” así como el aporte con ideas y alternativas<sup>86</sup>.

---

85 Documento de sistematización final de las evaluaciones hechas al proceso de aprendizaje, p. 5.

86 Documento de sistematización final de las evaluaciones hechas al proceso de aprendizaje, p. 2.



## La apertura pública al CODEMUF y al Proyecto

### *La prensa local como aliada*

Al inicio del segundo semestre de ejecución del proyecto se empezaron a cosechar los resultados del intenso trabajo de promoción y cabildeo realizado al interior de cada provincia. Para septiembre de 2001 las actividades realizadas por el CODEMUF, en el contexto del proyecto y fuera de éste, contaban ya con una amplísima cobertura periodística escrita, radial y televisiva, que superó las expectativas originales. Ello derivó en que, sobre todo la prensa escrita enfocase las cuestiones de mujeres también desde otra óptica, diferente a la tradicionalmente relacionada con los concursos de belleza, las madres “modelo” por lo sacrificadas y el ámbito de lo doméstico<sup>87</sup>.

Se había logrado captar el interés de los medios de comunicación masiva gracias al CODEMUF y a la creciente presencia de las mujeres en espacios públicos y políticos, tradicionalmente copados por hombres, aspecto que, sin duda, habrá redundado en la modificación de las percepciones vigentes en los imaginarios colectivos acerca de la mujer –aunque sólo haya sido de manera inicial-. El CODEMUF se había legitimado públicamente como una instancia de representación de las mujeres de la región y su existencia se la relacionaba con la introducción de nuevos temas en la agenda pública. Había aprendido, además, a manejar una buena estrategia de comunicación que le mantenía permanentemente en la mira de todos/as.

La movilización, sobre todo a través de las marchas, nos permitió lograr reconocimiento público, además de la cobertura de la prensa. La prensa ya es prác-

---

87 Por lo decidores que resultan los titulares de los artículos periodísticos transcribimos algunos a continuación, aparecidos en la prensa local, sobre todo de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, entre septiembre de 2001 y marzo de 2002: “Crédito productivo debe beneficiar a mujeres”, “Mujeres por el desarrollo”, “Mujeres definen estrategias para campaña política”, “Mujeres orenses, 3 años de logros. Lucha contra la corrupción y propuestas de desarrollo con enfoque de género son la base para el fortalecimiento de esta organización”, “100 mujeres se reunirán en Macará. Las féminas buscan ganar un espacio en la toma de decisiones para lograr un desarrollo social con equidad”, “Mujeres de frontera entregan manifiesto al Gobierno”, “La política atrae a las mujeres”, “Mujeres de la provincia salieron a las calles”, “Condecoran a mujeres líderes de la provincia. Las mujeres de varias organizaciones rindieron cuentas de su gestión. Se comprometieron en luchar por la equidad de género”, “Se necesitan mujeres para los partidos políticos”.

ticamente parte del CODEMUF, está pendiente. Ya no necesitan ni invitación, vienen solos<sup>88</sup>.

### *La intensificación de encuentros y negociaciones con autoridades locales*

El proyecto fue testigo de la presencia progresiva de autoridades locales, especialmente alcaldes/as, en las inauguraciones y el desarrollo de los eventos, así como en diversas actividades sociales organizadas a propósito de éstos. Las presencias no fueron fortuitas. Respondieron, como ya dijimos, al interés provocado por la concentración de grupos numerosos de mujeres de cantones y provincias diferentes, pero, en gran medida, también a los acercamientos y cabildeos a cargo de las dirigentas de la organización.

La obtención de contribuciones de gobiernos y autoridades locales se volvió cada vez más significativa, al punto que algunos llegaron inclusive a asumir los costos de la réplica de talleres en cantones (especialmente en Morona Santiago). También se dieron casos en los que dirigentes de partidos políticos obsequiaron artículos, tales como camisetas, con el nombre del CODEMUF. Lo interesante de estas negociaciones con las mujeres fue que se dieron a cambio de nada: el CODEMUF nunca publicitó a ningún gobierno local, autoridad o partido político, ni éstos plantearon condicionamiento alguno al momento de comprometer sus aportes. De todas maneras, sería ingenuo pensar que del trasfondo de las contribuciones haya estado ausente la intención de capitalizar apoyos políticos para el futuro, expectativa que, en todo caso, no fue explicitada. Lo sustancial de este nuevo fenómeno era que denotaba un cambio de actitud frente al proceso organizativo de las mujeres de la región, que, al comienzo, fue minimizado por las autoridades, y, con el tiempo, pasó a ser tomado en serio.

Las representantes de El Oro han afirmado que, con la

presencia de las compañeras de las diferentes provincias ante las autoridades locales de cada provincia, nos hemos hecho visibles y ellos han entendido nuestra lucha y los derechos que estamos buscando<sup>89</sup>.

88 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 6.

89 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 7.

En nuestra opinión, no existen mayores evidencias de que realmente se haya entendido la lucha a favor del respeto a los derechos de las mujeres<sup>90</sup>, a pesar de las invocaciones hechas en este sentido por las autoridades durante los discursos. Resulta difícil y demasiado optimista pensar que ello se haya producido. Lo que es indudable, es que a las mujeres se las empezó a tomar mayormente en cuenta y que el CODEMUF se logró situar como interlocutor político en los espacios locales, factores ambos que, por sí mismos, ya representaban un avance significativo, a pesar de las razones que los hubieran motivado (que pueden haber sido, por ejemplo, la sensibilización en torno a la importancia de la participación público-política de las mujeres; la identificación de las mujeres como un sector poblacional al cual convenía prestarle atención para captar su voto; la respuesta a la presión de las mujeres en torno a aspectos puntuales, para liberarse de la “molestia”). Será importante que las mujeres organizadas de la región dediquen periódicamente un espacio para la reflexión acerca de su propio proceso, con la finalidad de sostener y aprovechar los avances que continúen teniendo.

*Las mujeres como portavoces y representantes del CODEMUF en diversas instancias*

La visibilización pública del CODEMUF y su reconocimiento como interlocutor político representativo, permitieron que la organización empezase a estar presente en distintos ámbitos y a diferentes niveles<sup>91</sup>. Al cierre del proyecto, por decir algo, las mujeres organizadas de El Oro habían captado la dirección de la mitad de las mesas de trabajo creadas para la elaboración del *Plan de Desarrollo Estratégico Participativo del Cantón Machala* y se habían realizado conversatorios con representantes de gobiernos locales de diversos cantones para exponer las propuestas del CODEMUF (contenidas en el *Plan Estratégico*, del cual hablaremos más adelante).

---

90 En especial la dirigencia del CODEMUF aludía en forma permanente –tanto en sus intervenciones públicas como en las que se producían en la organización– a la exigibilidad de los derechos de las mujeres, especialmente de los políticos (incluida la participación) y los económicos, como soporte de sus reivindicaciones.

91 Este proceso se evidenció con mayor rapidez en la provincia de El Oro, conforme a las razones mencionadas al inicio del texto (principalmente la experiencia organizativa), pero posteriormente también en otras provincias, tales como Morona Santiago, en la cual los avances logrados a un año de terminado el proyecto aquí referido han sido sorprendentes.

Asimismo, el CODEMUF empezó a fungir como contraparte local/regional para la realización de actividades (encuentros, talleres, campañas) promovidas por entidades públicas, organismos internacionales y ONGs. Delegadas suyas pasaron a formar parte de instancias nacionales de análisis y discusión, tales como diálogos sobre el Plan de Igualdad de Oportunidades, la Mesa de Trabajo sobre Políticas de Empleo y Género, Talleres de Análisis de la Ley de Educación, el Comité de Gestión de Salud Sexual y Reproductiva de las/os Adolescentes, etc<sup>92</sup>. Pese a que sería poco ajustado a la realidad afirmar que estos espacios fueron ganados como resultado directo del proyecto, sí es posible reconocer que el impacto público logrado con el mismo fue un factor de influencia decisivo. Lo fueron también las habilidades para el cabildeo y la negociación desarrolladas por las dirigentas del CODEMUF en el marco del proyecto. No obstante, existieron otros factores que, sin duda, jugaron igualmente un papel relevante. Uno de ellos, que creemos oportuno resaltar, es el que tiene que ver con la presencia de funcionarias(os)/autoridades públicas nacionales con predisposición a promover la presencia de “nuevas/os actora-s/es” en los espacios de diálogo y debate. Sin esta apertura e intención expresa, resultaba complicado que mujeres de provincias geográficamente distantes de la capital (y con dificultades de comunicación) se mantuviesen actualizadas de la información y fuesen tomadas en cuenta al momento de hacer consultas o propiciar intercambios de opinión.

### **Profundización de conflictos con otras organizaciones de mujeres**

#### *El “problema” de la militancia múltiple*

En otra parte del texto aludimos a problemas surgidos -no sabemos exactamente cuándo- entre el CODEMUF y una organización nacional de mujeres, manifestados a propósito de cierta actividad específica del proyecto. Estaba claro que uno de los orígenes del problema, que, por lo demás, lo continuó alimentando, radicaba en la militancia múltiple de algunas de las integrantes de la organización regional. Al hablar de militancia múltiple nos estamos refiriendo a la participación simultánea en diversas organizaciones de mujeres y no en organizaciones de naturaleza diferente (por ejemplo política, gremial, religiosa, etc.), si bien es posible que también las organizaciones de

---

92 Informes provinciales y general de avance semestral, correspondientes al período septiembre 2001-mayo 2002.

mujeres tengan un sentido muy diverso (brindar asistencia social, lograr reivindicaciones sectoriales muy específicas, organizar un proyecto de generación de ingresos, participar en política, entre otros).

Empezaremos señalando que, en algunas provincias de la región fronteriza, es frecuente la militancia múltiple de mujeres interesadas en promover su organización. Una mujer de Zamora Chinchipe comentaba:

Yo pertenezco a la Unión de Mujeres Zamoranas, a la CPME y al CODEMUF. Todo es cuestión de distribuir bien el tiempo y organizarse<sup>93</sup>.

Otras, de El Oro, agregaban:

Tengo claros los intereses de las mujeres y quiero el cambio estructural del sistema patriarcal y eso nos mueve a promover organizaciones para las mujeres. Cuando fuimos invitadas a formar la CPME no tuve problema porque somos mujeres políticas y cuando fui invitada a formar el CODEMUF tampoco me hice problema porque vi la instancia de unirnos todas las organizaciones de mujeres y buscar un desarrollo regional<sup>94</sup>.

Se observa que para estas mujeres, que con seguridad reflejan la opinión de la mayoría de integrantes del CODEMUF adscritas a otras organizaciones, la militancia simultánea no presenta ningún problema. La segunda intervención es muy elocuente al explicar que lo que interesa es promover la organización de las mujeres con la finalidad de modificar la estructura inequitativa existente. Pero, aclara –y este es el dato que aquí nos interesa–, que una de las organizaciones de la cual es miembro tiene fines políticos, mientras la otra prioriza el espacio regional (también con fines políticos, agregamos nosotros). Define, con ello, su pertenencia a uno y otro espacio de acuerdo a sus diversas identidades: una como mujer política, la otra como mujer de una región. Algo similar se puede aplicar a la persona que hizo la primera intervención. Su triple militancia responde a tres identidades que coexisten en ella: la de mujer zamorana (nivel micro/ámbito local), la de mujer fronteriza (nivel meso/ámbito regional) y la de mujer ecuatoriana (nivel macro/ámbito nacional).

No obstante, aunque en una misma persona cohabiten varias identidades no todas tendrán siempre la misma importancia. En unos momentos prevalecerá/n una/s sobre otra/s (con frecuencia combinadas entre sí), depen-

---

93 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 6.

94 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 9.

diendo de infinidad de circunstancias que pueden estar vinculadas, desde con los procesos más íntimos e inconscientes de la persona, hasta con factores tan evidentes y explícitos como las oportunidades o exigencias de intervención dadas por lo externo. Siguiendo esta línea de interpretación, entonces, será posible que, en un momento dado, alguien se adscriba con mayor fuerza a una u otra organización, dependiendo, entre otros aspectos, de las posibilidades de participación concreta que ésta le ofrezca, en cuyo caso reivindicará la identidad que más corresponda al ámbito en el cual esté actuando. En sentido inverso, esta reivindicación identitaria la/e acercará particularmente a la organización en la cual se encuentre activa/o en ese momento.

Para el caso tratado, en nuestra opinión, la creciente vinculación (coyuntural o no) de cierto número de mujeres adscritas a una organización nacional, a otra de índole regional, debería ser entendida como una respuesta a las mayores posibilidades de intervención que, en un espacio y tiempo determinados y por razones diversas, esta última ha favorecido. Ha sido en esa medida que se ha reivindicado su pertenencia al CODEMUF y a la región fronteriza, sin que ello haya significado renunciar, traicionar, ni desvalorizar a la/s otra/s organizaciones. No parece haber sido ésta la interpretación hecha por otras militantes de las organizaciones nacionales de mujeres ni por sus dirigentes (salvando excepciones que sí existieron)<sup>95</sup>.

Las mujeres del CODEMUF también han percibido esas reticencias frente al proceso iniciado por ellas y las explican de la siguiente manera:

Trabajar en el espacio regional ha traído conflictos internos orgánicos de las organizaciones, especialmente de la CPME y del Foro; a nosotras se nos acusa del debilitamiento y la falta de control político de la región por parte del centro. Todo esto es una campaña de responsabilizarnos de lo que está pasando en la CPME porque dicen que hemos restado fuerza y control. En la lucha por la participación política ha sido duro abrir puertas, nosotras hemos abierto puertas a través de visibilizar nuestro trabajo en la región y asumiendo com-

---

95 En más de una ocasión algunas de ellas, de la CPME, manifestaron al personal del CEDIME su malestar frente a hechos relacionados con el proceso organizativo regional. Inclusive se solicitaron de manera oficial reuniones para discutir al respecto, que lamentablemente no se llegaron a concretar, por lo cual no estamos en condiciones de presentar aquí los argumentos que hayan provocado estas indisposiciones. Una dirigente del Foro Permanente de la Mujer Ecuatoriana también le llamó la atención a una militante de su organización por “descuidarla” y dedicarse de lleno al CODEMUF.

promisos que hemos cumplido, como el tema de la *Ley de Cuotas*, y que por falta de escribir sobre lo que hacemos se invisibilizan nuestras acciones.

Desde hace rato estamos cuestionando la representatividad del movimiento de mujeres, que es algo más que tres o cuatro corrientes, que es un conjunto social que existe y actúa por los derechos de las mujeres. Hacia fuera nos ha dado fuerza pública; estamos con el tema de la descentralización en la frontera, pero al interior del movimiento de mujeres tenemos la discusión y seguimos en este diálogo, en este posicionarse en la demanda por institucionalizar la frontera, porque la frontera no va para relleno<sup>96</sup>.

En principio, la militancia múltiple debería funcionar sin ningún problema, como lo indicaron las mujeres, salvo en los casos en los cuales los intereses u objetivos de las organizaciones fuesen similares. Entonces, resultaría evidente el riesgo de que lo que una de ellas ganase otra lo pudiese perder, sobre todo si no se generasen momentos de diálogo que permitiesen delimitar ámbitos de acción y construir espacios de coordinación. Sería en tal situación que se generaría el conflicto y se iniciaría una especie de competencia por captar nichos de intervención que terminarían debilitando a todas las partes involucradas, así como a sus integrantes. El problema no radica tanto, pues, en la militancia múltiple, como en la indisposición o dificultad para capitalizar y potenciar los avances con una visión común de largo plazo.

Por último, no podemos eludir referirnos al hecho de que las múltiples pertenencias organizativas se encuentran en permanente fluctuación y son utilizadas indistintamente, dependiendo de la coyuntura o de intereses muy puntuales que pueden rayar en lo personal, haciendo difícil identificar, “desde afuera”, las sutilezas de la representación y las que se supondrían diferencias sustantivas entre una y otra organización. En todo caso, es una constante el que las organizaciones, cualesquiera que sean, signifiquen oportunidades y medios que son captados según las circunstancias, necesidades y ópticas.

#### *Críticas al “centralismo” de las organizaciones nacionales de mujeres*

En varios lugares del presente documento hemos hecho alusión al argumento del “centralismo”, tanto al describir la posición de las mujeres en Vilcabamba frente al CONAMU, como cuando nos referimos a tensiones acaecidas en el equipo técnico. Tal parece que esta forma de concebir por parte de

---

96 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 11.

las mujeres fronterizas –y la población fronteriza en general- sus relaciones con “las/os otras/os” (llámense entidades estatales, ONGs u organizaciones de mujeres, en todo caso con sede en Quito), es una constante, que sin duda las reafirma en su condición de diferentes. Desde esta percepción, las mujeres de la región no solamente tienen una problemática específica, resultante del prolongado conflicto limítrofe con Perú, sino que, además, no son tomadas en cuenta (por lo menos no lo suficiente), sufren la imposición desde “el centro” y no se sienten representadas, todos éstos, argumentos que abogarían a favor de la necesidad de organizarse como particularidad<sup>97</sup>.

Nos interesa abordar este aspecto, puesto que consideramos que la identidad de las mujeres fronterizas y de su organización regional no se fortaleció únicamente en función del reconocimiento de sus similitudes y diferencias internas, sino también en contraposición a un fenómeno del cual se consideraban víctimas y al cual concebían como inadmisibile: el “centralismo”.

CODEMUF es una respuesta al centralismo que existe en el país. Generalmente se nos llama a las organizaciones del Sur para sumar pero no a dialogar y proponer propuestas. La región se ha caracterizado por cuestionar el centralismo en todas sus formas y el cuestionamiento no ha sido sólo hablando sino también haciendo y actuando<sup>98</sup>,

sostienen las oreñenses.

Este sentimiento anticentralista no apareció como efecto del proyecto ni es atribuible al CODEMUF en particular (sabemos que está generalizado en muchas provincias del país), pero sí afloró en determinados momentos del trabajo conjunto, como argumento para interpretar también la relación con las organizaciones nacionales de mujeres y afianzarse en tanto organización regional. En esa medida consideramos necesario mostrarlo y tomarlo en

---

97 La idea de la representatividad insuficiente está implícita ya en el reclamo manifestado al CONAMU en Vilcabamba, al sugerirle que visibilice al conjunto de organizaciones que conforman el movimiento de mujeres y busque estrategias para incorporarlas en la toma de decisiones. No hay que olvidar que, sorprendentemente, un elevadísimo porcentaje (estimamos que por lo menos un 80%) de las mujeres que manifestaron esta exigencia pertenecía a organizaciones nacionales de mujeres.

98 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 9.



cuenta como una de las variables presentes en la construcción de la identidad entre las mujeres de la región, en torno al CODEMUF<sup>99</sup>.

Lo cierto es que a medida que el CODEMUF iba posicionándose públicamente y tomando fuerza, igualmente lo hacía la sensación de ruptura con las organizaciones nacionales de mujeres. Ya para el mes de septiembre las dirigentas del CODEMUF manifestaban, con preocupación, el sentimiento de que aquellas

lo perciben como amenaza y no comprenden su carácter regional y de enriquecimiento del movimiento de mujeres y sus organizaciones a nivel nacional<sup>100</sup>.

Para el mes de noviembre las afirmaciones se tornaban más contundentes:

...las organizaciones nacionales de mujeres han funcionado de manera muy centralizada y no logran comprender el proceso de descentralización que desde ciertas provincias se está promoviendo<sup>101</sup>.

Las aseveraciones estuvieron acompañadas de una sensación de exclusión por parte de algunos sectores al interior de sus organizaciones nacionales -en ocasiones, en los mismos espacios provinciales de interrelación, y, en otros, únicamente, en los nacionales-, pero también de la convicción de no abandonarlas. Simultáneamente, el ámbito organizativo regional/local se iba fortaleciendo como espacio que brindaba mayores oportunidades de actuación y construcción de una agenda propia, tanto por la mayor facilidad de incidencia directa en el entorno como por la dificultad para actuar en el mismo mediadas por lo nacional.

El hecho de que el fortalecimiento del CODEMUF haya traído consigo momentos críticos en su relación con otras organizaciones debe haber res-

---

99 Hay que acotar, sin embargo, que por momentos parece existir una exacerbación del discurso anticentralista. Se echa mano del argumento del centralismo de manera sumamente imprecisa, como recurso para trasladar críticas, exigencias y responsabilidades a "los/as otros/as" sin detenerse a hacer una autocrítica que permita identificar también en qué hemos fallado "nosotros/as".

100 Memoria de la Reunión de Evaluación del Primer Semestre, Zaruma, El Oro, 30 de septiembre de 2001, p. 11.

101 Memoria de la Cuarta Reunión de Planificación, Quito, 21 de noviembre de 2001, p. 2.

pondido a la confluencia de varios aspectos, imposibles de ser visualizados y comprendidos a partir del desarrollo de un proyecto. Evidencia, en todo caso, la dificultad para articular procesos organizativos que surgen desde lo local/regional, con sello propio, con aquellos de índole nacional, promovidos fundamentalmente desde la capital. Demuestra también (y esto fue explicitado desde el mismo *Encuentro de Vilcabamba*) que grupos de mujeres diversos no necesariamente se sienten suficientemente representados en amplias estructuras organizativas de cobertura nacional, si bien valoran la importancia de éstas.

#### **El cuarto módulo de capacitación: Los proyectos de generación de ingresos**

*La reflexión sobre la viabilidad de los proyectos para mujeres: los requisitos mínimos indispensables*

El tema del cuarto módulo de capacitación pretendió dar respuesta al requerimiento, insistente desde sus inicios –tanto de las participantes como de las dirigentas del CODEMUF–, de aprender a elaborar “proyectos productivos”. El interés por esta materia tenía que ver con la confianza de poder evitar el continuo deterioro de las condiciones de vida de la población, incrementando –aunque fuera a muy pequeña escala– la producción, el empleo y los ingresos. Esta preocupación por resolver o contrarrestar los problemas prácticos era legítima y comprensible. No obstante, lo ideal era que estuviese acompañada de una visión de largo plazo que apuntase a combatir la estructura inequitativa existente.

No pareció ser esta la visión, por lo menos durante la primera mitad del período de ejecución del proyecto, de algunas dirigentas del CODEMUF ni de ciertas participantes (especialmente de Morona Santiago), quienes demostraban tener interés única y exclusivamente en aprender a elaborar proyectos productivos. Ello llamaba la atención, sobre todo en relación a las dirigentas de la organización, de quienes se esperaba tuvieran mayor confianza e interés en el fortalecimiento de formas más amplias y colectivas de organización –como el CODEMUF– para ganar espacio y presionar a favor de cambios.

Por lo demás, aunque era verdad que proyectos de generación de ingresos exitosos podían ser capitalizados favorablemente por la organización<sup>102</sup>, no lo era menos que en nuestro país un altísimo número de pequeños proyectos productivos habían fracasado, no solamente como resultado de la poca capacidad de gestión y la baja rentabilidad, sino también de condiciones macroeconómicas y ambientales adversas (deforestación, cambios climáticos, etc.).

Conforme estas premisas, el módulo *El Desarrollo desde una Perspectiva de Género: Viabilidad, Formulación y Gestión de Proyectos* fue concebido de tal manera, que no se redujo a proporcionar un “instructivo” para la elaboración de propuestas de proyectos productivos. También apuntó a inculcar la reflexión sobre otros aspectos que suelen ser pasados por alto al momento de concebirlos, a pesar de resultar cruciales para asegurar su viabilidad, en especial cuando atañen a las mujeres: acceso y control de recursos, división sexual del trabajo doméstico, disponibilidad de tiempo e interés, organización (proyectos productivos asociativos), competitividad e inserción en un mercado altamente competitivo. Se buscó que las asistentes tuviesen una visión retrospectiva de cómo se ha entendido el papel de la mujer en el desarrollo; se dotasen de herramientas para definir áreas de intervención importantes en pro de la equidad de género, económica y social, a través de la formulación y ejecución de proyectos; aprendiesen a elaborar perfiles de proyectos de generación de ingresos; y, contasen con elementos para analizar la viabilidad de proyectos para mujeres (no necesariamente con perspectiva de género).

Los talleres relacionados con la temática indicada fueron dictados en ambas subregiones durante el mes de noviembre de 2001. Contaron con una de las presencias mayoritarias y más sostenidas durante el ciclo de capacitación. Al término de los mismos, prácticamente el 100% de las participantes

---

102 El CEDIME ha manejado desde hace varios años la tesis de que los pequeños proyectos productivos para mujeres les permiten encontrarse y socializar, ganar autoestima, ejercitarse en la organización y la corresponsabilidad, así como ganar presencia y reconocimiento ante los/as demás (hombres e incluso mujeres de otras organizaciones). Ha trabajado con esa visión en comunidades kichwas de la Sierra ecuatoriana y en recintos de la Amazonía, con resultados bastante diversos. Salvo en casos realmente excepcionales -en los cuales han sido decisivos otros componentes del proyecto, orientados al fortalecimiento organizativo-, las virtudes mencionadas se manifiestan precisamente en los casos en los que el pequeño proyecto funciona y, si no es rentable, por lo menos ofrece algunas ventajas materiales, aunque sean mínimas, para las beneficiarias.

manifestó la satisfacción de sus expectativas iniciales<sup>103</sup>. Como productos concretos se obtuvieron doce perfiles muy preliminares de proyectos, que, a pesar de su generalidad, daban luces para investigar y desarrollar, en el futuro, propuestas más elaboradas con respecto a las diferentes actividades de producción o servicio planteadas.

Justamente por estas razones y por el apremio que existía para aprender a elaborar proyectos productivos, llamó la atención que en la información recopilada durante las reuniones con los grupos focales, las mujeres apenas hayan mencionado este tema, ante la pregunta acerca de lo que principalmente aprendieron en los talleres. Contrariamente, aludieron, con frecuencia, a temas relacionados con la autoestima, la condición de mujeres, los derechos, el género, la tolerancia, la diversidad, la participación política, etc., lo que daba lugar a pensar que, finalmente, la capacitación logró su cometido de estimular la preocupación por y reflexión sobre otros aspectos (más vinculados con lo organizativo, público y político), que permitiesen potenciar a las mujeres de la región como actoras sociales.

Quizá la relevancia de este módulo pudo haber radicado en demostrarles a las mujeres que ellas también podían concebir proyectos, pero que, por más que se dispusiesen de estudios de factibilidad maravillosos, si el recurso humano, que era el más importante, no tenía interés, condiciones, ni posibilidades para participar en los mismos, desde su inicio éstos no serían viables. Como quiera que haya sido, uno de los perfiles de proyecto que fue elaborado durante los talleres, pensado para su cobertura regional, se ha ido complementando y está por terminarse un estudio de factibilidad que va a permitir diseñar la propuesta definitiva. Los contactos y gestiones realizados en torno a éste han sido uno de los factores que ha contribuido a dinamizar y movilizar a las mujeres de las cinco provincias<sup>104</sup>.

---

103    Sistematización de los cuestionarios aplicados en Sucúa el 18 de noviembre y en Zamora el 2 de diciembre, para evaluar los talleres sobre “El Desarrollo desde una Perspectiva de Género: Viabilidad, Formulación y Gestión de Proyectos”.

104    Se trata de un proyecto de servicios turísticos, ofrecidos por mujeres en un corredor turístico de la región. Aparentemente existiría interés del Ministerio de Turismo y de organismos internacionales en apoyar esta iniciativa.

## El quinto módulo de capacitación: El interés por lo local

### *Los contenidos*

La temática a tratarse en el quinto y último módulo de capacitación quedó pendiente hasta concretar con las participantes, al término del cuarto módulo, los temas que requerían ser profundizados o por cuyo tratamiento se había despertado el interés. Las mujeres de ambas subregiones coincidieron en la priorización de dos temas: desarrollo local y resolución de conflictos. La concordancia en los temas seleccionados reflejaba que el proceso de capacitación, desarrollado paralelamente en cada subregión, respetando sus dinámicas propias y adecuando la metodología a las condiciones de sus participantes, tuvo resultados y generó inquietudes similares. Daba cuenta, además, de que se logró rebasar la preocupación por tratar únicamente asuntos relacionados con lo personal, el entorno más íntimo y la cotidianidad inmediata (autoestima, crecimiento personal, relaciones humanas, pequeños proyectos, etc.), para dar el salto hacia el interés por lo público político y lo organizativo<sup>105</sup>.

Fue así que se diseñó el módulo *Desarrollo Local y Negociación*, en el cual se procuró empatar el tratamiento de dos temas que, en realidad, habrían requerido talleres por separado, con la idea de, por lo menos, ofrecer información general y dejar sentadas nociones elementales al respecto. Los talleres se impartieron en Shell Mera y en Machala<sup>106</sup> durante el mes de enero de 2002. Constaron de tres bloques temáticos:

---

105 Al pedido de indicar los temas de interés para su profundización, hecho en el cuestionario de evaluación del último módulo de capacitación, de un universo total de 77 cuestionarios contestados, en apenas tres se hizo referencia a “proyectos”, en uno a “problemática de la familia” y en otro a “perder el miedo de enfrentar”. Todas las otras respuestas se refirieron a los siguientes temas: resolución de conflictos, poder y política, ciudadanía y participación, género, derechos de la mujer, globalización, desarrollo local, realidad nacional, descentralización, poderes locales. No queremos dejar la impresión de que la problemática de género relacionada con la cotidianidad o con lo más íntimo de la mujer no sea relevante. Al contrario, pensamos que precisamente se ha descuidado el trabajo en estos niveles. Sin embargo, los objetivos de la capacitación desarrollada en el proyecto apuntaban a fortalecer y posicionar al CODEMUF como organización regional y, por consiguiente, a abordar temáticas particularmente vinculadas con el espacio público.

106 Shell Mera se encuentra localizada en la provincia de Pastaza y Machala es la capital de la provincia de costanera de El Oro.

1. **Desarrollo local.** Se clarificó el concepto de desarrollo local, al cual ya se había aludido de manera general durante eventos anteriores. Se abordó su proceso de construcción, las condiciones requeridas para que pudiera darse y sus componentes. La relación entre la sociedad civil y las instituciones políticas fue un tema de reflexión que ocupó un lugar importante, que, a su vez, dió lugar a pensar en el rol que el CODEMUF podría cumplir como actor social, orientado a impulsar procesos de desarrollo local. De manera general, se trabajó con la idea del desarrollo local como la generación de propuestas y el despliegue de acciones en beneficio de la población de una zona, a partir de la identificación de sus problemas, necesidades y posibilidades, así como de la potenciación de los recursos propios, especialmente humanos y técnicos.
2. **Planes de Desarrollo.** Los Planes de Desarrollo fueron analizados como instrumentos que podían apoyar el desarrollo local. Se orientó acerca de la información que debía contener todo plan, cómo elaborarlo y qué uso darle. Asimismo se informó sobre el esquema oficial que el Estado ecuatoriano prevía para la presentación y el reconocimiento de dichos planes. Este bloque incluyó la revisión de un Plan de Desarrollo elaborado por un cantón de la sierra ecuatoriana y ejercicios prácticos.
3. **Negociación de conflictos.** Se reflexionó sobre lo que son los conflictos y los mecanismos socialmente contruidos para atenuarlos, además de que se expusieron, en líneas generales, las estrategias y tácticas de negociación propuestas por la corriente de Harvard. Tal como se procedió en todos los eventos anteriores, a las participantes se les entregó material bibliográfico de respaldo que pudieran consultar para profundizar en cada uno de los temas.

Los ejercicios de esbozo de Planes de Desarrollo, Estratégicos o Generales, les permitieron a las participantes detectar sus dificultades al momento de planificar para el mediano o largo plazo (actividad que, por lo demás, ya estaba en marcha con relación al CODEMUF, para cuyo *Plan Estratégico* se habían estado recogiendo insumos en las provincias). A continuación exponemos una síntesis de las principales: muy limitada inclusión de la perspectiva de género, tanto en el diagnóstico como en las propuestas, problema que estaba vinculado a la escasez de información general y desagregada por género disponible sobre la región, pero también a la insistencia en subsumir necesidades y demandas particulares de las mujeres en aquellas que se suelen con-

siderar de índole general; dificultades para plantearse una visión de mediano y largo plazo, la cual era reemplazada por la identificación de problemas específicos para los cuales se proponían soluciones puntuales; el planteamiento de soluciones preestablecidas y, en esa medida, poco innovadoras, que no guardaban necesariamente relación con los problemas identificados; casi ninguna atención al contexto, con el consiguiente riesgo de desaprovechar oportunidades coyunturales o pasar por alto amenazas importantes<sup>107</sup>.

*Las mujeres, con más herramientas para insertarse en procesos políticos locales*

A decir de las participantes, el módulo sobre desarrollo local y negociación contribuyó, entre otros aspectos, a que adquiriesen mayor seguridad para negociar con las autoridades de turno y participar en mesas de trabajo con miras a la elaboración de planes de desarrollo cantonal (como, en efecto, ocurrió posteriormente en algunos cantones)<sup>108</sup>. Estos intereses se habían ido revelando entre las participantes, animadas por la posibilidad de actuar públicamente en tanto representantes del CODEMUF. La oportunidad se presentaba como viable al ser impulsada y apoyada por las dirigentas del CODEMUF, cuya presencia durante los talleres fue muy importante, pues permitió ir creando una sinergia inmediata entre los conocimientos que las participantes iban adquiriendo, las reflexiones que iban haciendo y la organización, en el marco de la cual podrían potenciar lo aprendido actuando colectivamente. La intervención pública del CODEMUF a través de sus integrantes se planteaba, pues, como una alternativa para impulsar procesos de desarrollo local, captar oportunidades más ventajosas para las mujeres y promover, aunque fuera de manera incipiente, un cambio en los valores y comportamientos inequitativos en la sociedad regional<sup>109</sup>.

La corriente descentralizadora que vivía –y todavía vive– el país, motivo permanente de reflexión durante el ciclo de capacitación, presentaba, por

107 Memorias de los talleres del quinto y último módulo de capacitación sobre “Desarrollo Local y Negociación”, realizados del 11 al 13 de enero de 2002 en Shell Mera y del 25 al 27 del mismo mes en Machala. Información tomada de los comentarios hechos por el expositor y las facilitadoras a propósito de los trabajos de grupo que fueron presentados.

108 Sistematización de los cuestionarios de evaluación del último módulo de capacitación, aplicados el 13 de enero de 2002 en Shell Mera y el 27 del mismo mes en Machala.

109 Memoria del último módulo de capacitación para la subregión 2, p. 6

lo demás, un contexto favorable para proponerse incidir efectivamente en el ámbito local y regional.

### **La preparación, elaboración y contribución del Plan Estratégico**

Al inicio del texto indicamos que una de las metas del proyecto consistió en que el CODEMUF contase con un *Plan Estratégico*. Las reflexiones y propuestas referidas a la problemática de la región y de las mujeres en la misma, trabajadas durante los talleres de capacitación, que contribuyeron a la clarificación del sentido, la importancia, los objetivos y las prioridades del CODEMUF, eran ya insumos disponibles para la elaboración del documento. Sin embargo, para elaborar un *Plan Estratégico* acorde con los problemas, las necesidades y las posibilidades reales de intervención de la organización en la región se requería información específica, para lo cual se procedió a recoger insumos.

### **La recolección de insumos**

Para recopilar información las responsables provinciales y el CEDIME realizaron, desde noviembre de 2001 hasta enero de 2002, tres tipos de actividades: compilación de documentación referida a las cinco provincias fronterizas, entrevistas y talleres provinciales con mujeres.

#### *Recopilación de documentación*

La documentación que se logró reunir consistió, fundamentalmente, en planes de desarrollo sustentable, así como en algunos pequeños folletos informativos, producidos por los gobiernos locales, organismos internacionales, ONGs, entidades de carácter cultural y empresas privadas. Empero, los primeros contenían datos demasiado generales y no proporcionaban información específica sobre la situación de la mujer. El segundo tipo de documentos, en cambio, tenía por finalidad difundir alguna experiencia, conocimiento o destino turístico muy puntual, por lo cual ofrecía información limitada e intrascendente para lo que se pretendía. En consecuencia, la poca documentación bibliográfica obtenida sobre la región, prácticamente no sirvió para otra cosa que para demostrar la poca información disponible sobre las diferentes provincias de nuestro país, incluyendo a aquellas que, como El Oro y Loja, tenían mayor presencia a nivel nacional.



*Entrevistas a actores/as locales*

El objetivo principal de las entrevistas fue recoger información y percepciones acerca de las políticas, áreas y estrategias de acción de instituciones públicas y privadas en la región, con relación a dos ejes fundamentales de interés: género y desarrollo local. También lo fue conocer las percepciones que en la región se tenían acerca del proceso organizativo del CODEMUF. Los/as entrevistados/as fueron seleccionados/as tomando en cuenta los criterios generales establecidos para ello. Debía tratarse de autoridades de gobiernos seccionales; representantes de instituciones estatales, regionales o nacionales, con delegación a nivel provincial; representantes de organismos no gubernamentales; organizaciones de la sociedad civil y/o empresas privadas<sup>110</sup>. Las entrevistas se desarrollaron siguiendo una guía previamente producida.

La lectura de sus transcripciones permite extraer las ideas generales más reiteradas, que incluimos a fin de proporcionar elementos que permitan tener una mayor referencia del contexto en el cual el proyecto estaba actuando<sup>111</sup>.

*Con relación al proceso de paz e integración con Perú.* Los discursos combinan el rescate de la importancia de la convivencia pacífica y fuertes críticas, en el sentido de que el proceso no habría traído ningún tipo de impulsos para la región ni tampoco permitirá avizorar proyectos concretos que la beneficien. Se advierte escepticismo acerca de las ventajas que se podrían obtener en el futuro como resultado de la paz.

*Con relación a las provincias y al desarrollo local.* Sobre todo en el caso de las provincias amazónicas, se percibe una exaltación de las mismas y se hacen llamados a que sus habitantes se identifiquen y se comprometan más con ellas. Existe una alusión frecuente a la riqueza natural y cultural de la zona. Se indica la necesidad de desarrollarse sin pretender imitar a otras provincias, tales como Pichincha, Guayas y Azuay, no obstante lo cual no se exponen ideas alternativas ni novedosas para potenciar el desarrollo local. Las respuestas dejan ver una concepción todavía vertical de la gestión local, en la cual las instancias de Estado y de gobierno son omnipresentes y la participación ciudadana está ausente. Por momentos, parecería que se le concibe a la organización de las mujeres como medio para acceder a recursos para la/s provincia/s.

---

110 Fueron entrevistados 28 hombres y 6 mujeres.

111 Las ideas presentadas se basan en las entrevistas realizadas en Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. No se cuenta con transcripciones ni grabaciones de entrevistas realizadas en El Oro.

*Con relación a la problemática de género.* Se evidencia una visibilización de la mujer y el reconocimiento de la importancia de su rol en la sociedad, por encima del ámbito doméstico (se menciona con frecuencia su aporte en el ámbito productivo pero no en el público-político). En todos los discursos está presente la idea de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres. De las respuestas que se dan a las preguntas acerca de la importancia que la institución/entidad/organización otorga a los problemas de mujeres y las acciones que emprende para combatirlos, se deduce que no existe una correlación entre el discurso y la práctica, no se comprende lo que es género y, en consecuencia, no se lo aplica como eje transversal ni específico.

*Con relación a las organizaciones de mujeres.* Todos/as los/as entrevistados/as coinciden en la importancia de la organización en general y la de las mujeres en particular. No obstante, se observan diferencias entre hombres y mujeres en la valoración de las organizaciones de mujeres. Los hombres advierten sobre los “peligros” de caer en un extremismo feminista, al cual equiparan con el machismo, e insisten en hacer una crítica al hecho de que las mujeres solamente se reúnan y trabajen entre sí, sin buscar mecanismos de acercamiento y diálogo con los hombres (recalcan la idea de la cooperación entre hombres y mujeres). Critican, también, el carácter eminentemente contestatario que tendrían estas organizaciones. Las mujeres resaltan la importancia de sus organizaciones y dejan notar el impulso que éstas les han dado. No están ausentes, sin embargo, críticas a la persistencia de liderazgos personalistas y clientelares a su interior, así como a la “oenegización” en la cual habrían caído.

*Con relación al CODEMUF.* Todos/as los/as entrevistados/as saben lo que es el CODEMUF, si bien unos/as con más detalle que otros/as, y tienen una impresión positiva del mismo (se menciona que “está caminando”). En alguna provincia se insiste en la necesidad de difundirlo más e informar acerca de lo que hace. Se resalta su cobertura regional, al mismo tiempo que se deja sentada la dificultad de poderse mantener en ese ámbito. Todos/as manifiestan su interés por establecer vínculos de cooperación con el CODEMUF y, de manera general, entre diferentes instancias y organizaciones.

#### *Talleres provinciales con mujeres urbanas y rurales*

La recolección de insumos finalizó con la realización, en cada provincia, de una reunión con dirigentas de organizaciones de las áreas rural y urbana para detectar las necesidades y demandas concretas de las mujeres. En

algunas provincias las reuniones contaron con el apoyo de entidades estatales y gobiernos municipales.

En los archivos del proyecto reposan solamente las memorias de tres talleres realizados en las provincias de Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Al revisar esta documentación se observa un sinnúmero de necesidades señaladas por las mujeres, que abarcan principalmente las áreas de la economía doméstica, la educación y la salud. La atención se vuelca en primera instancia a los problemas generales, que aluden a la familia y a la comunidad, y, en un segundo momento, en menor proporción, a aquellos que afectan a la mujer particularmente. Los temas a los cuales las participantes se refieren con algo más de optimismo son el organizativo y el político, en el caso de Morona Santiago. El tema medio ambiental pasa casi desapercibido. Como mecanismos para buscar soluciones a los problemas se proclaman, con mayor insistencia, la creación de microempresas y proyectos productivos, la capacitación de todo tipo para mujeres, la concientización acerca de sus derechos unida a la exigencia de que sean respetados, así como la solicitud de atención a las diversas instancias del Estado.

Estas reuniones provinciales se realizaron con la intención de favorecer la participación de las propias actoras en el proceso de recolección de información para los diagnósticos provinciales. Frente a las prácticas usuales que suelen propender a la elaboración de planes desde el escritorio o a partir del trabajo exclusivo de reducidos equipos técnicos “especializados”, el proyecto planteó la alternativa de partir de las necesidades sentidas e identificadas por las propias mujeres concernidas.

### *Los encuentros regionales de Macas y Macará*

De lo anterior se colige que el grueso de la información disponible para orientar la elaboración del *Plan Estratégico* fue producido por las mismas mujeres y se sustentó, además, en los propios conocimientos y vivencias acerca de las realidades provinciales. En el *Informe de Avance del Segundo Semestre* se menciona, en todo caso, que no todas las provincias cumplieron con los pasos previos a la realización del evento para elaborar el *Plan Estratégico*<sup>112</sup>, lo que pudo haber significado que se haya obtenido información a través de

---

112 Informe de Avance del Segundo Semestre (septiembre 2001-marzo 2002), p. 13. Se menciona como uno de los posibles justificativos para ello la sobrecarga de actividades y la falta de tiempo que caracterizaron al período.

otros mecanismos (relacionados con los espacios de trabajo o militancia) o que, al hacer el diagnóstico de la provincia correspondiente, haya primado el punto de vista de la responsable provincial.

Durante los días 8 y 9 de febrero de 2002 se llevó a cabo, en la ciudad de Macas, el *Encuentro Regional* del CODEMUF para la elaboración del *Plan Estratégico* que guiaría su accionar durante los siguientes ocho años. Asistieron 30 participantes de las cinco provincias, casi todas dirigentes de organizaciones de mujeres. La modalidad de trabajo consistió en partir de las exposiciones de los diagnósticos provinciales sobre la base de la información recogida (a cargo de las responsables provinciales de proyecto) y de un breve repaso acerca de lo que era un *Plan Estratégico*, tema que había sido tratado en el último módulo de capacitación. A continuación se procedió a hacer una priorización de los problemas de la región y a trabajarlos en grupos temáticos (económico, político, salud, educación, identidad cultural y medio ambiente), cuyos productos fueron expuestos y debatidos en plenaria para la definición conjunta del documento final.

Las exposiciones de los trabajos en grupo y los debates manifestaron dos fenómenos: a) la dificultad de plantearse metas a mediano y largo plazo en función de los problemas identificados, así como de proponer medidas de acción concretas para caminar hacia el logro de las mismas, inconveniente que ya había sido identificado durante el último módulo de capacitación. Por lo demás, la mayoría de las dirigentes presentes no había participado en los talleres de capacitación en los cuales se había impartido conocimientos y desarrollado habilidades útiles para la elaboración del *Plan*; b) la coexistencia de diferentes perspectivas desde las cuales se abordaron ciertos temas y se propusieron acciones para contrarrestar los problemas advertidos. Durante este *Encuentro* y el que se realizó en Macará –al cual aludimos a continuación– hubo discusiones enconadas entre las delegaciones provinciales, en especial sobre temas álgidos como el de los derechos sexuales y reproductivos<sup>113</sup> y el del ambiente. Fueron en esos momentos que se hicieron presentes nuevamente, esta vez a mayor escala y no sólo a nivel de la dirigencia, el forcejeo entre fuerzas provinciales y el desequilibrio entre ellas, aspectos a los cuales ya nos hemos referido.

Como producto del evento se obtuvo un bosquejo muy general de las líneas de acción a ser consideradas para la región. En base a esa propuesta pre-

---

113 Tema que fue planteado originalmente como un problema de salud por el grupo que lo trabajó, a lo cual sobre todo la provincia de El Oro se opuso tajantemente.

liminar y a la información disponible sobre las provincias el equipo técnico elaboró, durante lo que restó del mes, otra bastante más elaborada para su discusión en un nuevo encuentro regional.

El 15 y 16 de marzo de 2002 se llevó a cabo, en la ciudad de Macará, provincia de Loja, el *Encuentro Regional Final de Participantes al Ciclo de Capacitación*. En él participaron poco más de cien mujeres que habían actuado en los talleres, quienes ya se sentían parte del CODEMUF aun sin estar orgánicamente vinculadas a éste. El primer día de reunión estuvo dedicado a la presentación, el debate y la corrección/complementación de la propuesta del *Plan Estratégico*. Para ello se trabajó previamente en grupos según ejes temáticos, luego de lo cual cada uno expuso en plenaria, los contenidos de la propuesta original y las modificaciones planteadas. Así, cada punto del *Plan Estratégico* del CODEMUF fue sometido a la discusión y aprobación final de las asistentes.

### *El contenido*

Con la definición del *Plan Estratégico* la organización estableció, como resultado de un significativo proceso de recolección de información, reflexión y ordenamiento de prioridades, las pautas que deberían regir su accionar en el futuro. El documento les permitiría a sus integrantes, adherentes e interesadas conocer con mayor detalle las propuestas del CODEMUF, lo que, indudablemente, contribuiría a su consolidación organizativa.

El *Plan* incluye ocho ejes de acción (los tres primeros son los más voluminosos), con sus respectivos subtemas. No nos detendremos a enumerar todos sino, únicamente, los que consideramos principales. En lo *económico*: acceso de las mujeres al crédito; mitigación de los impactos de la emigración; producción de información sobre la región desde la perspectiva de género, entre otros. En cuanto a los *derechos sexuales y reproductivos*: inclusión del tema en las agendas locales de desarrollo; difusión de la normativa nacional e internacional relacionada al mismo; elaboración y propuesta de marcos legales que regulen, respeten y protejan a las trabajadoras sexuales en el país; exigencia del cumplimiento de políticas y planes a nivel local. Con respecto a lo *político*: sensibilización y capacitación a las mujeres que actúan en espacios públicos locales; visibilización y promoción de lideresas locales; formación e impulso a nuevas lideresas; control local de la corrupción; ampliación de la cobertura de las comisarías de la mujer y centros de atención especializada en las cinco provincias; acceso de las mujeres a los recursos y proyectos obtenidos en el marco del *Plan Binacional*. Fortalecimiento de la *identidad cultural* en el ám-

bito regional y provincial. Concientización a las mujeres y a los gobiernos locales sobre la importancia del tema *ambiental*. Se mencionan también la *salud*, la *educación* y el *fortalecimiento institucional*.

Desde nuestra perspectiva, salvo en lo que se refiere al trabajo sexual, al *Plan Binacional* y al fortalecimiento de la identidad regional (incorporando el género y lo sociocultural), el documento no coloca temas nuevos en la agenda de las mujeres del país. Nos referimos a que los que se mencionan han estado presentes, ya sea por iniciativa de las propias organizaciones, las entidades estatales, las ONGs y/o los organismos internacionales. Lo que sí hace es retomar o apropiarse de aquellos temas que guardan mayor relación con la problemática regional para plantear mecanismos de incidencia adecuados a la realidad local y a las posibilidades de intervención de las mujeres organizadas. En esto radica el valor del documento: en el esfuerzo de pensar los problemas a partir de entornos más cercanos y proponer alternativas “propias” para contrarrestarlos<sup>114</sup>.

### Las desavenencias en torno al Plan Estratégico

En lo que atañe a la elaboración del *Plan Estratégico*, se trató de un proceso participativo iniciado en el ámbito provincial que recogió, de manera general, la diversidad de problemas e intereses de las mujeres de la región desde el punto de vista de aquellas organizadas. Así lo percibieron las mujeres de las cinco provincias<sup>115</sup>, quienes se sintieron identificadas con éste, inclusive considerando que existió uno que otro tema no desarrollado a su satisfacción. La identificación con el documento estuvo dada por dos aspectos: primero, por las temáticas abordadas, que contenían “necesidades y propuestas de las mujeres de la región”<sup>116</sup>; segundo, por haber podido expresar los propios puntos de vista durante su preparación.

114 Por ejemplo, la elaboración de diagnósticos sobre la situación de la mujer en la región/las provincias; el levantamiento de bases de datos provinciales/regionales con información puntual sobre las instituciones que allí actúan; la creación de una cooperativa de ahorro y crédito para mujeres de la región, que procure captar los aportes de los emigrantes; la posibilidad de incidir en determinados gobiernos seccionales para la aplicación de leyes que benefician a la mujer.

115 Transcripciones de talleres focales con mujeres de las cinco provincias. Respuestas dadas a la pregunta: ¿El Plan Estratégico del CODEMUF recoge la diversidad de problemas e intereses de las mujeres de la región?

116 Transcripción del taller con el grupo focal de Pastaza y Morona Santiago (7 de diciembre de 2002), p. 3.

Resulta interesante constatar que hubo un grupo de mujeres consciente de que la discusión sobre algunos temas quedó inconclusa, fuese por falta de interés o por desconocimiento. El tratamiento del tema ambiental fue el que más afectado se vio, en razón de la insuficiencia de conocimientos para abordarlo, aspecto que merecerá ser tomado en cuenta para futuros procesos de capacitación. Durante los diálogos mantenidos a propósito de la presente sistematización, una participante de Zamora Chinchipe con alguna experiencia de trabajo en el *Parque Nacional Podocarpus* comentaba que estuvo “en Macará, discutiendo sobre el tema medio ambiental. Algunas compañeras planteaban reforestar 50.000 has y eso era irreal...”<sup>117</sup>. Otras, de Morona Santiago y Pastaza, recordaban que hubo “algunas diferencias respecto a cómo manejar y promover el medio ambiente. Por ejemplo, para las provincias de la subregión 2 (El Oro, Loja y Zamora Chinchipe) la extracción petrolera tiene que darse para lograr el desarrollo del país. El punto de vista de la subregión 1 (Morona Santiago y Pastaza) es distinto “porque somos las que vivimos las consecuencias de la explotación del petróleo”<sup>118</sup>. Las mujeres de El Oro reconocían que el “asunto medio ambiental quedó cortado porque llegamos a la conclusión de que las mujeres conocemos muy poco sobre el tema...”<sup>119</sup>.

Sin embargo, a pesar de que las mujeres se identificaron con el *Plan Estratégico*, un grupo significativo ha manifestado su insatisfacción por el desenlace de las discusiones “tenaces y estresantes”,<sup>120</sup> surgidas entre ellas a propósito de éste. El sinsabor tiene dos aristas: la de aquellas representantes, fundamentalmente de El Oro, que sintieron que la calidad del documento se vio afectada; y la de otras, que, de alguna manera, sintieron que sus propuestas fueron minimizadas. Rescatamos dos citas que grafican bien estas impresiones:

La construcción *del Plan* nos permitió ver la diferencia que existe entre las provincias sobre el conocimiento que se tiene sobre la realidad de cada provincia. Algunas compañeras están empezando y por eso había que bajar el nivel de aspiraciones<sup>121</sup>.

117 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 4.

118 Transcripción del taller con el grupo focal de Pastaza y Morona Santiago, p. 3. Lo que consta entre paréntesis es nuestro.

119 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 5.

120 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja, p. 5.

121 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 6.

Las mujeres de El Oro no ponían como prioritario aprender a elaborar proyectos productivos porque ellas los saben hacer. Debía tomarse en cuenta esa diferencia de conocimientos. Para Zamora Chinchipe sí es un problema. Al final no se lo puso<sup>122</sup>.

En este *impasse* se concentran una serie de aspectos que ya han ido apareciendo a lo largo del presente texto y otros más. Reiteramos que ninguno de ellos es patrimonio del CODEMUF sino que están presentes en todo proceso organizativo y colectivo. Su análisis resulta interesante para comprender la dinámica interna de cualquier organización así como la construcción de su política y discurso “hacia fuera”.

Para empezar, el ejemplo muestra una vez más la existencia de diversos grupos identitarios al interior de la organización que forcejean entre sí, en este caso determinados por la variable “provincia”. Se encuentran quienes pertenecen a una provincia con un trabajo consolidado en la organización de las mujeres, frente a otras, en cuyas provincias éste todavía es incipiente y/o está disgregado en pequeños grupos. Esta diferenciación da lugar a otras que tienen que ver con la capacidad de argumentación y defensa de planteamientos, así como con la habilidad para manejar situaciones difíciles. En los hechos, quien tiene mayor experiencia posee más elementos para hablar sobre los temas que conoce en base a la misma: dispone de mayor información y puede direccionar la discusión hacia lo que le parece relevante. Además, sabe que necesita desarrollar estrategias concretas para ir ganando terreno a favor de lo que le interesa o considera prioritario. No es casual, por lo mismo, que al momento de discutir el borrador del *Plan Estratégico* haya sido una provincia la que marcó el compás.

Las compañeras de El Oro tuvimos que cambiarnos de mesas de trabajo cuando se estuvo discutiendo el *Plan* porque nosotras teníamos más experiencia en el tratamiento de algunos temas como los derechos económicos y teníamos que garantizar que se incorpore el crédito como un derecho de las mujeres; cómo intervenir en el Estado generando políticas locales; cómo incorporar el trabajo sexual como estrategia de sobrevivencia económica; cómo trabajar los delitos sexuales; el tema de la diversidad político-partidaria de las mujeres, que en otras provincias se trata sólo desde el caciquismo; sobre todos estos temas nosotras ya habíamos trabajado en El Oro y veíamos que sí era posible hacer cosas concretas... Entonces dijimos que tenemos que emplear nuestra exper-



ticia y decidimos reubicar el componente humano de las compañeras de El Oro y de esta manera fuimos posicionando los temas que nos preocupaba que se incorporen, de lo contrario veíamos que las mesas no iban a trabajar estos temas.

Una diferencia es sobre los derechos sexuales y reproductivos. Desde Macas vino elaborado como salud sexual y reproductiva y aquí hicimos un análisis y vimos que debía ir como derechos sexuales y reproductivos, porque es necesario contemplar lo que representa la violencia intrafamiliar y la violencia sexual, incluyendo... el acoso, abuso, violación, explotación y además contemplando la situación de las trabajadoras sexuales. Para algunas compañeras era invisible este problema como para las de Loja y mujeres mayores, que decían que cómo así el trabajo sexual dignifica. Nos tocó informarles y formarles y hubo que visibilizar esta problemática. Las compañeras de El Oro tuvimos una ventaja sobre el tema porque desde hace rato ya venimos tratándolo y trabajándolo, y nos tocó motivar, incentivar a las otras para que se acepte el por qué de la importancia de los derechos sexuales y reproductivos<sup>123</sup>.

Como resultado de los forcejeos internos, en toda organización surgen uno o más grupos hegemónicos que marcan la pauta de la marcha organizativa y suelen tener la voz oficial. Este/os grupo/s puede/n estructurarse en base a infinidad de variables, que, usualmente, se combinan entre sí. Así, puede tratarse de quienes mayor poder económico o mejor formación tienen, pertenecen a determinada tendencia política, son originarios/as de alguna ciudad en particular, tienen acceso a contactos, etc. Para el caso que nos concierne, queda claro que, actualmente, el predominio está dado por la provincia de El Oro, sobre la base de su mayor experiencia asociativa, lo compacto de su organización y la fuerza de sus liderazgos. Por lo demás, como se deduce de las intervenciones citadas, ellas tienen clara conciencia de ello. Del otro lado, existen grupos de mujeres de otras provincias que intentan hacer o hacen contrapeso cuando lo consideran necesario, pero también otros que reconocen en quienes tienen mayor poder cualidades a seguir:

En Machala son tan unidas, que son un ejemplo de organización<sup>124</sup>.

Nos hemos extendido en este análisis para mostrar que si bien una organización tiene políticas, posiciones y estrategias comunes hacia fuera, ello

---

123 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 6.

124 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 5.

no significa que la identidad entre los diferentes grupos que la conforman sea una sola ni homogénea a su interior. Significa que existe una identidad de entre muchas, que es común y prevalece, pero no suprime otras, que implican divergencia de puntos de vista e intereses y dan lugar a forcejeos a nivel interno. El propio consenso, ese mecanismo para la toma de decisiones tan promovido por las organizaciones sociales de un tiempo para acá, no significa otra cosa que llegar a acuerdos necesarios, precisamente, por la diversidad de fuerzas y posiciones existentes. Quienes llegan a un consenso no necesariamente han logrado que todas sus aspiraciones o propuestas sean tomadas en cuenta; demuestran su conformidad con una decisión tomada, pero con frecuencia haciendo concesiones de aspectos que en ese momento no se consideran prioritarios.

Algo similar parece haber sucedido en torno a la elaboración del *Plan Estratégico*: éste contiene, de manera general, una propuesta con la cual las integrantes del CODEMUF se sienten identificadas, a pesar de que, finalmente, no todas sus aspiraciones hayan sido incluidas.

A pesar de que las realidades de las provincias son diferentes entre sí, las mujeres tenemos problemas similares, estamos juntas luchando por una misma causa, creemos en una sociedad solidaria y justa y eso hace que tengamos nuestra identidad regional fronteriza. Sentimos y vivimos problemas comunes, conocemos las potencialidades de nuestras provincias; por eso el Plan ha servido de guía para todas las acciones emprendidas y otras que están por ejecutarse<sup>125</sup>.

#### *La contribución del Plan Estratégico a las mujeres de la región*

Debemos empezar aclarando que el *Plan Estratégico* del CODEMUF es la única agenda de las mujeres pensada para el cordón fronterizo sureste del Ecuador, de la misma manera que el CODEMUF es la única organización creada para actuar específicamente en las cinco provincias de esa zona. En esa medida, es obvio que independientemente de sus contenidos éste, de por sí, cubra ya un “vacío” que apareció precisamente como resultado de una nueva concepción de región, a propósito del encuentro de mujeres que se identificaron entre sí por pertenecer a zonas afectadas debido al conflicto limítrofe y a la postergación resultante del mismo.

El *Plan Estratégico* ha podido cumplir una función referencial en tanto ha sido utilizado y divulgado como herramienta de trabajo por las propias mujeres del CODEMUF, lo que demuestra su identificación con el documento. Además, parece haberse convertido en referente para el trabajo en sus organizaciones locales, así como en punto de partida para la elaboración de las propuestas de campaña por parte de buen número de candidatas de las cinco provincias, durante el último proceso electoral (octubre de 2002)<sup>126</sup>. Este aspecto es de crucial importancia puesto que las agendas y las herramientas de planificación, por bien hechas que estén, no cumplen ninguna función si quienes están llamadas/os a utilizarlas no se apropian de ellas y les dan utilidad.

### **El Encuentro Binacional Ecuador-Perú y el posicionamiento del CODEMUF más allá de lo regional**

#### *La preparación del evento y la convocatoria regional*

La última actividad prevista en el proyecto consistió en la realización del que se denominó *Encuentro Binacional Ecuador-Perú “Por la Integración y un Desarrollo con Equidad”*. El evento se llevó a cabo en Macará, el 16 de marzo de 2002. Tuvo como propósito posicionar públicamente al CODEMUF en el ámbito nacional y binacional, a la vez que dirigir la atención de ambos países hacia la región fronteriza. Su carácter binacional no tuvo únicamente asidero en lo significativo de promover el acercamiento entre ambos países, sino también en la necesidad de concebir proyectos conjuntos para la zona común de frontera, uno de los requisitos para que éstos pudiesen ser apoyados por la comunidad internacional. En esa medida, resultaba importante visibilizar mutuamente y ante las autoridades respectivas a las organizaciones de mujeres de Ecuador y Perú, como preámbulo para futuras alianzas posibles.

La estrategia del evento consistió en aprovechar la concentración masiva de mujeres de las cinco provincias en Macará para convocar a las autoridades del gobierno central y de los gobiernos seccionales ecuatorianos y peruanos, así como a representantes de organizaciones de mujeres del país vecino, con el objetivo de demandar y ganar el apoyo de ambos países para que las líneas de intervención propuestas por el CODEMUF (*Plan Estratégico*) pudiesen concretarse. La decisión de realizar un acto de esta naturaleza en la peque-

---

126 Transcripción de talleres con los grupos focales de las cinco provincias.

ña ciudad de Macará, a pesar de su lejanía y sus limitaciones en la oferta de servicios de hospedaje y alimentación, tuvo un sentido eminentemente simbólico para las mujeres<sup>127</sup>. Exigió una planificación, organización y coordinación que sólo pudo lograrse contando con contrapartes que habían acumulado experiencia en el cabildeo y habían construido redes de apoyo y credibilidad pública en el ámbito local. Fue así que se logró captar el interés de autoridades y prensa en las diferentes provincias, inclusive a pesar de haber tenido que postergar la realización del evento apenas tres días antes de la fecha originalmente prevista (23 de febrero de 2002), debido a la situación de inseguridad provocada por una movilización indígena en el país.

Al evento asistieron el Director General de Asuntos Fronterizos del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador; el Vicecónsul de Perú en Macará; consejeros, concejales y periodistas de diferentes provincias; prácticamente todas las autoridades de la ciudad anfitriona; alcaldes del vecino país; una representante del PROMUDEH y otras de organizaciones locales de mujeres peruanas. El acto, de aproximadamente dos horas de duración, fue transmitido íntegramente por el canal de televisión macareño, con cobertura hasta algunas ciudades peruanas localizadas en el área fronteriza.

### *El discurso político de las representantes del CODEMUF*

Quien fungía como Coordinadora de Turno del CODEMUF al momento de desarrollarse el *Encuentro* lo describió como

sumamente rico porque sentíamos cómo durante este proceso de fortalecimiento habíamos crecido en madurez política la mayoría de compañeras, nos sentíamos valientes y claras en los objetivos y propuestas que tenemos como CODEMUF<sup>128</sup>.

Esa sensación de seguridad y claridad a la que se alude fue, en efecto, proyectada durante el acto. La seguridad probablemente resultó, en buena medida, de la vitalidad que suele caracterizar a cualquier concentración de personas con un propósito común. La claridad, en cambio, no pudo ser im-

127 Como se sabe, Macará fue una de las ciudades de frontera que con mayor fuerza vivió las tensiones del conflicto armado entre Ecuador y Perú, dada su cercanía con el país vecino.

128 Informe de Avance del segundo semestre del Proyecto, Morona Santiago, p. 2.

provisada sino que fue el resultado visible de un año de reflexión y trabajo sostenido en la región teniendo como actoras principales a las mujeres.

La presentación del CODEMUF tuvo un matiz político muy relacionado con la reivindicación de la región y la crítica a la ausencia de participación de su gente en el proceso de negociación y consolidación de la paz. Las intervenciones de las dirigentas denunciaron la postergación de la población fronteriza y de sus mujeres, a la par que proporcionaron información puntual que daba cuenta de la misma. Tuvieron un marcado tono de protesta pero también carácter propositivo. Recalaron la importancia de impulsar un verdadero proceso de desarrollo local en la región fronteriza, no solamente a través de los gobiernos locales sino incorporando a la sociedad civil y, concretamente, a las mujeres, razón por la cual demandaron un espacio de representación para ellas en la instancia encargada de analizar los proyectos para la región. Exigieron, además, una inversión significativa en medidas que apuntasen al desarrollo de una producción regional capaz de competir en el marco de la creciente apertura de fronteras, poniendo especial atención en las mujeres. Como respuesta, el Director General de Asuntos Fronterizos se comprometió a abrir en el lapso de los siguientes seis meses, alternativas para la inversión en proyectos para mujeres<sup>129</sup>.

El *Encuentro Binacional* reveló cómo las mujeres de la frontera sureste del país -las organizadas en el CODEMUF concretamente- adquirieron capacidad de convocatoria y argumentación, así como presencia pública, que las validaron como interlocutoras legítimas en representación de su región. Evidentemente, el posicionamiento público ganado no significará mucho si no está acompañado, en el futuro, de propuestas y acciones puntuales que lo potencien para obtener avances en la situación de la mujer y de la población de

---

129 Tenemos entendido que, una vez transcurrido ese tiempo, existieron dificultades para coincidir en una cita en Quito con el Embajador Luis Narváez, Director General de Asuntos Fronterizos, ya que éste con frecuencia se encontraba de viaje. Por otra parte, se debe tener presente que, por lo general, las representantes de organizaciones de provincias lejanas a la capital aprovechan sus visitas fortuitas a ésta, para concertar reuniones o hacer trámites –es decir, no suelen tener la disponibilidad de tiempo ni dinero para desplazarse expresamente con motivo de una reunión-. Ello puede dificultar que relaciones incipientes sean alimentadas a través del contacto regular, de la misma manera que el cabildeo y la negociación “cara a cara”, son, por lo general, importantes. Poco tiempo después el Embajador Narváez fue enviado en representación diplomática a otro país, con lo cual se perdió la oportunidad de aprovechar el vínculo creado con él personalmente. Desconocemos el estado de las gestiones desde entonces.

la región. Ello escapa al ámbito del proyecto analizado y dependerá de la capacidad del CODEMUF para dar continuidad a los logros alcanzados.

### **Quinta parte: Las Percepciones de las Mujeres sobre el Proceso de Capacitación y el CODEMUF**

#### *La evaluación final del proceso*

El *Encuentro de Mujeres* en Macará fue aprovechado para realizar una evaluación final del proceso de capacitación vivido a lo largo de todo un año.

Del documento que recoge los resultados de dicha evaluación colectiva<sup>130</sup> se desprende que el ciclo de aprendizaje contribuyó fundamentalmente en cuatro sentidos: a) el conocimiento de diferentes experiencias organizativas de mujeres y la toma de conciencia del valor de la organización; b) la relación y el intercambio entre mujeres diversas; c) el descubrimiento de distintas zonas de la región y las costumbres de su gente; y, d) la potenciación de capacidades y el desarrollo de habilidades personales.

Los tres primeros aspectos habrían podido lograrse difícilmente sin abrir un espacio de encuentro y convivencia entre las participantes, lo cual requirió, no obstante, que las mujeres dispusiesen de condiciones personales, familiares y laborales que les permitiesen ausentarse temporalmente. Estas parecerían haber sido, precisamente, las principales dificultades identificadas por las propias participantes en relación al proceso de capacitación. La mayoría señaló, en primer lugar, la poca colaboración de la familia para que ellas se pudiesen ausentar<sup>131</sup>, seguida de la complicación de obtener “permisos en los trabajos” para poder faltar.

Otro problema al que se aludió, en especial con relación a las provincias amazónicas, fue el de las malas vías de comunicación que dificultaron el desplazamiento. Durante el taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe también se observó la incidencia de este factor:

---

130 Evaluación Final del Proceso, Macará, 16 de marzo del 2002.

131 Algunas mujeres de Zamora Chinchipe han sido elocuentes en reconocer las estrategias que tuvieron que desarrollar frente a sus esposos para poder viajar: “Yo la primera vez le llamé desde Loja para avisarle que me iba” dice una, mientras que otra comenta que “(Yo, en cambio), tenía lista la maleta y le avisaba media hora antes de salir”. Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 4.

(A)quí hay muchos deslaves y ese, con los problemas de los medios de comunicación, es uno de los mayores obstáculos para las convocatorias. Tendremos que estar otra vez en guerra para que venga otro helicóptero<sup>132</sup>.

## Las percepciones a la distancia

Para finalizar, haremos una breve referencia a las principales ideas expresadas por las participantes en relación con el proceso de capacitación, el CODEMUF y su pertenencia a esta organización. Las expresiones que anotamos a continuación han sido vertidas aproximadamente un año después de haber concluido el proyecto y nos permitirán observar cómo han evolucionado las percepciones con relación al mismo<sup>133</sup>.

a) Las mujeres aluden a la *mayor comprensión de la problemática de género*, como uno de los resultados del proceso de capacitación. Resulta interesante observar que a ésta la relacionan específicamente con dos ámbitos de su vida: la cotidianidad y la organización.

Yo pensaba que las mujeres debíamos estar sujetas al hombre. Ahora tenemos mayor autoestima e independencia.

Me costó conocer la realidad de género. Nunca había escuchado hablar de eso<sup>134</sup>.

Antes yo era inconforme, en el primer taller de género entendí cuál era la base de mi inconformidad, que era la relación de género entre hombres y mujeres; los roles diferentes. Eso me permitió ir creciendo, cambiar en mi vida personal y con la organización<sup>135</sup>.

Enfoque de género para poner en práctica en nuestras organizaciones y nuestras acciones... Con la capacitación nos hemos aclarado más qué es género y cómo podemos aplicarlo para disminuir la discriminación<sup>136</sup>.

---

132 Ibid, p. 3.

133 Toda la información que se menciona en este capítulo ha sido extraída de las transcripciones de los talleres con los grupos focales de las cinco provincias.

134 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 1.

135 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja, p. 1.

136 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 1. El proyecto no puso énfasis en el seguimiento de los cambios que el proceso fue provocando en los entornos privados de las mujeres; por ello, no elaboró herramientas específicas para recoger este tipo de información. En concordancia con sus objetivos, la atención se centró en la dimensión organizativa y pública del accionar de las mujeres. En este sentido, se registró un aumento de la inserción de mujeres en organizaciones de diversa índole o su participación más activa en las mismas, así como la asunción progresiva de funciones de representación o decisión a su interior. Lo último podría revelar una estrategia no dicha y no pensada, pero aplicada para ir posicionándose y ganando espacio como mujeres.

b) Además de mencionar la información y los conocimientos que recibieron, las participantes reiteran el hecho de haber conocido a otras mujeres y *comprendido su problemática* como un elemento adicional de aprovechamiento de los espacios de capacitación. Esta convivencia y solidaridad logradas entre ellas dan cuenta, una vez más, de su identificación como mujeres, al mismo tiempo que el reconocimiento y la aceptación de sus diferencias.

Pude conocer a las mujeres; saber lo que tienen en su interior. Se las ve tan elegantes y felices pero viven otra realidad; a veces por dentro están destruidas<sup>137</sup>,

afirmaba una mujer, a la par que otra agregaba cómo esta complicidad le fortaleció:

Sentí satisfacción por conocer a otras, compartir ideas, opiniones, luego hasta bromas. Trabajamos en conjunto. Yo era fuerte y me hice un poco más fuerte<sup>138</sup>.

El reconocimiento de la diversidad y la tolerancia aparecen como resultado de la comprensión de quiénes son “las otras”, propiciado por el acercamiento.

Pude conocer más a fondo a mujeres diferentes, como por ejemplo las indígenas. He compartido con ellas y ahora soy su amiga. Antes yo era medio racista. Igual que una, ellas también tienen problemas<sup>139</sup>.

... yo también tuve problemas en relacionarme con las trabajadoras sexuales, lo mismo me pasaba con las compañeras indígenas. Ahora no es problema relacionarme con ese tipo de compañeras<sup>140</sup>.

La presencia de las trabajadoras sexuales y mujeres populares vino a fortalecer el proceso regional porque se introdujo una forma de relacionarse entre esta diversidad. Esto no sólo les fortaleció a las mujeres trabajadoras sexuales sino al concurso de mujeres de la región porque se contó con ese elemento que es discriminado<sup>141</sup>.

---

137 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 1.

138 Ibid, p. 2.

139 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 1.

140 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja, p. 3.

141 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 1.



c) A raíz de la capacitación, un número considerable de mujeres *ha participado en algún espacio público*, ya sea en representación del CODEMUF o de otras instancias, pero teniendo presente su condición de mujeres y su vinculación con la organización regional.

Como parte de la organización de indígenas de Yacuambi soy Presidenta de la organización “Curipacha”. He dado charlas y he participado en la marcha por el 8 de Marzo, así como en un Programa de “Nuestros Niños”. He invitado a que se incentive a la organización de las señoritas en mi Cantón. Estoy satisfecha. Tengo mayor armonía como mujer. Una va adquiriendo experiencias para salir adelante en la sociedad<sup>142</sup>.

No me gusta participar en espacios públicos, me gusta estar fuera de prensa, de periódicos. Pero en la dirección de la asociación de taxistas de la provincia me siento bien y segura de lo que hago, me he ganado la confianza de mis compañeros y por eso he sido reelecta por mayoría y lo acepté porque me siento segura y capaz de hacerlo<sup>143</sup>.

d) Aunque la mayoría todavía no han sido candidatas (muchas esperan serlo), casi todas *se vincularon con el proceso electoral de fines del 2002*, haciendo campaña o acompañando al proceso de veedurías ciudadanas. A su decir, la capacitación les ha dado seguridad para participar públicamente y les ha abierto puertas en la medida en que han hecho propuestas que han sido consideradas interesantes. El *Plan Estratégico* también ha sido un soporte para ello.

Hay mayor facilidad de participar porque nos sentimos más seguras y tenemos el respaldo de los contenidos del Plan Estratégico<sup>144</sup>.

La conciencia de haber podido interlocutar con las autoridades y los medios de comunicación, no a título individual sino en tanto representantes del CODEMUF, también es un elemento que se resalta.

e) Las mujeres fronterizas reconocían que al iniciarse su proceso de fortalecimiento organizativo las opiniones acerca del CODEMUF eran, más

142 Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe, p. 7.

143 Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro, p. 10.

144 Transcripción del taller con el grupo focal de Morona Santiago y Pastaza, p. 5.

bien, de escepticismo y de corte machista, situación que contrastaba con el interés y respeto que la organización ha logrado captar en las provincias<sup>145</sup>.

Al principio hubieron criterios machistas frente a la organización por desconocimiento de lo que somos.

Ha generado respeto en la opinión pública (se dice que el CODEMUF es una organización de mujeres bien paradas)<sup>146</sup>.

De hecho, durante el proceso electoral mencionado, los partidos políticos recurrieron al CODEMUF para solicitarle nombres de candidatas en las cinco provincias.

f) Prácticamente todas las mujeres manifiestan *sentirse parte del CODEMUF* por diferentes razones, especialmente porque creen en él, sienten que les ha ayudado a superarse como personas, las ha capacitado, las toma en cuenta, respeta la diversidad y les permite aprovechar la experiencia de otras mujeres. Ellas tienen interés en continuar perteneciendo a la organización regional, estimuladas, ante todo, por dos aspectos: primero, la posibilidad de mantener los nexos ya establecidos entre provincias y mujeres que se conocen entre sí, lo que perciben como un apoyo que les fortalece; segundo, la voluntad de seguir trabajando por los derechos de las mujeres.

Conviene, no obstante, dejar sentado en este punto una observación hecha en Loja, que debería ser tomada muy en cuenta por las dirigentas y militantes del CODEMUF, para impedir que todo el esfuerzo realizado se desvanezca con el paso del tiempo:

Para que una organización tenga vida es necesario fortalecer a la estructura, ahora el CODEMUF sólo tiene cabeza, sostenida por un proyecto, ¿deberíamos pensar que si se acaba el proyecto también se terminará la cabeza?<sup>147</sup>

145 Si se revisan con detenimiento las respuestas dadas por las participantes en los cuestionarios para la evaluación de cada módulo, a la pregunta de lo aprendido que podrían aplicar a su realidad personal, laboral y/u organizativa, se advierte una tendencia a ir aludiendo cada vez con mayor frecuencia y diversidad a la última alternativa. Ello puede ser interpretado como un redescubrimiento y una revalorización del espacio organizativo, al cual evidentemente se lo estaba identificando con el CODEMUF y también con las otras organizaciones a las cuales las participantes pertenecían.

146 Transcripción del taller con el grupo focal de Loja, pp. 6-7.

147 Ibid, p. 6.

Esta información permite concluir que los aportes hechos por el proyecto *Fortalecimiento Institucional del CODEMUF*, tanto a la organización como a sus integrantes, se ha mantenido en el tiempo.

## **Sexta parte: Lecciones aprendidas**

### **Primera**

Los procesos de capacitación/formación pueden ser potenciados al estar articulados a una o varias organizaciones que reconozcan su valor, se apropien de ellos y los incorporen a su política organizativa para fortalecerse como actoras sociales. En esa medida, parece conveniente la colaboración entre ONGs con experiencia técnica en el manejo de proyectos y organizaciones sociales -en este caso de mujeres-, las cuales tienen la posibilidad de convertir la gestión de un proyecto en un proceso político de mayor impacto. Ello requiere, sin embargo, destinar, desde el inicio, tiempo y esfuerzo para la fijación de reglas claras del juego, tomando en cuenta que las visiones de las instituciones y las de las organizaciones no necesariamente coincidirán, por lo que deberían ser explicitadas y discutidas para llegar a acuerdos sobre la modalidad de funcionamiento, los roles y las responsabilidades de cada una de las partes.

### **Segunda**

Las organizaciones sociales –también las de mujeres- son espacios complejos de representación, a cuyo interior confluyen grupos heterogéneos entre los cuales se manifiestan desequilibrios de poder. Esto lleva a que existan forcejeos permanentes por ganar o mantener la capacidad de incidencia en la toma de decisiones, o bien, a que uno o varios grupos sencillamente se impongan sobre los demás. Por consiguiente, la relación con estas organizaciones (ya sea por parte del Estado, de los organismos internacionales, de las ONGs o de cualquier otra entidad), sobre todo si está orientada a fortalecerlas y democratizarlas, debe partir de una sensibilidad para identificar qué sectores se encuentran en desventaja y requieren mayor atención, seguida de la voluntad de ofrecerles herramientas que les ayuden a posicionarse internamente.

### **Tercera**

Para el apuntalamiento de las organizaciones de mujeres como actoras sociales y el fortalecimiento de la participación de las mujeres en el ámbito

público, especialmente a nivel local, es necesario que éstas se formen y actúen en torno a temas no sólo estrictamente relacionados con la problemática de la mujer o de género, sino a los de la sociedad en su conjunto. Esta visión integral facilita su inserción en espacios tradicionalmente cerrados a ellas, en los cuales tienen mayores posibilidades de incidir desde una perspectiva diferente (de género) una vez reconocidas como portadoras de propuestas en beneficio de la población en general. Por otra parte, contrarresta la tendencia a incorporar a mujeres únicamente cuando se trata de temas tradicionalmente relacionados con ellas, tales como el de la salud o la atención a la infancia, entre otros.

#### **Cuarta**

En el ámbito local –y probablemente en cualquier otro– es fundamental que las mujeres y sus organizaciones establezcan puentes con otros/as actores/as (periodistas, autoridades, funcionarios/as públicos/as, empresarios/as), para ganar espacio y visibilización. Ello exige estar informadas sobre lo que acontece y se debate en la localidad frente a lo cual se deberían tener posicionamientos claros que puedan ser difundidos.

#### **Quinta**

Se reconfirma la importancia de impartir los procesos de capacitación y formación para mujeres en sus propias localidades, partiendo de su problemática específica y aprovechando la oportunidad de visibilizarlas públicamente en su medio. Aunque se han vertido críticas a un supuesto “tallerismo” que habría contagiado al grueso de iniciativas de capacitación para mujeres, el encuentro físico, tangible entre ellas, es de suma importancia para ejercitarlas en la socialización y crear identidad mutua, componentes éstos que se logran con mayor intensidad en los espacios espontáneos de convivencia que ellas mismas van creando con una dinámica muy particular. Además, como se ha podido observar, las condiciones de trabajo con determinados grupos de mujeres de zonas postergadas impide que se disponga de los medios más elementales de comunicación, como para pensar en una capacitación por otros medios (virtual, por correspondencia e inclusive por radio).

#### **Sexta**

El fortalecimiento de toda organización debería priorizar la formación intensiva de su recurso humano antes que la instalación y el equipamiento de

oficinas -si bien éstos también son necesarios-, como mecanismo para asegurar la sostenibilidad del proceso organizativo.

### **Séptima**

La que hemos denominado región fronteriza podría no serlo, en sentido estricto, si se considera que no han existido relaciones históricas entre las cinco provincias que la conforman (éstas se han dado solamente entre subgrupos a su interior, como lo mencionamos en alguna parte del documento). En rigor se trataría, pues, de un área o una zona de frontera, cuyas partes comparten ciertos problemas, sobre todo los efectos del conflicto limítrofe (incluida la postergación) que le atañe de manera muy particular, y las consecuencias de un Estado y una sociedad marcadamente centralistas, de las cuales en realidad son víctimas también otras provincias del país.

Si no es posible identificar nexos profundos entre las cinco provincias en las que el CODEMUF tiene cobertura, se plantea la interrogante de cuál fue la real motivación para que mujeres pertenecientes a éstas y también a organizaciones de diversa índole hayan pasado a constituir, a formar parte de y a identificarse con una nueva organización regional. La respuesta parece ser la necesidad que tenían de hacerse visibles, de ganar protagonismo con una identidad propia (es decir, “característica” a ellas, cualquiera que ésta hubiese sido) y de encontrar alternativas más ajustadas a sus realidades para la intervención pública y la búsqueda de soluciones a sus problemas.

### **Octava**

La sistematización de los proyectos debería ser incorporada como un componente más de los mismos, dada su importancia para reflexionar acerca de los procesos vividos y favorecer la socialización de las experiencias. Consideramos que una verdadera lectura de cualquier proceso desarrollado podrá hacerse especialmente por parte de quienes hayan estado involucrados/as en el día a día de la experiencia o hayan hecho un seguimiento cercano de ésta.

## **Séptima parte: Conclusiones**

### **Primera**

El ciclo de capacitación sociopolítica y organizativa abrió diversos frentes que sentaron las bases para la construcción de una identidad común entre

las mujeres del sureste del país a través de la combinación del aprendizaje teórico y del vivencial. Ello, desde una perspectiva que concibió la educación y la formación no solamente como la adquisición de conocimientos sino también de actitudes ante la vida. No se trató, tampoco, de transmitir discurso o plataforma algunos, sino de ofrecer a las mujeres medios para el análisis y la comprensión de procesos que puedan ser útiles en el marco de la organización, pero también fuera de ella. Para esto, fue necesario situar a las mujeres en el proceso de integración y en el espacio público como portadoras de propuestas con un sentido de representación de las/os demás.

Los espacios de intercambio de experiencias y el conocimiento de la realidad de cada provincia, incorporando una valoración de sus recursos ambientales y socioculturales, fueron factores que enriquecieron el sentido de la pertenencia a la región. Sin embargo, la capacitación a partir de lo local no se redujo a ello, sino que fue permanentemente complementada con una visión más amplia, nacional y enmarcada en el fenómeno de la globalización.

## **Segunda**

Algunos de los aspectos que contribuyeron a crear un sentido de pertenencia al CODEMUF se encontraban ya latentes pero se potenciaron con la experiencia; otros fueron más directamente inducidos en el transcurso de la misma; y, uno último, entró en escena fuera del ámbito de intervención del proyecto, si bien como resultado de la visibilización y fuerza que la organización fue ganando con éste.

A continuación nos referimos a ellos, presentándolos en un orden que concuerda con el esquema explicativo propuesto y no necesariamente con el orden en el cual fueron apareciendo:

- a) La pertenencia a un área de frontera histórica y directamente afectada por el conflicto limítrofe mantenido entre Ecuador y Perú, cuyos efectos negativos, a nivel psicológico, socioeconómico y políticoadministrativo, han sido compartidos por las mujeres y sus familias, aspecto éste que ha marcado una situación propia de las mujeres de la región, diferente de la de aquellas de otras zonas del país.
- b) La habitación en provincias postergadas –si bien unas más que otras– y desatendidas por el Estado ecuatoriano, en parte como resultado del problema limítrofe, que no aconsejaba invertir en una zona de alto riesgo, pero también como consecuencia de una visión centralista que no

valora ni apoya la potenciación de los recursos locales, mucho menos en el caso de provincias fundamentalmente rurales.

- c) La toma de conciencia de su problemática común, en tanto mujeres (identidad de género)<sup>148</sup> que sufren algún tipo de discriminación, por encima de las variantes que ésta adopte de acuerdo a factores económicos, sociales, étnicos o de otra índole.
- d) El descubrimiento o el afianzamiento de la idea de que unidas tienen mayores posibilidades de convertirse en actoras sociales; es decir, de incrementar su capacidad de acción y presión públicas con la finalidad de obtener avances personales y colectivos.
- e) La necesidad de apropiación de su propio proceso organizativo, tomando decisiones y marcando pautas de acuerdo a sus puntos de vista y posibilidades reales de intervención, aspecto que se agudizó ante la sensación de poca apertura por parte de las organizaciones de mujeres con cobertura nacional.

Los dos primeros aspectos tienen que ver con factores históricos y políticos de nuestro país, que fueron la base sobre la cual se constituyó la “personalidad regional” de la organización o, en otras palabras, la “justificación” o explicación para que mujeres de las cinco provincias se organizaran en torno a una problemática particular. Los dos segundos fueron el resultado directo de la incidencia del proyecto y le proporcionaron al CODEMUF consistencia desde el punto de vista de género y organizativo. El último aportó a la constitución identitaria, sobre todo como mecanismo de reafirmación frente “al otro/las otras”, al admitir nuevas alternativas de organización frente a aquellas que aparecen como direccionadas por el “centro”.

---

148 En el presente documento no nos hemos detenido a graficar, describir ni analizar el proceso seguido en este sentido por cada una de las mujeres –que también impactó en ellas a nivel de sus relaciones intrafamiliares y en el ámbito profesional, puesto que no era ese el objetivo de esta sistematización de la experiencia. Sin embargo, en los cuestionarios de evaluación de los talleres y en los del proceso de aprendizaje, así como en las transcripciones de los talleres realizados con los grupos focales, entre otros documentos, se puede acceder a innumerable información relacionada con este punto (se pueden conocer, por ejemplo, las estrategias utilizadas por las mujeres frente a sus maridos para poderse ausentar de sus hogares y asistir a los eventos).

### **Tercera**

La construcción de la identidad organizativa no se sustentó en la búsqueda de la homogeneidad entre sus integrantes. Partió de la condición personal y local de cada quien, reconociendo la multiplicidad de identidades que los/as sujetos/as ponemos en juego, así como propiciando el respeto y la tolerancia a esa diversidad. Estos principios fueron puestos progresivamente en práctica durante los momentos de debate e interacción que se dieron en el marco de la capacitación, demostrando que es posible la convivencia respetuosa entre “diferentes”.

### **Cuarta**

Como consecuencia de lo anterior, se deduce que el hecho de que las integrantes del CODEMUF se hayan identificado con la organización regional no ha significado la supresión de fricciones a su interior. De la misma manera que sucede en todo colectivo social, en el CODEMUF existe un permanente juego de correlación de fuerzas, cuyo equilibrio en función de los intereses comunes deberá ser precautelado en el futuro por la propia organización y sus dirigentas.

### **Quinta**

El *Plan Estratégico* del CODEMUF fue el resultado de un proceso participativo, en el cual se expresó el forcejeo entre corrientes de mujeres diversas al interior de la organización. El documento final recogió el sentir general de las mujeres de la región, quienes se identificaron con él y, en esa medida, lo difundieron e incorporaron como referente -de acuerdo a las especificidades locales- para el accionar de sus organizaciones. Lo anotado no significa, sin embargo, que las prioridades planteadas por cada grupo de mujeres hayan quedado plasmadas en el *Plan*, lo cual lleva a concluir que el proceso de construcción del documento, en sí mismo, le ha dado legitimidad en la medida en que propendió al establecimiento de mecanismos y espacios de participación.

### **Sexta**

Al descubrimiento de la fuerza que, como grupo, pueden tener las mujeres de la región, contribuyeron la valoración positiva de lo público y lo po-



lítico, que estimuló su afán movilizador, así como la constatación del impacto público que su presencia causaba en las diferentes provincias. Esta incidencia estuvo precedida de una estrategia personalizada y, sobre todo, continua, de acercamiento, cabildeo y promoción, llevada adelante por las dirigentas en el marco del proyecto. Además de la estrategia de comunicación, parecería que en el posicionamiento público del CODEMUF incidió también la frecuencia con la cual la organización protagonizaba actividades y emitía opiniones, lo que conllevaba el riesgo de que al retirarse por un período algo prolongado de la escena pública local, perdiese inmediatamente el espacio público ganado. Hay que tener presente que podría resultar menos complicado insertarse en un ámbito nuevo de acción que mantenerse en él, más aún si está vinculado con la opinión pública.

### **Séptima**

El proceso de capacitación contribuyó al fortalecimiento organizativo del CODEMUF en la medida en que, además de los contenidos y la metodología utilizada, se enriqueció con los siguientes elementos:

- a) su carácter presencial, lo cual “obligó” a la interrelación entre personas y grupos diversos -integrantes de la organización o que se esperaba captar-, quienes tuvieron que hacer esfuerzos por comprender a “las otras” y convivir con ellas en un marco de respeto;
- b) su continuidad y, por momentos, inclusive intensidad lo cual reforzó la presencia del CODEMUF y creó expectativas por volverse a encontrar entre personas que, en muchos casos, entablaron lazos de amistad que persisten hasta la actualidad. Hay que reconocer los esfuerzos hechos por las cursantes para desplazarse y permanecer en los talleres durante tres días seguidos, hecho que demostró que, cuando existe verdadero interés por participar, las mujeres también pueden buscar alternativas para darse tiempo. No obstante, es necesario volver la mirada hacia las condiciones personales y cotidianas, que dificultan la participación de las mujeres en actividades que requieren su presencia de manera más sostenida, e inventar/reinventar mecanismos de incidencia en las mismas;
- c) su origen, resultado de la alianza entre una ONG de apoyo y una organización social de mujeres emergente, lo que permitió combinar las fortalezas de una y otra, a pesar de que aquello requirió esfuerzos al inicio del proyecto;

- d) la presencia de las dirigentes del CODEMUF en todos los eventos, quienes tenían la oportunidad de capitalizar hacia la organización las ideas, propuestas y cuestionamientos que iban resultando, además de dar respuesta rápida a interrogantes y requerimientos que las participantes les planteaban;
- e) la presencia del equipo técnico durante todos los eventos contemplados, lo que permitió hacer un seguimiento muy cercano y aplicar inmediatamente cualquier medida correctiva necesaria.

### **Octava**

Si bien es cierto que la experiencia ha contribuido a fortalecer internamente al CODEMUF y a posicionarlo hacia fuera, no lo es menos el hecho de que el trabajo con las bases debe ser todavía reforzado y dinamizado.

### **Novena**

Parece impostergable la necesidad de repensar las formas de articulación de las mujeres organizadas del país a nivel nacional y local a fin de respetar procesos y dinámicas particulares sin que ello signifique la desarticulación, desmembración e incluso pugna entre organizaciones. El reto queda planteado para unas y otras.

## Fuentes consultadas y citadas

- AGUIRRE, Rosario. "Mujeres en América Latina: acciones colectivas y búsqueda de representación política", *Género y Desarrollo*, 5, 11, agosto de 1996.
- BASTOS, Santiago y CAMUS, Manuela "La interculturalidad: ¿Una respuesta para la Guatemala del siglo XXI?", *Diálogo* (FLACSO, Guatemala) 13, febrero de 2002.
- BATLIWALA, Srilatha. "El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción". En Magdalena León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM. Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- COBO BEDIA, Rosa. "Género". En Celia Amorós, *10 palabras clave sobre mujer*. España: Editorial Verbo Divino, 1995.
- EVERS, Tilman. "Identidad: El lado oculto de los nuevos movimientos sociales". En *Materiales para el debate contemporáneo*. Uruguay: CLAEH, s/f.
- GARCÉS, Alicia. "Reflexión sobre aspectos socio-culturales de los pueblos y/o nacionalidades amazónicas frente a los impactos de la actividad petrolera en la región". Programa de capacitación de representantes de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador sobre diferentes aspectos en el tema de hidrocarburos. Informe de consultoría. Fundación Natura, octubre 2001.
- HERRERA, Gioconda (Comp.). *Estudios de Género*. Antología Ciencias Sociales. Ecuador: FLACSO, ILDIS, Fundación Friedrich Ebert, 2001.
- INEC. Resultados del VI Censo de Población 2001.
- MOLLER OKIN, Susan, "Desigualdad de género y diferencias culturales", *Perspectivas Feministas en Teoría Política*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, S. A., 1996.
- REVILLA, Maritza. "Participación política: lo individual y lo colectivo en el juego democrático". En Benedicto, Jorge y María Luz Morán (Eds.), *Sociedad y Política, Temas de Sociología Política*. Madrid Alianza Editorial, 1995.
- RODAS, Raquel. "Muchas voces, demasiados silencios. Los discursos de las lideresas del movimiento de mujeres del Ecuador". Informe de consultoría. Quito: Fondo para la Igualdad de Género de ACDI, 2002.
- ROSETO, Rocío, VELA, María Pilar y REYES, Ariadna. *De las Demandas a los Derechos. Las mujeres en la Constitución de 1998*. Ecuador: Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana, Consejo Nacional de las Mujeres, Embajada Real de los Países Bajos, 2000.
- TENE, Carmen, "Ruptura de la exclusión de mujeres indígenas". En V/A, *Mujer, participación y desarrollo*. Ecuador: Corporación de Estudios para el Desarrollo, 2000.
- TOURAINÉ, Alain. *Igualdad y Diversidad. Las Nuevas Tareas de la Democracia*. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.

VEGA, Silvia, “La ciudadanía incompleta de los movimientos de mujeres”. En V/A, *Mujer, participación y desarrollo*. Ecuador: Corporación de Estudios para el Desarrollo, 2000.

## Documentos

CEDIME. Ayuda-Memoria de la evaluación final del proceso. Macará: 16 de marzo del 2002.

CEDIME. Cuadro de Recuperación de la Experiencia del Proyecto ‘Fortalecimiento Institucional del CODEMUF’.

CEDIME. “Cuadro de Recuperación del Contexto del Proyecto ‘Fortalecimiento Institucional del CODEMUF’”.

CEDIME. Estatutos del Comité de Desarrollo de Mujeres Fronterizas –CODEMUF-.

CEDIME. Evaluación general del proceso de aprendizaje en base los Cuestionarios para Evaluar el Proceso de Aprendizaje aplicados al inicio y al término del ciclo de capacitación. (mimeo, s/f).

CEDIME. Guía y Memoria del Primer Módulo de Capacitación sobre “Género y Liderazgo” para integrantes de las Provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Abril-mayo de 2001.

CEDIME. Guía y Memoria del Segundo Módulo de Capacitación “Comprendiendo la Región desde lo Local hasta lo Global” para integrantes de las Provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza”. Julio-agosto de 2001.

CEDIME. Guía y Memoria del Tercer Módulo de Capacitación sobre Sistema Político y Poder para integrantes de las Provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Septiembre de 2001.

CEDIME. Guía y Perfiles de Proyectos de los Talleres de Capacitación “El Desarrollo desde una Perspectiva de Género: Viabilidad, Formulación y Gestión de Proyectos” para integrantes de las Provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Noviembre-diciembre de 2001.

CEDIME. Guía y Memoria del Quinto Módulo de Capacitación “Desarrollo Local y Negociación” para integrantes de las Provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Enero de 2002.

CEDIME. Identificación de Supuestos Teóricos para la Sistematización del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF”.

CEDIME. Informe Final del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF”. Mayo 3 de 2002.

CEDIME. Informe General de Avance Semestral del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF”, correspondiente al período marzo-agosto de 2001.

- CEDIME. Informe General de Avance Semestral del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF”, correspondiente al período septiembre 2001-marzo 2002.
- CEDIME. Informes Provinciales de Avance del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF” para El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza, correspondientes al período marzo de 2001 – mayo de 2002.
- CEDIME. “Las Mujeres Fronterizas Reconocemos Nuestra Región”. Recopilación de material elaborado en los talleres de capacitación “Comprendiendo al Región desde lo Local hasta lo Global” para integrantes del CODEMUF de las provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza. Julio y agosto de 2001.
- CEDIME. Memoria de la Primera Reunión de Planificación. Quito, 22 y 23 de febrero de 2001.
- CEDIME. Memoria de la Segunda Reunión de Trabajo y Planificación. Quito, 16 al 18 de marzo de 2001.
- CEDIME. Memoria de la Tercera Reunión de Planificación. Zamora, 20 y 21 de mayo de 2001.
- CEDIME. Memoria de la Reunión de Evaluación del Primer Semestre. Zaruma, 30 de septiembre de 2001.
- CEDIME. Memoria de la Cuarta Reunión de Planificación. Quito, 21 de noviembre de 2001.
- CEDIME. Memoria de la Quinta Reunión de Planificación. Quito, 21 de diciembre de 2001.
- CEDIME. Memoria del Encuentro de Organizaciones de Mujeres de la Frontera Sur “Nuestra Propuesta para el Futuro Regional de Integración y Paz”. Vilcabamba, Ecuador, abril de 1999.
- CEDIME. Periodización del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF”.
- CEDIME. Plan Estratégico del Comité de Desarrollo de Mujeres Fronterizas –CODEMUF-. Macará, 15 de marzo de 2002
- CEDIME. Propuesta de Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF”. Octubre 2000.
- CEDIME. Propuesta de Sistematización de la Experiencia del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del CODEMUF” (FIG-10).
- CEDIME. Sistematización de los Cuestionarios para Evaluar el Proceso de Aprendizaje, aplicados en Puyo (Subregión 1) el 20 de abril de 2001, y en Zamora (Subregión 2) el 18 de mayo de 2001.
- CEDIME. Sistematización de los Cuestionarios para Evaluar el Proceso de Aprendizaje, aplicados en Shell Mera (Subregión 1) el 13 de enero de 2002, y en Machala (Subregión 2) el 27 de mayo de 2001.

- CEDIME. Tabulación de los Cuestionarios de Evaluación de los Talleres sobre Género y Liderazgo, aplicados en Puyo (Subregión 1) el 22 de abril y en Zamora (Subregión 2) el 20 de mayo de 2001.
- CEDIME. Tabulación de los Cuestionarios de Evaluación de los Talleres "Comprendiendo la Región desde lo Local hasta lo Global", aplicados en Loja (Subregión 2) el 22 de julio y en Macas (Subregión 1) el 1º de agosto de 2001.
- CEDIME. Tabulación de los Cuestionarios de Evaluación de los Talleres sobre Sistema Político y Poder, aplicados en Puyo (Subregión 1) el 9 de septiembre y en Zaruma (Subregión 2) el 30 de septiembre de 2001.
- CEDIME. Tabulación de los Cuestionarios de Evaluación de los Talleres "El Desarrollo desde una Perspectiva de Género: Viabilidad, Formulación y Gestión de Proyectos", aplicados en Sucúa (Subregión 1) el 18 de noviembre y en Zamora (Subregión 2) el 2 de diciembre de 2001.
- CEDIME. Tabulación de los Cuestionarios de Evaluación de los Talleres sobre Desarrollo Local y Negociación, aplicados en Shell Mera (Subregión 1) el 13 de enero y en Machala (Subregión 2) el 27 de enero de 2002.
- CEDIME. Transcripción de entrevistas realizadas entre noviembre de 2001 y enero de 2002 a autoridades y representantes de instituciones/organizaciones en Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza.
- CEDIME. Transcripción del taller con el grupo focal de Pastaza y Morona Santiago a propósito de la Sistematización del Proyecto "Fortalecimiento Institucional del CODEMUF". Puyo, 7 de diciembre de 2002.
- CEDIME. Transcripción del taller con el grupo focal de El Oro a propósito de la Sistematización del Proyecto "Fortalecimiento Institucional del CODEMUF". Machala, 14 de diciembre de 2002.
- CEDIME. Transcripción del taller con el grupo focal de Loja a propósito de la Sistematización del Proyecto "Fortalecimiento Institucional del CODEMUF". Loja, 4 de enero de 2003.
- CEDIME. Transcripción del taller con el grupo focal de Zamora Chinchipe a propósito de la Sistematización del Proyecto "Fortalecimiento Institucional del CODEMUF". Zamora, 11 de enero de 2003.

# Democratización del Poder y Construcción de la Identidad Local desde las Mujeres



*María Eugenia Lima y Julieta Logroño*

## **Introducción**

La participación política de las mujeres se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del movimiento de mujeres del Ecuador, al constatar que el sistema político formal ha conculcado sus derechos políticos de manera permanente, lo que se ha manifestado en una constante subrepresentación femenina en los diversos poderes del Estado, particularmente en los poderes locales, espacios en los cuales su rol se ha reducido, básicamente, al de votantes. A partir de la década de los 90 se empezó a debatir sobre la importancia de los espacios locales como escenarios estratégicos para el ejercicio de los derechos, por lo que los diversos movimientos sociales, entre ellos el de mujeres, comenzaron a discutir sobre la necesidad de intervenir activamente en éstos a fin de construir, desde lo local, nuevas propuestas de desarrollo tendientes a lograr la equidad social y de género.

Fue en esa perspectiva que la Fundación Mujer y Familia Andina (FUNDAMYF) propuso al FIG-ACDI el proyecto *El Poder Local: un espacio estratégico para la concreción de los derechos de las mujeres*, considerando como una de sus estrategias la elaboración de planes de desarrollo con visión de género en los municipios de la provincia de Chimborazo, propuesta que fue

aceptada y ejecutada, primeramente, en el Municipio de Cumandá, y, más adelante, en los de Chambo, Colta y Riobamba<sup>1</sup>.

Esta experiencia fue escogida por el FIG-ACDI para ser sistematizada. La metodología se enmarcó en la propuesta del FIG y la elaboración estuvo a cargo de María Eugenia Lima y Julieta Logroño. El tiempo de sistematización se extendió desde septiembre del 2002 a febrero del 2004. Su objetivo se orientó a recuperar los aprendizajes de FUNDAMYF en el proceso de incorporación de la visión de género en las políticas públicas locales como herramienta de democratización del ejercicio de poder desde las mujeres. Al constatar la existencia de nudos críticos en la participación local de las mujeres, planteamos a lo local como uno de los ejes de sistematización en tanto constituía el escenario en el que se situaría nuestro análisis. Otro de los ejes identificados fue la participación política de las mujeres. De ambos ejes se derivó la pregunta central que motivó nuestra reflexión y a la que pretendemos dar respuesta: ¿En qué medida la participación de las mujeres y la incorporación de la visión de género permite un proceso de democratización de los gobiernos locales?<sup>2</sup>

Buscaremos analizar cómo la participación de las mujeres ayudó o no a modificar las formas de hacer política a nivel local; cómo se establecieron alianzas y redes entre las organizaciones de mujeres y otros actores locales; cómo se operativizaron las políticas públicas; si se generaron o no articulaciones entre las organizaciones y otros entes de la sociedad civil; cómo la planificación con perspectiva de género, entendida como un enfoque analítico e interdisciplinario orientado a conocer y explicar la situación de las mujeres con respecto a los hombres en el mundo y sus relaciones asimétricas de poder, puede ayudar en la definición de un nuevo modelo de gestión local orientado a impulsar un desarrollo sustentable, equitativo, constituyéndose en una herramienta eficaz para desarrollar los intereses estratégicos de las mujeres. Veremos si la perspectiva de género puede proporcionar un agregado a los planes de desarrollo local y si puede o no ser una herramienta de democratiza-

---

1 La provincia de Chimborazo está ubicada en la sierra central del Ecuador. Cumandá, Chambo, Colta y Riobamba, son cantones de la provincia. En total, cuenta con 10 cantones. (*Nota de la Editora*)

2 Las preguntas secundarias que nos formulamos fueron: ¿Cómo las mujeres pueden convertir a los espacios locales en escenarios estratégicos para la concreción de sus derechos? ¿En qué medida la participación de las mujeres en procesos de planificación local permite una participación protagónica y decisoria en los gobiernos locales?



ción y empoderamiento de las mujeres. Para lo cual, retomando la visión de Pierre Bourdieu, analizaremos al municipio como un campo en el que se expresan relaciones de poder contradictorias que permiten explicar cómo la ausencia de las mujeres, la invisibilización de los intereses diferenciados y heterogéneos de la población, configuran una cultura local en donde lo femenino a menudo está invisibilizado o estereotipado, y, por lo tanto, ausente de los modelos de planificación y de gestión locales.

Este trabajo presenta los resultados de ese ejercicio organizados en cuatro partes. En la primera, situamos el contexto en el que intervino el proyecto, sus antecedentes, fundamentación, objetivos, objeto, cobertura, población meta y enfoques conceptuales. En la segunda, analizamos su arranque, la constitución del equipo técnico, las estrategias de intervención y las alianzas para la ejecución, al mismo tiempo que describimos el proceso de capacitación, sus contenidos, metodología, modo de ejecución y resultados. En la tercera parte analizamos la experiencia de planificación, la constitución de los comités de desarrollo local, la elaboración de los planes de desarrollo local, su propuesta metodológica y los actores participantes. Finalmente, la cuarta parte aborda la propuesta de desarrollo institucional y el proceso de capacitación y reestructuración municipal, para culminar con la exposición de las lecciones aprendidas de la experiencia.

## **El Contexto Local**

### *El Escenario Territorial*

La provincia de Chimborazo se encuentra ubicada en la sierra centro y tiene una superficie de 6.495,1 kms<sup>2</sup>. Según datos del INEC de 1997, su población era de 412.836 habitantes, de los cuales el 52.2% correspondía a población femenina y el 47.8% a masculina, estimándose que el 50.2% de la población, es decir, 207.243 habitantes, eran indígenas. Los datos de la *Encuesta de Condiciones de Vida* del INEC y del Banco Mundial (1994) ubicaban a Chimborazo con un 38.3% de pobreza, un 18.9% de indigencia y con un decil de indigencia de nueve puntos. Tales porcentajes deben haberse multiplicado en los últimos años por la agudización de la crisis, reflejada en la elevada emigración de los/as ecuatorianos/as a otros países. En los momentos ac-

tuales, la pobreza cubre al 86% de la población en el área rural, estimándose que de ésta, nueve de diez son indígenas<sup>3</sup>.

El cantón Colta se encuentra ubicado en la parte noroccidental de Chimborazo, entre 79° 03' y 78° 40' longitud occidental, y 1° 37' 06" y 1° 50' latitud sur. Su cabecera cantonal es la ciudad de Cajabamba. Tiene una superficie de 850 km<sup>2</sup> que representa el 13.14% del total del territorio de la provincia, siendo uno de los cantones más grandes después de Guamote y Riobamba y de tamaño similar al de Alausí<sup>4</sup>. En 1999, su población total, según las proyecciones realizadas a partir del censo de 1990, era de 51.421 habitantes, de los cuales un 39% era menor de quince años.

Colta es un cantón histórico. Su actual asentamiento fue, 500 años antes, el prehistórico Liribamba, considerado uno de los centros estratégicos del señorío étnico Puruway, y, posteriormente, la Ricpamba incásica ("camino por el que se va"), con las características de tambo y fortaleza y de lugar de encuentro e intercambio de las sociedades costeras, andinas y, posiblemente, amazónicas. En este sitio se produjo, en 1534, la primera fundación española de Quito, denominada *Villa Santiago de Quito*. También fue el centro de la antigua Riobamba, que se reubicó espacialmente luego del terremoto de 1797. El pueblo de Cicalpa, una de las parroquias centrales de Colta, surgió de las ruinas de Riobamba. Anteriormente, era un anejo de este cantón que se reconfiguró territorialmente por la ocupación de los indígenas, obligados a abandonar sus propiedades luego del terremoto.

La explosión demográfica y la escasez de tierras en el cantón han agudizado los problemas de su población, expulsándola de sus tierras, en especial a la población masculina. En la actualidad, familias enteras ven en las grandes ciudades una alternativa para obtener trabajo y recursos para su subsistencia. La población que se ha quedado en Colta identifica a la migración como uno de sus mayores problemas, pues provoca inestabilidad familiar; mayor carga de trabajo para las mujeres y niños/as, que asumen el cuidado de la parcela; graves problemas de salud para las mujeres, contagiadas con las enfermedades contraídas por sus esposos en las ciudades; los jóvenes no consideran la actividad agrícola como su proyecto de vida y ponen sus ojos en la gran ciudad, quedando abandonadas las tierras y con mayores problemas de deterioro; los

---

3 Según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE). Ministerios del Frente Social-UNICEF, 2001.

4 JUNAPLA, *Compendio de información socio económica de las provincias del Ecuador*. Quito, JUNAPLA, 1976.

procesos de aculturación son muy fuertes: los/as migrantes, poco a poco, van desconociendo la organización comunal, costumbres y sistemas de gobierno.

Lo nuevo de la migración es que ahora las mujeres también son parte de ella. En el caso de las parejas, dejan a sus hijos/as mayores al cuidado de sus abuelos o parientes y se van con los/as más pequeños/as. Las casadas no migrantes nos comentaban que, en algunas oportunidades, los hombres, generalmente, vuelven en las épocas de siembra, cosecha, fiesta de la comunidad o para ejercer el voto en los procesos electorales. Durante ese largo tiempo de espera, ellas asumen la jefatura de la familia. Los hombres regresan a descansar, “a recuperar fuerzas”, o por problemas de enfermedad. Esta realidad ha contribuido a que las mujeres asuman cargos de dirección en sus comunidades. Hoy se puede apreciar la existencia de presidentas de cabildos, aunque aún en números reducidos, pues todavía se estila nombrar a hombres para dichos cargos. En tales casos, ellos deben permanecer en la comunidad mientras dure su nombramiento.

El cantón en referencia ha vivido un proceso de *indianización*. La población blanco-mestiza ha abandonado Cajabamba para trasladar su residencia a la cabecera provincial (Riobamba). Las razones señaladas para su desplazamiento han sido: “la educación de los hijos e hijas” y “la falta de fuentes de trabajo”, entre otras. Esto ha generado una reducción considerable de la población urbana mestiza, por lo que, en la actualidad, la población mayoritaria es indígena, de nacionalidad kichwa. Los mestizos, sin embargo, han continuado manteniendo algunas propiedades en el área rural y sus casas en el pueblo, y, los días de feria, se trasladan a Cajabamba para realizar una de sus tradicionales actividades económicas: la comercialización de productos llamados “de los blancos” (arroz, azúcar, ropa, pilas, radios, medicinas, etc) entre la población indígena. Pero, aunque Colta se había convertido en un cantón eminentemente indígena, dada la discriminación existente hacia el pueblo kichwa, la población mestiza seguía manteniendo las principales representaciones, especialmente en el municipio e instituciones del Estado central, hecho que se modificó cuando el movimiento indígena se planteó la necesidad de representarse a sí mismo, es decir, asumir el poder en los espacios locales.

Por su parte, Chambo está situado a ocho kilómetros al este de Riobamba. Tiene una superficie de 161.1 has que constituye el 2.5% de la provincia y representa el 2.6% de su población. Está ubicado a 1° 41' 32" latitud sur y a 78° 35' 32" longitud occidental. Su topografía es variada, pues, mientras una parte de su territorio, correspondiente a la playa baja del río Chambo, tie-

ne 2600 msnm, su parte alta, cerca de los Cubillines, tiene 4711 msnm, aspecto que evidencia su caprichosa geografía. Es uno de los cantones con microclima templado, lo que le ha convertido en un escenario atractivo para la edificación de viviendas vacacionales y negocios de turismo a lo largo de la carretera Riobamba-Chambo. Dado el crecimiento de la ciudad, actualmente es un corredor muy atractivo y cercano a la capital de la provincia. Además, cuenta con lugares de clima frío en sitios de montaña, tales como los Cubillines.

Chambo fue uno de los primeros asentamientos de la nacionalidad Puruway. Según datos históricos, los Chambos formaron sus asentamientos en las faldas de los montes Leonán y Cubillín y en los márgenes del caudaloso río Chambo. En las luchas que mantuvieron los Puruwayes contra el dominio incásico, los Chambos fueron uno de los pueblos que pusieron mayor resistencia. Esta misma tradición guerrera se expresaría contra los españoles, encabezada, esta vez, por el cacique Achamba, en honor de quien se dió el nombre al pueblo. Perteneció al cantón Riobamba hasta su cantonización efectuada el 18 de marzo de 1998, según Acuerdo Oficial 896. Sin embargo, los esfuerzos por lograr ésta se remontarían a 1940. En 1952 se insistiría, nuevamente, sin obtener el reconocimiento oficial. En la actualidad, mantiene una división administrativa según barrios y comunidades (anejos y caseríos).

De acuerdo al censo del 2001, Chambo tiene 10.541 habitantes (5002 hombres y 5539 mujeres). Con una tasa de crecimiento anual del 1%, es uno de los cinco cantones que tuvieron un crecimiento positivo, superando en una décima a la tasa promedio de crecimiento anual provincial (0.9%). La población femenina sigue siendo ligeramente superior (52.5%), registrándose un descenso de la masculinidad, pues hoy existen 90.3 hombres por cada 100 mujeres, mientras en 1990 habían 94.1 por cada 100. Esto se explica por los acelerados flujos migratorios a partir de la crisis financiera de 1998. Cabe resaltar que el promedio de migración en los hombres es de 7.27% y en las mujeres de 5.06%.

De acuerdo a esta información podemos colegir que el proyecto se sitúa en los escenarios diversos que caracterizan a la provincia. En efecto, Chimborazo tiene diez cantones que, por su configuración geográfica y cultural, son diversos. Si tomamos en consideración los dos en los que hemos trabajado (Chambo y Colta), podremos entender esta afirmación. Mientras Colta ha vivido un proceso de indianización, Chambo registra un proceso de mestizaje significativo que ha determinado que su población ya no se asuma como indígena. Inclusive, su forma de vestir y su idioma no tienen ninguna

relación con el pueblo kichwa. Esta diversidad la observamos en otros aspectos, pues, si bien los dos cantones tienen como principal actividad económica la producción agrícola, la realidad de los suelos marca diferencias sustanciales. Mientras Chambo es conocido como *El Granero de Chimborazo*, con suelos altamente productivos, el cantón Colta soporta un proceso de deterioro del suelo que ha reducido significativamente su productividad, convirtiendo a la agricultura en una actividad cada vez más compleja como opción de trabajo y vida para sus habitantes. Asimismo, en el área rural de Colta, su unidad organizativa es la comunidad, con sus formas organizativas y de gobiernos particulares, diferentes a las del gobierno central y local, mientras que en Chambo, aunque su unidad organizativa también es la comunidad, no se registran sistemas de gobierno particulares. Todos estos aspectos caracterizan la diversidad de los cantones en los que intervino el proyecto.

### **El contexto institucional**

#### *La institución ejecutora*

En el concierto de ONGs que promueven procesos alternativos en respuesta a la crisis y frente a los límites de las propuestas de desarrollo, la FUNDAMYF prioriza lo local como escenario privilegiado para construir iniciativas que desencadenen procesos propios de desarrollo. En ese marco, considera importante fortalecer las capacidades orientadas al desarrollo de las potencialidades de las localidades y de los sujetos como actores de su propio cambio. Nos proponemos, además, fortalecer las identidades y revitalizar las culturas locales sin dejar de mirar el entorno nacional y global; construir ciudadanía social y una subjetividad crítica que permita exigir los derechos colectivos e individuales; asumir la diversidad en la construcción de nuevas relaciones interculturales, de género y generacionales para revertir las múltiples formas de inequidad existentes.

Nuestra misión es la construcción de una sociedad equitativa y solidaria a través de propuestas sustentables e integrales de desarrollo que promuevan el fortalecimiento de la capacidad local en las dimensiones humana, socio-política, ambiental-territorial y económico-productiva. Nuestra visión es la de ser una institución innovadora que recupere la memoria histórica y la experiencia colectiva y promueva la construcción mancomunada del desarrollo equitativo para ejercer nuestros derechos a ser, soñar, crear, disfrutar, amar y vivir en libertad (*Véase recuadro*).

En su camino recorrido, la FUNDAMYF ha impulsado múltiples procesos encaminados a la planificación local y microregional, habiendo generado metodologías participativas para la elaboración de planes de desarrollo con visión de género, proyectos productivos, presupuestos sensibles al género, normativas locales para el manejo de la biodiversidad, para promover el desarrollo institucional y brindar apoyo al desarrollo de la economía local, todo lo cual ha contribuido al fortalecimiento del tejido social e institucional.

### *Los Municipios de Colta y Chambo*

Pese a la vigencia de la *Ley de Descentralización del Estado* (1997), los municipios expresan, en su organización y prácticas, los vicios del Estado central. Los Municipios de Colta y Chambo no escapaban a esta realidad al replicar el centralismo en su propia institución, expresada en la falta de coordinación entre departamentos y jefaturas, aislamiento y concentración de funciones, en especial, en la propia alcaldía y los departamentos de obras públicas. Había una marcada actitud burocrática, evidenciada en la lentitud de la gestión, un escaso despliegue de iniciativas y respuestas, falta de motivación y pertenencia a la institución, a la vez que sus actividades se operaban en función de rutinas que hacían poco eficientes los trámites institucionales. Uno de los nudos críticos tenía que ver con la existencia de una normativa caduca, como por ejemplo, la *Ley de Régimen Municipal*, vigente desde hace cincuenta

#### **Los objetivos de FUNDAMYF**

- Implementar procesos de planificación participativos para configurar propuestas de desarrollo local
- Apoyar la construcción de escenarios de participación de los/as actores/as locales para la democratización del ejercicio del poder
- Diseñar y facilitar, de manera participativa, proyectos de desarrollo local que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población
- Impulsar programas y proyectos de recuperación y manejo sustentable de la megadiversidad natural y paisajística de nuestro país
- Revitalizar las expresiones culturales de los diversos pueblos que conforman el Ecuador, impulsando la interculturalidad, el respeto y aplicación de los derechos civiles, económicos, sociales y culturales
- Elaborar y facilitar, de manera participativa, propuestas que promuevan el ejercicio de los derechos económicos, políticos y sociales de las mujeres como sujetos del desarrollo

años, que los volvía entidades burocráticas y con poca respuesta a los cambios y exigencias actuales.

En función de un marcado discrimen étnico, el Municipio de Colta estuvo representado, generalmente, por alcaldes mestizos, aún cuando su población era mayoritariamente kichwa. Esta constante histórica sufrió una modificación cuando el movimiento indígena, a partir del levantamiento de 1990, se planteó la necesidad de asumir la representación política local con voz propia. Así, en los tres últimos períodos<sup>5</sup>, el municipio coltense ha estado representado por autoridades indígenas, insertas en lógicas organizativas y políticas diferentes a la oficial, reproducida por los pueblos mestizos. Sin embargo, al ingresar al manejo de esta entidad pública, debieron someterse a normas establecidas y a una gestión a cargo de empleados/as y trabajadores/as que, casi en un ciento por ciento, eran mestizos/as, situación que provocó conflictos y reflejó los límites del modelo de gestión local, cerrado a la diversidad etnocultural.

Esta comprensión cerrada de la diversidad cantonal se expresaba en todas las dimensiones del quehacer municipal. Al respecto, en reiteradas ocasiones el Alcalde de Colta se formulaba varias preguntas, como por ejemplo: ¿Cómo es posible contar con un departamento de planificación que tiene como función principal planificar y ordenar el uso del suelo en la ciudad, si el cantón Colta es fundamentalmente rural y la ciudad de Cajabamba expresa un decrecimiento permanente? Si la forma organizativa de la población indígena es la comuna, y no existe una propuesta de planificación desde la municipalidad que involucre los centros poblados de la comunidad ¿cómo puede el municipio dar respuesta a los requerimientos sociales de la población? Esta realidad puso sobre el tapete un debate que impugnaba la visión uniforme de las entidades municipales en la medida en que no ayudaba a dar respuesta a realidades diversas como las que hemos mencionado.

### *Situación de las organizaciones sociales*

El cantón Colta es rural y de población mayoritariamente indígena. Su base organizativa es la comuna, reconocida históricamente en 1937, cuando se promulgó la *Ley de Comunas*. La comunidad es un espacio físico muy particular, que identifica a un grupo de familias por su “pertenencia e identidad

---

5 Se refieren a los períodos de ejercicio de las autoridades seccionales: 1992-1996; 1996-2000 y 2000-2004 (*Nota de la Editora*).

étnica”, y que cumple, hacia el exterior, las funciones de “gestión y representatividad” de ellas. Las comunidades tienen un rol fundamental en la gestión y administración de las propiedades comunales, en la solución de los conflictos internos y en la organización de las actividades generales y comunitarias.

Para lograr mayor presencia y mejorar los niveles de negociación, se han implementado alianzas entre las comunidades conformando organizaciones de segundo grado en las que predominan los elementos ideológicos. En los momentos actuales, las organizaciones más significativas están relacionadas con las iglesias evangélica y católica. Inclusive, en los últimos tiempos éstas han sido las que se han disputado los espacios públicos del cantón a través de organizaciones como *Pachakutik* (de influencia católica) y *Amauta Jatari* (de influencia evangélica). Existen también otras formas organizativas. A nivel urbano, sobresalen los comités barriales agrupados en la Federación de Barrios de Colta, los comités de padres de familia, los clubes deportivos y culturales, comités de agua, etc., cuya función es la de responder a las demandas y necesidades coyunturales de las comunidades. En la cabecera cantonal se registran instituciones gubernamentales con poca capacidad de trabajo, dado su escaso presupuesto, y ONGs externas. En ese sentido, el municipio constituye una de las instituciones con mayor legitimidad y potencialidad.

En el cantón Chambo, las organizaciones de base, a nivel urbano, son los barrios, mientras que, a nivel rural, son las comunidades. Los barrios eligen una directiva que no tiene mayor legitimidad sino para garantizar las obras de infraestructura demandadas. En éstos se forman organizaciones de carácter funcional, social, deportivo, que no tienen mecanismos de interrelación, por lo que sus actividades son dispersas y no sintetizan, de manera integral, los requerimientos de cada barrio. En cambio, a nivel rural, se eligen los cabildos, estructuras con mayor nivel de unidad, y, por lo tanto, con mayor poder. Esta organización expresa el mestizaje de nuestros pueblos. Por un lado, mantiene la forma organizativa tradicional del *ayllu*<sup>6</sup> y su unidad férrea, la práctica del *randi randi*<sup>7</sup> para realizar obras comunales y familiares y otros mecanismos de socialización que replican formas organizativas y culturales autóctonas. Sin embargo, su nombre, estructura de autoridad y ciertos mecanismos normativos, como multas u otras formas impositivas, son de herencia española. El alto valor que las comunidades indígenas otorgan a la organiza-

---

6 El *ayllu* es un grupo familiar, también definido como una red de parientes heredada y adquirida. (N. de la E.)

7 Forma de intercambio laboral típicamente andina basada en la reciprocidad. (N. de la E.).



ción les ha impulsado a constituir asociaciones de segundo grado, mucho más fuertes y representativas, como la Corporación de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Chambo (CODOCAICH), con niveles de interrelación con la Unión de Campesinos y Asalariados Agrícolas del Ecuador (UCAE), organización de tercer grado.

Además de las organizaciones territoriales existen organizaciones sociales, como la ya mencionada CODACAICH<sup>8</sup>, que es la más importante del cantón. En la cabecera cantonal hay una importante presencia de clubes sociales y deportivos y de organizaciones religiosas, especialmente grupos de catequesis organizados por la Iglesia Católica, que realiza una gran actividad social, mientras a nivel rural se cuentan organizaciones funcionales, siendo las principales las denominadas *Juntas de Agua* y los comités de padres y madres de familia de las instituciones educativas.

En Chambo existen diversas instituciones que no tienen una presencia significativa. La mayoría se relacionan a través de programas o proyectos coyunturales, mediante delegados/as o supervisores/as, pero no tienen una acción permanente que responda a políticas. Las organizaciones campesinas, barriales, de mujeres, deportivas, gremiales, entre otras, tienen diferente nivel de presencia y participación en la vida de su jurisdicción. En cambio, el Municipio de Chambo, tiene gran legitimidad y reconocimiento por parte de la población. A él acuden para solucionar problemas, no solo relativos a los servicios municipales, sino a gran parte de la problemática que vive la población en todas las áreas. Otra organización importante es la Tenencia Política<sup>9</sup>, con un nivel cercano de relación con la población, en especial, con las comunidades del cantón. Se registran también otras instituciones del Estado central, como los Ministerios de Salud, Educación, Agricultura y la Empresa Eléctrica de Riobamba.

### *Las organizaciones de mujeres*

La dinámica organizativa de las mujeres de Colta y Chambo es diversa. Chambo registra un mayor avance de la organización femenina. De allí, la presencia de lideresas que presiden la organización más importante (la CO-

8 Esta está conformada por las siguientes organizaciones: Jesus del Gran Poder, Ulpán, San Pedro de Lluçud, San Francisco de Chambo, Airon, Julquis, Ainche, San Antonio de Guayllabamba y la Asociación Rumiñahui.

9 La Tenencia Política es una institución del Estado central que depende de la Gobernación. Esta, a su vez, depende del Ministerio de Gobierno. (N.de la E.)

DOCAICH). Cabe recordar que su primera presidenta fue Hilda Cargua, una lideresa campesina con una gran trayectoria de lucha que protagonizó importantes acciones en los procesos de recuperación de la tierra. A nivel urbano, hay una presencia activa de mujeres en la Asociación de Escritoras de Chimborazo, mientras que, a nivel rural, la mayoría de comunidades tienen una organización de mujeres con personería jurídica obtenida en los últimos cinco años<sup>10</sup>. Si bien estas organizaciones cuentan con algunas lideresas con clara conciencia de los derechos de las mujeres, en su mayoría no tienen claridad sobre la problemática de género y están unidas, fundamentalmente, en acciones que refuerzan su rol reproductivo: cursos de corte y confección, artesanías, manufactura de zapatos, champú, escobas. Solo una organización maneja una caja de crédito.

Por su parte, en el área urbana del cantón Colta no existen organizaciones de mujeres. Solo las instituciones gubernamentales están representadas por mujeres profesionales. A nivel rural, en los últimos años se han conformado organizaciones de mujeres, pero su debilidad radica en que éstas se estructuran en función de las exigencias de los organismos internacionales y de las ONGs que trabajan en la zona, interesadas en contar con organizaciones femeninas para la ejecución de sus proyectos. Sin embargo, dada la fortaleza de la organización indígena y gracias a la capacitación sobre los derechos de las mujeres, dichas organizaciones constituyen espacios importantes que ayudan a mejorar la condición y posición de las mujeres indígenas, aún cuando estén sometidas al tutelaje y control de los cabildos. Dada su jerarquía política, los cabildos asumen el derecho de vigilar el desarrollo global de la comunidad, aspecto que incluye a las organizaciones de mujeres. Por lo tanto, deciden cuándo deben participar y en qué ámbitos. En ese sentido, las mujeres tienen escasa capacidad de decisión, aún sobre sus propias organizaciones.

### *La participación política de las mujeres*

En los municipios de Chimborazo las mujeres actúan en calidad de: a) demandantes de servicios de infraestructura para sus barrios, como parte de

---

10 Estas organizaciones son: Asociación de Mujeres de Aiche, Grupo de Trabajadoras Autónomas La Magdalena, Grupo de Mujeres Esperanza del Mañana, Grupo de Mujeres Alianza y Amistad, Asociación de Mujeres Rosita Paredes, Club de Madres de San Pedro de Llucud, Club de Señoritas y Jóvenes de San Antonio de Guayllabamba, Asociación de Mujeres Mushug Shungo, Asociación de Mujeres Nueva Era, Club de Mujeres La Delicia, Asociación de Mujeres María José.

los sectores poblacionales que presionan para que se ejecuten obras de agua potable, alcantarillado, luz eléctrica, adoquinado, recolección de desechos sólidos; b) en tanto esposas de los alcaldes, desarrollando actividades sociales, dirigiendo los patronatos municipales, que tradicionalmente cumplen labores de carácter asistencialista en sus localidades; y c) formando parte de “grupos de damas” o clubes que despliegan un trabajo voluntario y de apoyo<sup>11</sup>.

Es decir, las mujeres tienen una participación activa en los espacios locales, pero son discriminadas. Su actuación la realizan en calidad de esposas, pobladoras de barrios, o como “voluntarias” de un trabajo cuyo protagonismo lo tiene el alcalde, por lo que su aporte no es visibilizado a nivel público. Generalmente, estas contribuciones hacen parte del “trabajo comunitario” femenino. Para Carolina Moser, éste es uno más de los roles “naturalizados” de las mujeres, por lo que no se lo toma en cuenta como un aporte substancial y de servicio público, factible de ser reconocido, por ejemplo, en una coyuntura electoral. De allí, la ausencia de “cuadros electorales femeninos” dentro de los partidos políticos de la provincia y del país.

En el proceso de democratización abierto a partir de 1978, las pocas mujeres que participaron en los procesos electorales municipales fueron electas como concejalas. Sin embargo, tan solo representaron el 4% del total del universo de dignidades. Es importante anotar que las concejalías han sido los espacios a través de los cuales las mujeres han retomado su participación en la política formal<sup>12</sup>, aspecto que ha marcado un hito en su participación en los procesos electorales, aún cuando para 1998 las concejalas seguían representando apenas a un 8.6% del universo de autoridades locales. Como en la mayoría de países del mundo, se constataba una subrepresentación femenina en los espacios locales, que tuvo que ser corregida a través de la expedición de la *Ley de Cuotas* (2000), cuyo propósito era disminuir la brecha de inequidad de género en la participación política. Con la aplicación de esta ley, en el 2000 se eligieron seis alcaldesas que representaron el 3% del total de electas, mientras el número de concejalas municipales, como nunca antes, subiría al

11 En el proceso de elaboración de los planes locales, FUNDAMYF encontró, principalmente, esta tipología: el grueso de mujeres participaban como demandantes de servicios; en los municipios, las mujeres en su calidad de esposas participaban de manera activa. Como grupo de apoyo de los patronatos, desarrollan acciones asistenciales, también denominadas de beneficencia.

12 Cabe destacar que la primera diputada ecuatoriana fue Nela Martínez, por decisión de la Asamblea del 28 de mayo de 1944, a insistencia de las bases que asistieron al acto.

30%<sup>13</sup>. Es decir, se registró un incremento de autoridades femeninas electas por votación popular. Así, en el Municipio de Chambo fueron electas dos concejalas que tendrían un rol muy activo en la realización del plan de desarrollo local impulsado por el proyecto. En Colta, en cambio, no se registraría ninguna concejala electa.

Sin embargo, la presencia cuantitativa de mujeres en los espacios locales, mediada por la aplicación normativa de una disposición legal, no ayudaba *per se* a modificar la cultura política local. Tampoco lo había hecho la *Ley de Descentralización* y otras disposiciones legales emitidas, que, aunque dotaban de nuevas atribuciones y competencias a los municipios, no los habían convertido automáticamente en espacios estratégicos para la concreción de los derechos de las mujeres. Este era, precisamente, uno de los aspectos que quería abordar el proyecto.

## La Sistematización de la Experiencia del Proyecto

### *Antecedentes*

La necesidad de fortalecer el proceso organizativo del movimiento de mujeres motivó a un grupo de mujeres, representantes de diversos partidos políticos y organizaciones sociales y de mujeres, en alianza con FUNDAMYF, y el apoyo del FIG-ACDI, a implementar, a partir de 1997, un proceso dirigido a fortalecer la participación política de las mujeres. Como parte de este proceso, se elaboró el documento *Mandato Político de las Mujeres de Chimborazo*, que posibilitó que sesenta lideresas puedan debatir, capacitarse y elaborar importantes propuestas, partiendo de un diagnóstico participativo y documental de la problemática provincial y de las demandas de las mujeres de esa jurisdicción.

El *Mandato* incorporó propuestas, demandas y reivindicaciones de las mujeres en las áreas de trabajo, salud, vivienda, política, medio ambiente, educación, situación de la mujer indígena, y fue elaborado con una perspectiva de género. En él se revalorizó la necesidad de arbitrar soluciones que, partiendo de las particularidades propias de la provincia, considerasen el entorno nacional, así como la importancia de incluir a las mujeres en procesos sostenidos de desarrollo local. Tales propuestas podían ser implementadas a través de diferentes instituciones como el Congreso Nacional, los ministerios, direcciones provinciales de salud, educación y los municipios.

---

13      Datos tomados del Tribunal Supremo Electoral (TSE), 2002.

Una vez elaborado el *Mandato*, la reflexión giró alrededor de cómo concretar las propuestas de las mujeres. En ese contexto, se analizaron varios aspectos. Primeramente, el hecho de que en el país se venía discutiendo la descentralización como uno de los grandes ejes de reforma del Estado que tendía a colocar a los municipios como los escenarios claves desde los cuales se impulsarían las propuestas de desarrollo. En función de esta nueva realidad, éstos se transformarían en espacios desde donde podían concretarse los derechos de las mujeres y de otros sectores sociales contemplados en la Constitución de la República. De allí, la necesidad de apostar por ellos para desatar procesos de desarrollo que permitiesen el ejercicio de los derechos.

Adicionalmente, la *Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social* (1997), establecía como obligatoriedad “el que poderes locales cuenten con una planificación que permita impulsar propuestas de desarrollo”<sup>14</sup>. Esta nueva realidad abría las puertas para la elaboración de planes de desarrollo que surgiesen como una necesidad municipal. El nuevo contexto se transformaba en una oportunidad a ser aprovechada, pues, tradicionalmente, los procesos de planificación local, aunque cobijados bajo un paraguas de aparente “neutralidad”, habían sido ciegos a las diferencias de género, por lo que las necesidades de las mujeres no eran tomadas en cuenta en el diseño de las políticas y servicios que brindaban los municipios.

En ese marco, nuestro objetivo era diseñar planes de desarrollo local participativos con un triple enfoque: de género, de clase y de etnia, que incorporasen las demandas de las organizaciones de mujeres. Con ello, contribuiríamos, en lo institucional, al diseño de propuestas alternativas de desarrollo a nivel local, a la elaboración de políticas públicas con visión de género y a la concreción de las demandas prácticas y estratégicas de las mujeres. Pero, estos procesos no podrían efectuarse como ejercicios técnicos de planificación, sino, más bien, como procesos de participación ciudadana orientados a potenciar la capacidad de las mujeres para permear los espacios públicos, abriendo condiciones para el fortalecimiento de su participación política formal.

Se pensó, entonces, que una de las instituciones más importantes a nivel local eran los municipios, encontrando en el Municipio de Cumandá un espacio comprometido para impulsar la propuesta, por lo que le plantearíamos a éste un segundo proyecto: la elaboración de un plan de desarrollo con visión de género como una estrategia para concretar las aspiraciones e intere-

---

14 Art. 9, sobre “Los Municipios”, inciso a), en *Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social* (1997).

ses de las mujeres en las políticas públicas y generar su participación trascendente en la vida de sus comunidades. La ejecución del proyecto *Aplicación del Mandato Político en el Municipio de Cumandá*, permitió tener como resultado un plan de desarrollo con visión de género. En este marco se realizó un proceso sostenido de capacitación y fortalecimiento del liderazgo de las mujeres de la provincia, y, de manera particular, de las mujeres de Cumandá. Para aprovechar la experiencia vivida, nuevamente le propusimos al FIG-ACDI el apoyo a un nuevo proyecto denominado *El poder local: un espacio estratégico para la concreción de los derechos de las mujeres*, objeto de esta sistematización y cuyo perfil exponemos a continuación.

### La Propuesta

Este proyecto se planteó validar la metodología de elaboración de los planes de desarrollo municipal en diversos espacios: Colta como cantón indígena que presentaba el elemento étnico como una variante importante; el cantón Chambo donde se había vivido un proceso de mestizaje y las mujeres tenían niveles de organización importantes, fundamentalmente, en el área rural; y Riobamba como cabecera provincial e instancia de articulación de las diferentes instituciones locales.

Se planteó, como objetivo general, incluir las demandas prácticas y estratégicas de las mujeres en las políticas públicas locales, como resultado de la participación activa del movimiento de mujeres de la provincia, orientado a abrir caminos hacia el ejercicio de la ciudadanía social<sup>15</sup>.

Ubicó como beneficiarias directas a las organizaciones de mujeres existentes en la provincia, algunas de las cuales se adscribían a organizaciones na-

---

15 Sus objetivos específicos eran: sensibilizar y capacitar en género y planificación con visión de género a los Municipios de Colta, Chambo y Riobamba; sensibilizar y motivar a la participación en la elaboración de los planes de desarrollo local a las organizaciones de mujeres de la provincia de Chimborazo y de los cantones de Colta, Chambo y Riobamba; sensibilizar y capacitar a la población, y de manera especial a las mujeres, sobre género, derechos y las reformas a la Constitución Política del Estado, a través de una campaña de comunicación que permita un mayor conocimiento y difusión del ejercicio de sus derechos; elaborar planes de desarrollo con visión de género para los cantones de Chambo, Colta, e incluir la visión de género en el plan de desarrollo del Municipio de Riobamba, que permita concretar las demandas de las mujeres en las políticas públicas; y elaborar propuestas legales (ordenanzas municipales) que permitan la concreción de las reformas constitucionales a favor de los derechos de las mujeres, en el ámbito local.

cionales, tales como, la Coordinadora Política de Mujeres (CPM), el Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana (FNPME), la Confederación de Mujeres Ecuatorianas por el Cambio (CONFEMEC), el Foro de Jóvenes. Otras eran de carácter provincial y local, como la Federación de Mujeres Indígenas y Campesinas de Chimborazo (FEMICACH), y organizaciones poblacionales, de mujeres, centros de madres y estudiantiles<sup>16</sup>. También se incluyeron las organizaciones de mujeres urbanas y rurales existentes en Chambo, Colta y Riobamba, que serían las actrices directas de la elaboración de los planes de desarrollo. Estas eran organizaciones pequeñas que no habían tenido la posibilidad de configurar una organización cantonal de mujeres y que habían estado ligadas, fundamentalmente, a la formulación de demandas urgentes, como infraestructura educativa, de salud, caminos vecinales, etc.

Adicionalmente, se invitó a participar al Movimiento Indígena de Chimborazo (MICH), a la Asociación de Indígenas Evangélicos de Chimborazo (AIECH), a la Unión de Campesinos y Asalariados Agrícolas del Ecuador, filial Chimborazo (UCAE), al Seguro Social Campesino (FEUNACEC) y a la Corporación de Organizaciones Indígenas de Chambo (CODOCAICH), organizaciones de carácter provincial, que tenían mucha presencia en la vida y dinámica locales. Sus afiliados/as eran de la zona rural, y, en su mayoría, indígenas. Tenían una larga trayectoria en la promoción de procesos significativos de capacitación, formación de liderazgos, concreción de demandas y presencia política. Otra organización participante fue la Unión Nacional de Educadores (UNE), núcleos de Colta, Chambo y Riobamba, de gran importancia, dada su capacidad de réplica de la experiencia en el magisterio.

Entre las instituciones locales beneficiarias se contaron los Municipios de Colta, Riobamba y Chambo, específicamente, sus alcaldes, concejales/as, directores/as, jefes/as departamentales, funcionarios/as y trabajadores/as. Los municipios tienen mucha influencia en la vida cantonal. Son entidades político-administrativas que se expresan en un espacio territorial determinado, dentro del cual ejercen sus competencias y atribuciones. Tienen autonomía, decisión política e independencia financiera. Ejecutan obras de infraestructura y se encargan de la provisión de servicios básicos, además de otras actividades sociales, políticas, económicas y culturales en función del desarrollo de los cantones, constituyéndose, de esa manera, en entidades muy representati-

---

16 Algunas representantes de estas organizaciones fueron capacitadas en género y en el proyecto actuarían en acciones de capacitación y contraloría social en coordinación con FUNDAMYF.

vas, con la particularidad de que establecen una relación cercana con la población. También participaron instituciones del Estado central con asiento local y provincial, tales como, las tenencias políticas, la Dirección de Educación Hispana y Bilingüe, así como las direcciones de salud, bienestar social y agricultura.

Desde este punto de vista, en los tres cantones participaron directamente un total de 425 personas.

### Conceptualización

Los conceptos claves que guiaron el trabajo del proyecto fueron, en primer lugar, el concepto de lo local, y, en segundo lugar, el de participación política de las mujeres, a los que constituimos, además en ejes del proceso de sistematización. Asociados a ellos, abordamos también otros conceptos, tales como, planificación con visión de género y desarrollo.

#### *Lo local*

Uno de los temas que ha cobrado relevancia en las últimas décadas es el análisis de lo local, en tanto se ubica a los escenarios locales como estratégicos para promover modelos de desarrollo más centrados en las necesidades e intereses de las personas. Sin embargo, los espacios locales, así como la descentralización, pueden ser entendidos desde diferentes enfoques.

Desde una visión neoliberal, los espacios locales son los que hay que privilegiar para convertirlos en enclaves orientados a ligar los intereses del capital transnacional con los capitales nacionales, en aras de mejorar los procesos de acumulación capitalista. Por otro lado, hay una visión de lo local que revive nociones que le confieren un sentido ético y hasta cívico. En ese intento, se ha retomado el pensamiento de Alexis de Tocqueville<sup>17</sup>, quien sostiene que se pueden garantizar democracias basadas en pactos racionales, enfatizando en la importancia de lo local, en tanto éste constituye un denso tejido de redes a través de las cuales se relacionan los actores, siendo el pacto la esencia del municipio. En esa misma línea trabaja Robert Putnam cuando expresa que los gobiernos locales cumplen propósitos y que su éxito consiste en recibir insumos y producir respuestas que los hagan sensibles a las demandas y efectivos en el uso de los recursos para satisfacerlas. Según esta noción, la co-

---

17 Véase la obra de Alexis de Tocqueville, *La Democracia en América* (1985).



munidad es cívica, se caracteriza por ser activa y tener espíritu público, y por una textura social hecha de confianza y cooperación<sup>18</sup>.

Como se puede apreciar, estos autores no enfatizan en las relaciones de poder que se generan en los espacios locales, pues en lo local se expresan diversos intereses que reflejan las posiciones socioeconómicas y culturales de los diversos grupos y sus concepciones frente al mundo. Desde una visión crítica, estas posturas no pueden hacernos perder de vista la noción de conflicto, presente en las relaciones sociales locales. De lo contrario, podemos desembocar en posiciones “localistas”, pensando que lo local es la llave mágica para abrirnos al desarrollo, o para lograr el “empoderamiento”. En ese sentido, si se las adopta pasivamente, se puede dar paso a propuestas funcionales que pueden incidir en cambios meramente administrativos de modelos de gestión o de procesos, importantes para iniciar procesos democráticos pero no suficientes para desatar reales procesos orientados a la construcción de propuestas de desarrollo realmente equitativas. En efecto, este tipo de visión privilegia una descentralización denominada administrativa, “cuyos propósitos apuntan a acortar la cadena burocrática, ser más eficaz en los servicios, pero no existe una preocupación por la constitución de sujetos” (Coraggio, cit por Quiroz, 1997:26). Sin embargo, cabe reconocer que en lo que sí aportan estas concepciones, es en visualizar la importancia de abrir procesos participativos tendientes a que la comunidad desarrolle mecanismos de solidaridad y participación colectiva.

Para otros sectores, entre ellos las organizaciones más democráticas de mujeres, lo local puede ser un espacio estratégico puesto que es allí donde pueden o no concretarse los derechos y activarse la participación ciudadana, así como construir procesos de desarrollo que cambien la dinámica económica local a favor de los sectores excluidos. Autores como Jürgen Schuldt y José Luis Coraggio proponen construir, desde lo local, procesos de desarrollo económico endógenos, de carácter sostenido y sustentable, que pongan énfasis en el crecimiento armónico entre regiones, que promuevan la equidad. Desde estos enfoques se trataría de “poner en marcha un proceso integral, autosostenido y sustentable de desarrollo dinámico de las capacidades humanas de todos/as los/as ciudadanos/as en una sociedad heterogénea pero integrada, sin

---

18 Véase Robert D. Putnam. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press, 1992

excluidos, contrarrestando y limitando el desarrollo del capital global y restituyendo la soberanía de los pueblos” (Coraggio cit por Schuldt, 1999: 34).

Se trataría de crear condiciones, desde lo local, para vivir una ciudadanía activa, aspecto que, necesariamente, implicaría una redefinición del modelo político vigente de democracia formal. Es decir, el modelo de desarrollo no incidiría tan solo en la transformación de la gestión administrativa para mejorar la eficiencia y eficacia del Estado, sino que se transformaría en un medio para construir procesos de auténtica democracia. Se buscaría asegurar no solo la gobernabilidad, priorizando los consensos y pactos entre actores desiguales, sino de reconocer que los municipios son también, como lo sostiene Schuldt, “espacios de conflicto”, en donde es necesario desatar la participación y organización popular que ayude a fortalecer procesos de construcción de poder y permita incidir, de manera decisiva, en un cambio social y político profundo. Es desde este enfoque, orientado a apuntalar procesos en esa dirección, que FUNDAMYF ha apostado a la formulación de planes de desarrollo local con visión de género.

### *Participación política de las mujeres en el ámbito local*

Generalmente se ha considerado que el ámbito de participación de las mujeres se centra en el espacio privado. Sin embargo, es importante reconocer que las mujeres siempre han estado participando en los espacios públicos, aunque en el marco de una cultura discriminatoria, como lo expresamos en líneas anteriores. La propia forma de vida de las mujeres las ha convertido en demandantes de servicios, con capacidad de acción y movilización para obtener respuestas de parte de las instituciones, y, por lo tanto, de los municipios. Sin embargo, este accionar no ha sido reconocido ni por las propias mujeres, ni por la sociedad, como una acción política. De ahí que, desde el punto de vista analítico sea importante mirar qué tipo de participación puede convertir las en sujetos con necesidades y reivindicaciones propias.

Actualmente, los procesos de planificación local y las diversas intervenciones de las agencias internacionales y las ONGs han hecho hincapié en la participación política de las mujeres. Sin embargo, es necesario saber que, a nivel local, esta participación puede ser, nuevamente, funcionalizada o mediaticada, o puede contribuir a construir condiciones que hagan posible la concreción de sus intereses estratégicos. En el caso local, su participación política tendría que ver no solo con su acción comunitaria, sino, fundamentalmente, con su involucramiento en la toma de decisiones a nivel público y cotidiana.

no, en el ejercicio de su ciudadanía activa y en la concreción de sus derechos, que, además, deben incorporar como elemento la diferencia de género.

Es decir, el tema de la participación lleva de manera directa a debatir en torno a la democratización, en tanto se requiere de mecanismos para promoverla. En otras palabras, se necesita de la parte subjetiva: conciencia y necesidad de la participación para el ejercicio de derechos, y de la parte objetiva, constituida por las instancias en donde sería factible participar. Desde el punto de vista analítico, es importante mirar cómo se representan los intereses de las mujeres en esos espacios y los conflictos y contradicciones que devienen de su participación.

#### *Planificación del desarrollo con visión de género*

Tradicionalmente, la planificación ha sido asumida como un hecho vinculado a los/as técnicos/as o especialistas. En la actualidad, se han producido importantes innovaciones de conceptos y métodos que posibilitan que los/as ciudadanos/as sean considerados/as como los/as actores/as de su propio desarrollo, destacando así que “planificar el desarrollo” se convierte en un hecho irrealizable e irrelevante sin la constante intervención de la gestión comunitaria.

El feminismo aportó con la visión de género para la formulación de propuestas de desarrollo. Kate Young planteaba que el desarrollo es “un proceso complejo que implica el mejoramiento social, económico cultural y político de los individuos y la sociedad misma”. Mejoramiento, desde esta perspectiva, sería la capacidad de la sociedad para satisfacer las necesidades físicas, emocionales y creativas de la población a un nivel histórico aceptable. Y, por ende, implicaría un incremento del nivel de vida, pero no un consumismo ciego, requiriendo un tipo de sociedad orientada a la distribución equitativa de la riqueza social. Este concepto fue enriquecido al incorporar la visión de género y entenderlo como un proceso capaz de satisfacer las necesidades de hombres y mujeres en su conjunto. Desde este enfoque “se consideran las necesidades prácticas y estratégicas de género, propias de mujeres y hombres. Se reconocen los distintos roles del hombre y de la mujer (productivo, reproductivo y comunitario) y se promueve alcanzar la autonomía económica, social y política con equidad para hombres y mujeres”. Este enfoque asume que dada la asignación de roles sociales distintos y su desigual valoración, los hombres y las mujeres tienen problemas y necesidades diferentes que no deben ser homologados al plantear programas de desarrollo (Young, 1991: 22).

Es decir, en el debate sobre el desarrollo el feminismo aportó en la definición de hasta qué punto las intervenciones habían contribuido a mejorar por igual las necesidades de hombres y mujeres, o, por el contrario, evidenciaban si se estaban consagrando diferencias que, a la postre, determinarían relaciones de poder asimétricas y jerárquicas entre hombres y mujeres. Desde este punto de vista, realizar una planificación con visión de género no implicaría solo diseñar nuevas herramientas técnicas, sino implementar una nueva cultura de planificación que tome en cuenta la diferencia e intervenga con una nueva concepción sobre las políticas públicas. Este ha sido, sin duda, un desafío. Ciertamente, las feministas han trabajado por poner de relieve las complejidades de las relaciones de género y las divisiones de trabajo en contextos socioeconómicos específicos, pero también es verdad que no han desarrollado herramientas metodológicas que les hubiesen permitido convertir en práctica la conciencia de género. Adicionalmente, las intervenciones en lo local son aún nuevas. No existe experticia en género en los/as formuladores/as de políticas. Pero, tampoco entre las organizaciones de mujeres se visualiza un conocimiento acerca de cómo incidir estratégicamente en el proceso de elaboración de las políticas públicas.

Se necesita, entonces, abordar el proceso de planificación, comprendiéndolo por un lado, como la formulación de una política, entendida como el proceso que nos permita contar con un plan integral, que quedaría como un documento más, si, por otro lado, no se contemplan acciones administrativas que lo lleven a la práctica y si finalmente no se dispone de la asignación de recursos financieros que permitan concretar las necesidades e intereses de la sociedad.

## **La Intervención**

### **Primera fase: la concertación para la ejecución**

La primera fase se desarrolló entre enero y marzo de 1999. Se caracterizó por la constitución del equipo técnico, la elaboración y negociación del proyecto, la realización de acciones de cabildeo y establecimiento de acuerdos con actores/as involucrados/as (municipios, sociedad civil, organizaciones de mujeres), y la suscripción de convenios con los Alcaldes de los Municipios de Colta y Chambo para la ejecución de los planes de desarrollo participativos con visión de género.

### *Constitución del equipo técnico*

La conformación del equipo técnico marcó el arranque del proyecto. Se planteó la necesidad de que estuviese integrado por hombres y mujeres para expresar, simbólicamente, que la incorporación de la visión de género en la planificación no es un problema de mujeres, sino una acción social colectiva necesaria para construir una propuesta equitativa e incluyente. El equipo tenía un carácter multidisciplinario. Estaba conformado por profesionales expertos/as en diversas áreas relacionadas con el desarrollo, la planificación de género y seriamente comprometido en el impulso a procesos de transformación social en los que venía trabajando desde la constitución de FUNDAMYF en 1995.

Sus integrantes eran: María Eugenia Lima, especialista en desarrollo local, como coordinadora del plan en Colta y, a la vez, de la dimensión económico-productiva del proyecto, así como también de la construcción de los Consejos de Desarrollo; Julieta Logroño, especialista en género, gestión y políticas públicas, como coordinadora del plan en Chambo y de la dimensión político-institucional, así como de los grupos de mujeres; Diego Velasco, arquitecto, especialista en planificación y desarrollo, encargado del ordenamiento territorial en los dos cantones y de la dimensión ambiental territorial; Pablo Yépez, sociólogo, encargado de la dimensión sobre calidad de vida; y el Arq. Washington Rodríguez, encargado del diseño de las obras de carácter inmediato. En el área comunicacional participaron: Judith Herrera, de profesión educadora, especializada en comunicación y Gladys Paredes, poeta y educadora, quienes tendrían el encargo de difundir los avances y logros del plan y sensibilizar en género y derechos mediante una estrategia comunicacional que incluiría medios escritos y un programa radial difundido a través de la ERPE. Se incluyeron en el equipo de logística y promoción, Gonzalo Cargua, promotor comunitario, y Pilar Fernández, licenciada en psicología y militante del movimiento de mujeres, para trabajar con las organizaciones de mujeres de la provincia.

El equipo de FUNDAMYF tuvo como contrapartes equipos municipales integrados por los/as directores/as de las municipalidades con sus respectivos responsables, designados/as directamente por ellos/as. En el caso de Colta, se designó a la Jefa de Avalúos y Catastros, Arq. Susana Meza, y en Chambo al Jefe de Obras Públicas, Arq. Iván Robalino. El conjunto del equipo técnico fue el encargado de realizar todas las acciones de planificación, seguimiento y evaluación de los planes.

Para asegurar la calidad del proceso y el fortalecimiento de las capacidades del equipo planificador, se acordó, como estrategia, realizar un estudio en profundidad sobre el tema del desarrollo local con visión de género. Se escogió una batería de temas<sup>19</sup> y se acordó conformar un grupo de estudio que se reuniría todos los días lunes durante tres meses -entre enero y marzo de 1999- para discutir en profundidad dichas temáticas. Estas reuniones ayudaron a definir el marco conceptual y las estrategias de intervención para la elaboración de los planes de desarrollo con visión de género.

### *Estrategias y metodología de intervención*

El equipo definió las siguientes estrategias:

- Un proceso sostenido de sensibilización en género y planificación en género a los Municipios de Colta, Chambo y Riobamba, como punto de partida para la interiorización de la temática y la adquisición de elementos técnicos que optimizaran el proceso de planificación. En el marco de esta estrategia se realizó el plan de capacitación y la metodología.
- Sensibilización y capacitación en género y planificación participativa a las organizaciones de mujeres de la provincia de Chimborazo, y, en particular, de los cantones de Colta y Chambo, para constituir las en actoras protagónicas del proceso de planificación local.
- Implementación de una instancia de participación que posibilitara a los diversos actores sociales que se expresaban en el cantón, participar en la elaboración del Plan de Desarrollo y que tuviera potencialidades de convertirse en un escenario de planificación, coordinación, control y seguimiento tanto en el proceso de elaboración del Plan, como en la aplicación del mismo.
- Delimitación de los ejes metodológicos de los planes de desarrollo participativos que integrarían cuatro dimensiones: económico-producti-

---

19 Desarrollo, tipos de desarrollo, desarrollo local, planificación, género, planificación con perspectiva de género, identidades, cuestión regional.

va<sup>20</sup>, ambiental-territorial<sup>21</sup>, político-administrativa<sup>22</sup> y de calidad de vida<sup>23</sup>, y tendrían los siguientes componentes: a) una *línea de base* que contendría información básica y diferenciada por sexo sobre la trayectoria histórica y la realidad socioeconómica, política, cultural e institucional del cantón, con indicadores cuantitativos y cualitativos, a fin de evaluar los cambios que el proceso de aplicación del plan, a futuro, generaría en la gestión municipal y en otras instituciones; b) *acciones in-*

- 
- 20 La *dimensión económico-productiva* contendría un diagnóstico desagregado por sexo; políticas y estrategias para la implementación de una propuesta de desarrollo productiva que tuviese como norte la sustentabilidad y la equidad de género, garantizando el acceso, manejo y control de los recursos por las mujeres. Una propuesta viable y factible, que, partiendo de sus potencialidades locales, apuntase a dinamizar la economía local.
- 21 La *dimensión ambiental-territorial* (de ordenamiento urbano), contendría un diagnóstico participativo, políticas, estrategias y ordenanzas municipales que posibilitasen planificar el desarrollo urbanístico de la ciudad, tomando como referencia el espacio de la casa, y, desde ahí, hacia el barrio, y de la ciudad hacia el cantón. La propuesta contendría un modelo de ordenamiento urbano que permitiría ordenar el crecimiento de la ciudad en los futuros años, definiendo una nomenclatura de zonas y sectores, que coincidiese con la delimitación urbana actual de los barrios consolidados, e incluyese a las nuevas lotizaciones que se habían planificado y aprobado, en primera instancia, por la municipalidad. También posibilitaría enmarcar el crecimiento urbano incontrolado, en especial mitigar el impacto actual y potencial que esto ocasionaba sobre las riberas de los ríos y taludes, delimitando un perímetro urbano que considerase la variable ecológica como fundamental. Permitiría, diseñar una normativa urbana diferencial por zonas, que fuese acorde a la realidad local, que incluyese especificaciones acerca de normas de vías, usos y ocupación del suelo en las áreas consolidadas, normas de urbanización, ornato y parques, etc. Además, con él se podrían superar los marcados contrastes que se constataban entre los diferentes grupos sociales en el uso del hábitat colectivo y del equipamiento e infraestructura urbana. Por último, posibilitaría elevar la calidad de vida de la población actual y de la demanda potencial futura que se iría asentando, en especial en las áreas susceptibles de convertirse en áreas de expansión urbana actual y/o de reserva futura.
- 22 La *dimensión político-administrativa* (componente de desarrollo institucional), contemplaría un diagnóstico participativo, políticas, estrategias y programas que apuntasen al desarrollo institucional y les permitiese un modelo de gestión alternativo.
- 23 El *componente calidad de vida*, contemplaría un diagnóstico participativo con los/as diversos/as actores/as, en especial, de la educación y salud, para elaborar políticas, estrategias y proyectos con visión de género que reflejasen el consenso de los/as actores/as involucrados, partiendo de los conceptos de descentralización y desarrollo.

*mediatas*, consistentes en la identificación de los proyectos de mayor demanda de la población, y, de manera particular, de las mujeres, los mismos que serían presentados, unos, como perfiles de proyectos, y otros, como proyectos elaborados; c) *plan operativo*, que recogería los programas, subprogramas, ideas de proyectos en cada una de las dimensiones; d) elaboración de *presupuestos participativos*, que posibilitarían que los recursos del municipio fuesen destinados en función del plan, abarcando a la diversidad de actores/as y al cantón como el universo de su preocupación, y concretando las demandas de las mujeres y de la población con mayores niveles de pobreza<sup>24</sup>; y e) elaboración de *ordenanzas municipales* en función de las particularidades de cada cantón, incorporando los cambios que la institución requiriese para enfrentar los retos del desarrollo<sup>25</sup> y la participación de la población, y, por lo tanto, de las mujeres.

- Una estrategia comunicacional, tendiente a difundir los avances de los planes y los derechos de las mujeres.

La metodología de planificación sería participativa e incorporaría la visión de género y étnica como ejes transversales. Se conformarían asambleas cantonales a través de una nominación democrática de delegados/as de cada una de las instituciones, organizaciones, grupos de mujeres, gremios, etc, bajo criterios de paridad de género. Estas se reunirían periódicamente y formarían subcomisiones, en función de las afinidades de sus miembros. Durante todo el proyecto, se realizaría un proceso de capacitación a los/as participantes de la asamblea, según grupos de afinidad (profesional, sectorial, etc), en el objetivo de optimizar recursos<sup>26</sup>. Se elaboraría un pre-diagnóstico a través de

---

24 Una optimización en el manejo de los recursos podría hacer viables las propuestas formuladas en el plan y superar la visión clientelar y la entrega de obras dispersas que no habían contribuido a la construcción de una propuesta de desarrollo del cantón.

25 Cambios internos necesarios en lo orgánico-funcional, en la normativa urbano-territorial, en la definición y control vial, en el ornato de la ciudad, la legalización del Departamento de Desarrollo Comunitario y la concreción de los derechos de las mujeres contemplados en la Constitución Política del Estado, en normativas locales, que posibilitasen acercar las leyes a las ciudadanas. También la elaboración y aprobación de una ordenanza municipal para la aprobación del plan de desarrollo local participativo con visión de género en cada cantón.

26 Por ejemplo, los directores departamentales de planificación, avalúos y catastros, etc., serían convocados a un mismo evento, que posibilitase, además de su capacitación, el intercambio de experiencias, fortalecimiento de apoyos, acuerdos y pasantías.



fuentes secundarias, dirigido a recopilar y sistematizar la información que las diferentes instituciones locales, provinciales y nacionales tuviesen sobre los cantones y se realizarían diagnósticos a través de encuestas, entrevistas, seminarios, talleres, orientados por conceptos de capacitación-acción, con la participación de los/as representantes provinciales de instituciones y organizaciones, para definir las políticas, estrategias y proyectos de manera consensuada.

Para la elaboración de los planes consideramos necesario definir, para cada cantón, hipótesis de desarrollo enmarcadas en una concepción sustentable y de fortalecimiento de sus capacidades, las mismas que serían debatidas y aprobadas por los/as diferentes actores/as en las asambleas cantonales. Tanto las hipótesis de desarrollo, como la visión cantonal, serían el norte del que se desprenderían los programas y proyectos de desarrollo, que deberían ser realizados con la participación de las diversas organizaciones e instituciones cantonales.

En este proceso se definirían las reformas que ayudarían a los municipios a contar con mejores condiciones para el ejercicio de su poder local en lo normativo-legal, así como a implementar acciones y asumir responsabilidades en el proceso de descentralización. La perspectiva de la promulgación de ordenanzas se orientaba a coadyuvar al proceso de concreción de los derechos de las mujeres contemplados en la Constitución y a facilitar la implementación de dichas conquistas.

### *Las alianzas*

La estrategia de negociación permitió lograr acuerdos y compromisos que fueron delimitados con mucha claridad, definiendo roles y responsabilidades para el cumplimiento de las acciones que se implementarían en la elaboración de los planes de desarrollo.

Para ello, en enero de 1999 FUNDAMYF elaboró un resumen ejecutivo del proyecto y se lo presentó a los Alcaldes de Colta y Chambo, en el interés de que tuviesen una información prolija de la propuesta, las dimensiones del plan de desarrollo, el enfoque metodológico y los resultados a obtenerse. Así, se logró ratificar la voluntad política de los alcaldes para implementar el proceso y la disposición para que el personal municipal se integrase de manera activa al mismo. Con este primer acuerdo por parte de las autoridades, en la segunda semana de febrero de 1999 se amplió el trabajo informativo a los/as concejales/as y al equipo técnico-administrativo de las municipalida-

des, lo que permitió establecer un nivel de compromiso mayor del Concejo en su conjunto. Luego, pasamos a una tercera reunión con todo el Concejo y los funcionarios municipales, como resultado de la cual se logró una decisión para que, en la siguiente reunión del Concejo, se aprobase de manera oficial la realización del plan, dándose la autorización a los alcaldes para que suscribiesen el convenio.

Es muy importante resaltar aquí la voluntad política de las autoridades municipales de los cantones de Colta y Chambo, que expresaba tanto el reconocimiento de otros procesos de planificación similares que se habían producido en el país, como la necesidad de cumplir con una ley que les exigía contar con planes de desarrollo y de reconocer la importancia del *Mandato* formulado por las mujeres que aportaba en la construcción de un proyecto de desarrollo equitativo.

De manera paralela al proceso de negociación municipal, se establecieron acuerdos con otras instituciones gubernamentales y organizaciones sociales del cantón que ratificaron su compromiso de participación en el plan de desarrollo. En estas reuniones personales con los/as representantes, se entregó el resumen ejecutivo del proyecto, se explicó la importancia de contar con un plan de desarrollo con visión de género realizado de manera participativa, así como de la necesidad de promover la participación del/la representante de la institución/organización en todo el proceso. Estos acuerdos permitieron configurar la planta de participantes de lo que más adelante se denominó *Consejo de Desarrollo*. En las negociaciones se planteó la necesidad de que su constitución ratificase la importancia de contar con delegadas mujeres que representaran a la diversidad de organizaciones existentes, propuesta que fue efectivamente incorporada en la conformación de dicho *Consejo*<sup>27</sup>.

---

27 En el caso de Colta, la resolución del Consejo de Desarrollo, en su parte pertinente, dice: “a) las instituciones y organizaciones miembros del Consejo de Desarrollo retornarán a sus instituciones y organizaciones e implementarán una reunión donde se resolverá democráticamente la nómina de dos delegados de los cuales uno será hombre y otro mujer. b) Se informará detenidamente el proyecto de elaboración del Plan de Desarrollo y se acordará que la institución y organización hagan conocer sus propuestas, necesidades y opiniones a través de sus delegados/as. c) Se conformará una comisión conjunta con la Fundación y la Municipalidad para visitar a las instituciones y organizaciones que aún no han respondido a la convocatoria. Dentro de las visitas se considerará a las organizaciones de jóvenes”. Extracto de la primera resolución adoptada en la reunión de conformación del Consejo de Desarrollo del cantón Colta, 2001.

En lo que se refiere a las organizaciones de mujeres, fueron visitadas la CPM, el FNPME, la CONFEMEC para recordarles los compromisos y acuerdos que se construyeron en el *Mandato Político de las Mujeres de Chimborazo* y expresarles la importancia de contar con su apoyo en la realización de los planes de desarrollo. Como producto de esta reunión, las organizaciones se comprometieron a participar en todo el proceso, y, de manera particular, en la capacitación a las organizaciones de mujeres, en los programas radiales y en los procesos de seguimiento del plan.

### Segunda fase: la capacitación en género, desarrollo y planificación local

Esta fase se desarrolló entre abril y agosto de 1999 y se caracterizó por la ejecución de un proceso de sensibilización y capacitación en planificación y desarrollo local con visión de género, etnia y clase a los equipos técnicos de los municipios, a las lideresas de las organizaciones de mujeres y a los/as representantes de diversas instituciones de la sociedad civil. Este proceso permitió una apertura de todos/as ellos/as para incluir el género como una herramienta que enriquecería la planificación local y desató un proceso de toma de conciencia de las organizaciones sobre la inequidad de género, motivándoles para intervenir en lo local como un espacio estratégico hacia la construcción de la equidad y la inclusión de sus demandas específicas.

La capacitación se inició en abril de 1999. Si bien la etapa de mayor intensidad concluyó en agosto de ese año, duró casi todo el proceso, pues en las asambleas se combinó la capacitación con la elaboración del plan, en función de las necesidades de los/as actores/as comprometidos.

La experiencia demostró que no es posible iniciar un plan de desarrollo con visión de género, cumpliendo las etapas clásicas<sup>28</sup>, que, generalmente, se inician con los diagnósticos, pues, aún cuando el plan se denomine “participativo”, e, inclusive, se realice en función de grupos de interés (mujeres, jóvenes, población mestiza, e indígena, niños/as), si no existe un proceso de interiorización y comprensión sobre género y desarrollo local, no es factible lo-

---

28 Generalmente, los planes se inician con los diagnósticos integrados y la elaboración de la propuesta de desarrollo local en diversas áreas. O se inician procesos de planificación estratégica que empiezan con los análisis FODA, la construcción de la misión, visión, objetivos estratégicos, líneas de acción, definición de proyectos. Véase los planes de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME).

gar que las personas puedan asumirse como actores/as de su propio desarrollo, ni iniciar nuevas formas de gestión, de movilización o contraloría social.

Considerando esta realidad, la planificación de la capacitación en desarrollo local con visión de género y étnica se inició en abril de 1999. De manera previa, el equipo de FUNDAMYF realizó reuniones con diez lideresas que anteriormente habían elaborado el *Mandato*. Este equipo definió el plan de capacitación, diseñó sus modalidades y metodología y lo puso a consideración de las asambleas, que introdujeron el tema de las identidades locales, de especial importancia para el caso de Colta.

El plan de capacitación tuvo como propósito lograr que los/as actores/as involucrados/as reflexionasen sobre el desarrollo local incorporando la visión de género, generacional, etnocultural y etárea. Se lo asumió como un medio fundamental para promover cambios en la conciencia de los/as actores/as, tendiente a modificar las concepciones tradicionales de género que consagraban desigualdades y asimetrías entre hombres y mujeres. El equipo partió del supuesto de que si los/as participantes no reflexionaban sobre las diversas concepciones del desarrollo con visión de género, no se constituiría una masa crítica capaz de proponer alternativas o enfoques desde la realidad local, aspecto que implicaba, además, recuperar los conceptos de vida andinos. Adicionalmente, nos propusimos que en el proceso de capacitación se lograra comprender la interrelación de tres categorías: género, clase y etnia como determinantes de la inequidad y de la discriminación social y proporcionar herramientas metodológicas que ayudasen a implementar el proceso de capacitación.

Es decir, el propósito de fondo era la deconstrucción de la visión tradicional o impuesta sobre el desarrollo y de las concepciones estereotipadas sobre género, etnicidad de los/as actores/as locales. En ese sentido, el proceso de planificación local suponía aprovechar un momento decisivo para iniciar una intervención que rebasase el diseño instrumental de un plan y se orientase a la concreción de un modelo de gestión local que promoviese relaciones de equidad.

### **Los/as Actores/as**

El plan de desarrollo contemplaba una entrada triangular con la participación de tres actores/as fundamentales: a) el municipio; b) las organizaciones de mujeres; y c) las instituciones y organizaciones locales representativas. Estos tres sectores participarían en el Consejo de Desarrollo de Colta y Cham-

bo. En ese sentido, el proceso de capacitación pensó dirigirse, fundamentalmente, a dichos/as actores/as. Sin embargo, la realidad hizo que cambiásemos de estrategia, pues al Consejo de Desarrollo de Colta asistieron seis jefes departamentales y a la de Chambo cuatro. FUNDAMYF, pensó, entonces, que si se lograba la incorporación parcial de algunos/as jefes/as departamentales, no se podría realizar el proceso de movilización que requería un proceso de cambio municipal. Por lo tanto, también en este caso desarrollamos un proceso específico de capacitación.

Así pues, en Colta se realizó la capacitación dirigiendo la atención a 200 actores/as que participaron en la Asamblea Ciudadana, en su mayoría presidentes y/o dirigentes/as de los cabildos (hombres y mujeres), a los que se añadieron los presidentes de las Juntas Parroquiales. El grupo de mestizos/as que participó en la capacitación y, por lo tanto, en la elaboración del plan cantonal, estuvo constituido por los jefes departamentales del municipio, los representantes de instituciones del Estado central con asiento local (Registro Civil, MSP, MEC, MAG, MBS), los dirigentes de la parroquia de Cañi y los representantes gremiales (Presidente de la Federación de Barrios, de la UNE y otros dirigentes de organizaciones sociales). Este grupo se integró a los equipos de trabajo en los que se hablaba en kichwa. Intervinieron de manera respetuosa, en calidad de escuchas y se destacaron, más bien, en las plenarios, incorporando las demandas de los sectores a los que representaban. Su aporte fundamental tuvo que ver con la necesidad de recuperar los sitios históricos y el paisaje urbano de Colta.

Hubo, por lo tanto, una diversidad de actores/as desde el punto de vista de la representación política. Sin embargo, al igual que en el grupo de mujeres, se evidenciaron dos sectores principales: uno que representaba a organizaciones evangélicas y estaba organizado políticamente en el Movimiento *Amauta Jatari*, y otro grupo relacionado al Movimiento *Pachakutik*. En menor proporción se evidenciaron otras posiciones políticas, principalmente, alrededor del PRE, ID y MPD.

Pese a sus diferencias políticas, la identidad étnica les permitió una cohesión política, así como arribar a la definición de propuestas de desarrollo consensuadas. En los debates se sentía el impacto de la visión evangélica. Sin embargo, el peso del proceso histórico y étnico que compartían era mucho más fuerte y les permitía confluir en propuestas ancladas en la necesidad de revitalizar su cultura, de fortalecer su identidad, de impulsar la interculturalidad y construir un desarrollo con equidad, fomentando el etnoturismo y una

agricultura sustentable, sobre la base de una participación permanente de la población.

En el caso de las mujeres, las primeras asambleas mostraron una participación débil -casi no se expresaban públicamente en las plenarias-. Viendo esto, el equipo de FUNDAMYF, con el apoyo de las diez mujeres que participaron en la elaboración del *Mandato*, decidió realizar una capacitación adicional a la de la asamblea. El objetivo era lograr una formación en mayor profundidad de las representantes de comunidades, barrios y organizaciones, con el propósito de contar con un grupo de actoras con capacidad de incidir decisivamente en el proceso de construcción del plan. Sin embargo, el reto no era sencillo, pues FUNDAMYF no había tenido la oportunidad de escoger a sus participantes de acuerdo a un determinado perfil (v.gr, que tuviesen liderazgo, conocimiento sobre organización o derechos de las mujeres). En nuestro caso, la delegación fue realizada por la comunidad a petición del municipio, aspecto que concedía legitimidad y representividad a las participantes, pero no garantizaba un grupo selecto de mujeres, con experiencia o conocimientos previos sobre los temas. El único condicionante que puso FUNDAMYF fue que existiese una representación paritaria, es decir, que se integrasen un hombre y una mujer por cada comunidad, aspecto que, en la práctica, no se cumplió, aduciendo una falta de dirigentas en los cabildos. Hay que reconocer, sin embargo, el esfuerzo del Municipio de Colta para incorporar a cuarenta mujeres indígenas al proceso de capacitación. Finalmente, se integrarían las siguientes actoras: una dirigente de la FEMICHAC (organización provincial de mujeres indígenas y campesinas), doce dirigentas de organizaciones de base y veintisiete dirigentas de los cabildos, en la mayoría de casos secretarias y tesoreras, cinco de las cuales eran esposas de los presidentes.

Una vez analizados los datos de las participantes, la heterogeneidad era notoria: cinco mujeres no sabían escribir, veinte y cinco tenían educación primaria, seis de ellas habían cursado el ciclo básico, dos habían terminado el bachillerato y dos eran educadoras. Esta heterogeneidad afectaría, sin duda, al proceso pedagógico y didáctico. Sin embargo, las dificultades fueron superadas porque las educadoras del grupo y la dirigente de la FEMICACH, una de las personas capacitadas en la elaboración del *Mandato*, ayudaron, no solo en la traducción, sino en la búsqueda de medios didácticos para que las mujeres pudiesen interactuar en los talleres.

Más bien, las tensiones se presentaron porque un 60% de las participantes eran evangélicas y estaban organizadas en el *Amauta Jatari*, y las restantes eran católicas y participaban en *Pachakutik*. Las tensiones se producían,

principalmente, porque las segundas consideraban que: “El alcalde quiere llevar el agua a su molino, porque invita principalmente a las evangélicas”. Estas tensiones se aflojaron cuando se explicó que el proceso estaba facilitado por una ONGs respetuosa de la diversidad, que se proponía realizar un proceso incluyente y participativo, al margen de las preferencias religiosas. Este grupo de actoras logró confluir y hacer alianzas coyunturales para defender el *Mandato de las Mujeres de Colta*, presentando propuestas de consenso a la asamblea, pues, como era lógico de suponer, sus diferencias políticas y religiosas se mantendrían.

En el cantón Chambo, las organizaciones que participaron en el proceso de capacitación y en la formulación del plan conformaron el *Consejo de Desarrollo*, integrado por representantes de las juntas parroquiales, de organizaciones sociales funcionales y territoriales, dos ONGs ecologistas y la Curia. A nivel rural, la población fue movilizada por la CODOCAICH, que participó con sus delegados/as. También en Chambo se acordó conformar un grupo focal de mujeres y proporcionarles capacitación específica con el propósito de que pudiese constituir una base organizativa del movimiento de mujeres a nivel local. Este grupo fue integrado por las Concejales de Chambo, por un conjunto de educadoras que asistieron en representación de las instituciones educativas más destacadas de la localidad, por delegadas de organizaciones de escritoras y representantes de varias organizaciones de mujeres<sup>29</sup>.

En total, en el proceso de capacitación participaron de manera estable alrededor de 500 personas en los dos cantones.

### **La ejecución de la capacitación: objetivos, contenidos y metodología**

La capacitación tenía como objetivos: a) generar una conciencia crítica sobre la construcción social de género y sobre la problemática del desarrollo de sus localidades; b) reflexionar sobre el modelo de desarrollo local y las relaciones de poder de las localidades como nudos que han impedido alcanzar un desarrollo sustentable y equitativo desde el punto de vista de género; c) lo-

---

29 Estas eran: Asociación de Mujeres de Ainche, Grupo de Trabajadoras Autónomas La Magdalena, Grupo de Mujeres Esperanza del Mañana, Grupo de Mujeres Alianza y Amistad, Asociación de Mujeres Rosita Paredes, Club de Madres de San Pedro de Lluccud, Club de Señoritas y Jóvenes de San Antonio de Guayllabamba, Asociación de Mujeres Mushug Shungo, Asociación de Mujeres Nueva Era, Club de Mujeres La Delicia, Asociación de Mujeres María José.

grar que se ubiquen los principales nudos que generan entramados de inequidad, y, a partir de ellos, diseñar enfoques de desarrollo o alternativas para potenciar las capacidades locales; y d) adquirir herramientas técnicas para participar activamente en el proceso de planificación y lograr que el enfoque de género, etnia y clase se convierta en un eje transversal del nuevo modelo de gestión local.

Los contenidos de la capacitación fueron desarrollados en tres módulos. El primero, sobre desarrollo con visión de género, abordó los siguientes temas: visión de género y étnica del desarrollo; tendencias del desarrollo; enfoques del desarrollo local; tendencias de la descentralización; participación ciudadana; e identidades locales. El segundo módulo abordó la problemática de género, focalizándose en los siguientes temas: el género como categoría de análisis y dimensión de la desigualdad; la construcción de las identidades de género; y la articulación de las categorías género, clase y etnia. El tercer módulo se centró en la planificación con los siguientes contenidos: planificación participativa con enfoque de género y equidad; necesidades prácticas y estratégicas; y planificación aplicada al desarrollo institucional.

En el proceso de capacitación la metodología fue uno de los elementos importantes, pues nos permitió transmitir y vivir procesos de interiorización y aprendizaje. Al ser la realidad de género una construcción social y cultural que impacta fuertemente en la construcción de las identidades, de la cultura local y de la propia subjetividad, nos propusimos emprender procesos de sensibilización y concientización orientados a facilitar el cambio de actitudes de los/as actores/as del proceso. En el caso de las mujeres, desarrollamos una capacitación en profundidad, con el propósito de analizar las formas de vivencia de la discriminación a nivel local, de identificar sus principales necesidades y generar capacidades para que pudiesen participar activamente en las Asambleas Ciudadanas de los cantones, y, posteriormente, incidir en la construcción de escenarios estratégicos para la concreción de sus derechos. Como resultado de ésta, se pudieron determinar las principales necesidades a ser incorporadas en el plan de desarrollo.

Se aplicó una metodología diferente en función de los públicos a los cuales dirigimos la capacitación. En Colta, cantón indígena, la capacitación se basó en el conocimiento del pueblo indígena de sus luchas y resistencias frente a prácticas discriminatorias, facilitando un aprendizaje significativo que les permitiese dar a luz sus saberes y esperanzas. En este caso, la capacitación recurrió a técnicas participativas, tales como, preguntas generadoras, sociodramas, relatos de vida, testimonios, mitos, tradiciones, discusiones colectivas,



representaciones gráficas y mapas mentales. Los procesos fueron recreados con medios como caretas, arcillas, disfraces, música, fotografías, símbolos y elementos culturales, que ayudaron en el aprendizaje y la toma de conciencia. Dos de las diez mujeres capacitadas, que ya conocían la temática de género, facilitaron la traducción al kichwa. En el caso de Chambo, la capacitación se realizó con la modalidad de talleres participativos, animados con música y otras técnicas.

También se desarrollaron distintos procesos metodológicos en función de los módulos. Los eventos sobre desarrollo, descentralización y desarrollo local permitieron reflexionar sobre la realidad cantonal y relacionarla con la problemática provincial y nacional; los talleres de género, por su parte, se realizaron interrelacionados con la discusión sobre la planificación y el desarrollo local.

### *La capacitación en desarrollo*

En el primer módulo de capacitación referente al desarrollo se promovieron debates ciudadanos muy amplios, pues se trataba de incorporar a la población a la discusión colectiva del cantón que se buscaba construir, de que la gente reflexionase no solo sobre las necesidades micro del barrio o de su comunidad<sup>30</sup>, sino en torno a una propuesta de desarrollo que potenciase las capacidades de la localidad e incorporase las diversas necesidades de sus actores/as. Es decir, se buscaba reflexionar sobre la problemática económica, social, política y las propuestas alternativas de solución de ésta.

Los eventos contaron con la participación de especialistas externos/as en desarrollo local, quienes, junto a especialistas y autoridades de la localidad, enfocaron la temática en actos públicos que se realizaron cada viernes de abril. Estos eventos ayudaron a determinar la necesidad de una propuesta de desarrollo que, enfatizando en la importancia de lo local, se interrelacionase con la problemática regional y nacional. El punto culminante de ello fue la discusión, de la que se abanderarían los distintos alcaldes de la provincia, en torno a propuestas de desarrollo desde los intereses locales. Luego del proceso, se concluyó en la necesidad de promover una reunión con los alcaldes de Chimborazo, Tungurahua, Tena y Cotopaxi para discutir una propuesta de desarrollo para la región central de la sierra, en función de sus propias nece-

---

30 Como casas comunales, canchas deportivas, adoquinado, alcantarillado, escuelas, etc.

sidades, en contrapunto a la propuesta presentada por el Alcalde de Guayaquil de ese entonces<sup>31</sup> que buscaba incorporar en ésta a la provincia de Chimborazo. Desde nuestra experiencia se concluyó que la respuesta al problema radicaba en generar alternativas que pusiesen hincapié en procesos de acumulación local, pues, hasta la fecha, las propuestas de desarrollo habían sido diseñadas en función de las necesidades de los grupos de poder del país, conectados con los intereses del capital global.

Es decir, el primer módulo ayudó a precisar algunas cuestiones. Primeramente, la necesidad de contar con enfoques de desarrollo propios, como base para diseñar una planificación democratizadora. Se reflexionó acerca de la tendencia histórica del desarrollo de la región, aspecto que obligó a dilucidar los hitos históricos que marcaron el desarrollo de Colta y Chambo desde una visión diacrónica y sincrónica. Asimismo, se discutió en torno a la relación centro-periferia y sobre cómo ésta afecta al desarrollo local. Se planteó la necesidad de que el desarrollo fuese asumido desde una visión de género, etnicidad y que contemplase variables urbano-rurales, generacionales, culturales y otras que incorporasen otro tipo de diversidades. Se profundizó en la necesidad de optimizar los recursos y potencialidades locales, enfatizándose en la idea de trabajar en las capacidades locales y en la identidad como base para la construcción del desarrollo local.

### *La capacitación en género*

El segundo módulo de capacitación en género se facilitó a las asambleas en mayo de 1999. En junio de 1999 se decidió capacitar, adicionalmente, a las mujeres de Colta y Chambo. La ejecución de los talleres fue abordada de manera distinta, en función de los públicos a los cuales se dirigieron. En las asambleas se realizaron paneles sobre los diversos temas, y, para facilitar la discusión, se formularon preguntas que eran trabajadas por grupos de veinte personas.

En el caso de las mujeres de Colta, partiendo de la constatación de que las concepciones de género eran distintas en la cultura indígena, nos propusi-

---

31 En 1999 el Alcalde de Guayaquil era León Febres Cordero, quien había sido Presidente de la República entre 1984-1988 y era el máximo líder del Partido Social Cristiano (PSC), de tendencia de derecha. En 1999 él promovería la “autonomía” del Municipio de Guayaquil, impulsando una consulta a la ciudadanía guayaquileña en torno al tema que fue convocada en marzo de ese año. (*Nota de la Editora*)

mos realizar un taller en donde el protagonismo lo tuviesen ellas, a fin de conocer cómo se manifestaban esos rasgos distintivos, o si en realidad existía una cosmovisión distinta. A través de la pregunta *¿Quién soy Yo?* buscábamos percibir cómo se construía la identidad de género, enfatizando en el aspecto subjetivo y teniendo en cuenta el rol de la cultura. La metodología era eminentemente lúdica y basada en dibujos, relatos, sociodramas y utilización de caretas. Para motivar a la audiencia, las facilitadoras iniciábamos presentándonos y a continuación dábamos testimonios de vida de lideresas indígenas. Por ejemplo, decíamos:

Yo soy Dolores Kakuango, mujer indígena, lideresa, trabajé por el derecho a la educación de miles de niños y niñas indígenas. Yo soy Tránsito Amaguaña, mi nombre significa constancia, pureza, luché contra la explotación indígena, etc.<sup>32</sup>

El abordaje desde la identidad permitió que las indígenas empezaran a hablar, venciendo sus temores. Muchas de ellas, inclusive, hablaron sobre ellas mismas por veinte y hasta treinta minutos. Sus testimonios nos permitieron tratar los diversos elementos de la identidad, tanto aquellos que nos asemejaban, como aquellos que nos diferenciaban y recalcar en la diversidad, en el carácter histórico de las identidades y en el proceso de construcción de las mismas.

Esta experiencia permitió a las mujeres situar ciertas características en la construcción de las identidades y constatar que se sobrevaloraba un tipo de identidad en desmedro de otra. Por ejemplo, se reconocía que, a nivel indígena había una mayor valoración del hombre que de la mujer desde que éste nacía, pero también se registraba una sobrevaloración del blanco y del mestizo en detrimento de lo indígena. Otra de las variantes que se resaltaba como parte de la identidad era la religiosa.

El peso de una u otra identidad estaba muy relacionado con el contexto, con las propias circunstancias históricas que había vivido el pueblo indí-

---

32 Dolores Kakuango, legendaria dirigente indígena de la zona de Cayambe (provincia de Pichincha, sierra centro-norte) que organizó los primeros sindicatos campesinos en los años veinte y la Federación Ecuatoriana de Indios (1944). Tránsito Amaguaña también fue una dirigente indígena de la misma zona. Ambas son símbolos de la resistencia indígena ecuatoriana y forman parte del panteón popular de heroínas del Ecuador. (*Nota de la Editora*)

gena y con la influencia religiosa del pueblo de Colta. En ese sentido, la capacitación permitió analizar, por primera vez, cómo la construcción de la identidad femenina se había impuesto a través de la propia cultura, creando una cierta adscripción primaria entre ellas, pero también reconocer la afirmación de su identidad étnica. Nos llamó la atención, sin embargo, que ese sentido de unidad étnica, más bien, se fragmentaba en función de la adscripción religiosa evangélica o católica. Así pues, muchas mujeres expresaron que las invitadas eran en su mayoría evangélicas, saltando a la vista que la preocupación fundamental era su adscripción religiosa. Era importante considerar, como ya ha sido señalado, que en Colta dicha adscripción marcaba la participación política. En ese sentido, en este caso, las mujeres no escapaban a la influencia partidista, religiosa o étnica para identificarse solo como mujeres. En ese sentido, el tema de las identidades les permitió reflexionar sobre la diversidad existente entre ellas, pero también reconocer que existían problemas específicos de mujeres, aspecto que se fortaleció con los talleres posteriores sobre género y su articulación con los temas de etnia y clase.

El discurso de género entre las mujeres indígenas ayudó a fortalecer una conciencia sobre la necesidad de recuperar los derechos de las mujeres, pero en el marco de una forma de vida comunitaria, pues su propia práctica de vida interpelaba fuertemente la separación de los roles productivo, reproductivo y comunal, que se los entendía interrelacionados y haciendo parte de la vida comunitaria, y, por consiguiente, mucho más aún la división entre lo público y lo privado. En realidad, el proceso las motivó, despertándoles un serio cuestionamiento sobre la discriminación que enfrentaban como mujeres. Y, aunque se reconoció que el pasado fue de mayor opresión, se resaltaban las condiciones concretas de explotación presentes a través de múltiples testimonios sobre esta realidad. Era como si las múltiples formas de violencia y de desigualdad vigentes permitiesen reconocer que existía la necesidad de unirse para conseguir la igualdad de género. Sin embargo, la necesidad de unirse para reivindicar demandas como mujeres no brotó espontáneamente, aunque sí se lograron alianzas coyunturales. Inclusive, organizaron su participación a través de cuatro grupos que expresaban las dimensiones del plan. Esto evidenciaba que la constitución de las mujeres indígenas como sujetos políticos implicaba un proceso que surgiría a medida que avanzara entre ellas una conciencia sobre su problemática específica como mujeres.

En el caso de Chambo, dada la conformación de un grupo con mayor experiencia organizativa, la capacitación permitió identificar los entramados de poder que se habían construido a nivel local y la necesidad de la participa-

ción en la toma de decisiones como un elemento fundamental para la concreción de los derechos. Aquí, la necesidad de realizar un trabajo conjunto fue mucho más sentida. Las demandas de género pasaron a ser un factor de identidad y de cohesión entre las representantes. Podemos también decir que mejoraron sus niveles de gestión y negociación con los demás actores/as ciudadanos/as, porque, en ciertos momentos de las asambleas, las mujeres instaban a ciertos dirigentes a apoyar sus demandas y se mostraban interesadas en hablar con los propios concejales y el alcalde para pedirles que demostraran su preocupación por sus necesidades. Por otro lado, a nivel público demandaban un trato igualitario. Una de las dirigentes expresaría al respecto:

Yo les digo a mis compañeras que, aunque nos toca realizar un duro trabajo, es bueno que participemos activamente en la dirección de las comunas, porque eso ha mejorado nuestro nivel de liderazgo y permite que pongamos en la discusión la problemática de las mujeres. Por eso se han dado cambios, gracias a nuestra lucha<sup>33</sup>.

Es decir, había un reconocimiento de las propias lideresas sobre la importancia del trabajo comunitario y de sus procesos organizativos, que, aunque añadía carga a su trabajo diario, en cambio, era el único mecanismo de concreción y recuperación de sus derechos.

La capacitación desató exigencias a las autoridades para que cualificasen los procesos participativos de manera que la población, y dentro de ella el grupo focal de mujeres, no solo fuese conminado a participar, sino también a decidir. El proceso sacó a flote contradicciones con las propias autoridades municipales:

A nosotras las mujeres nos invitan solo para dar informes, o para pedir que participemos en las actividades del cantón. Hoy estamos haciendo el plan y comprobamos que la población no solo tiene que venir a escuchar, sino que debe saber dónde y cómo se van a realizar las obras. Por lo tanto, nosotros queremos que nos hagan decidir sobre eso, porque son nuestras comunidades. De tal manera que no solo sea el alcalde quien diga le vamos a dar la obra, sino que la Asamblea de Chambo decida en base del plan sobre estas obras<sup>34</sup>.

Otro de los logros de los procesos de sensibilización fue la exigencia de las lideresas de que se creen espacios institucionales a favor de las mujeres.

---

33 Dirigente de la Comunidad de Ainchí, del cantón Chambo.

34 Memorias de los talleres de capacitación en género a mujeres de Chambo, 2002.

Aunque, de hecho, la limitación que encontramos fue que las mujeres -autoridades locales-, replicando lo que muchas autoras han dado en llamar “maternazgo social”, querían asumir como su responsabilidad exclusiva las políticas sociales del municipio. Algo de esto se expresaba en el siguiente comentario de una concejala:

En el Concejo nosotras pedimos que se cree la Comisión de la Mujer, que vele por la problemática de salud, de educación, de trabajo, que incorpore los derechos de las mujeres. Pensamos que ésta es una de las propuestas que facilitará una gestión municipal con corte social<sup>35</sup>.

### *La capacitación en planificación*

El tercer módulo de capacitación se realizó en junio de 1999. Sin embargo, el proceso no se agotaría con éste, pues, a lo largo del proyecto combinaríamos la capacitación con la elaboración de los planes de desarrollo. En ese momento de la experiencia, las asambleas y las organizaciones de mujeres demostraron un mayor interés en la capacitación. Por lo tanto, los talleres se propusieron brindar herramientas teóricas y metodológicas para facilitar su participación activa en el diseño del plan de desarrollo. Desde ese momento la capacitación se volvió transversal al proceso. No solo que se enfatizaron las temáticas referidas a lo largo del proyecto<sup>36</sup>, sino que se la retomó para concretarla en la construcción de la visión, hipótesis de desarrollo, objetivos estratégicos, políticas, e ir hacia la conclusión de los programas y proyectos diseñados según las dimensiones y ejes que contemplaba la propuesta metodológica con visión de género, aspecto que ayudaría a cualificar el trabajo de las asambleas.

Este proceso constituyó una de las lecciones más interesantes para los/as técnicos/as municipales encargados/as de la planificación, pues lograron dimensionar, en la práctica, la importancia de la planificación participativa que incorporaba la visión diversa y heterogénea de la población (hombres, mujeres del campo y la ciudad, niños/as, personas de la tercera edad), diversidad que enriquecía la forma y contenido de la misma. Este enfoque de la capacitación permitió asumir que tanto la planificación, cuanto los progra-

---

35 Entrevista a Mariana Fierro, Concejala de Chambo, 2003

36 Las temáticas tratadas en el módulo fueron: planificación participativa con enfoque de género y equidad; necesidades prácticas estratégicas; planificación aplicada al desarrollo institucional; y políticas públicas.

mas y proyectos, tenían que nacer de una visión concertada y colectiva sobre la ciudad que se quería construir, aspecto que ayudaría a la creación de servicios pertinentes, flexibles para los habitantes, coadyuvando a su democratización. Se comprendió que la planificación con enfoque de género permitía tener una visión holística sobre los problemas de la ciudad y entender que el plan de desarrollo no debía reducirse solo a la planificación urbana de ésta, o a la aplicación aparente de normas técnicas<sup>37</sup>, medidas importantes pero insuficientes para dar cuenta de la reproducción, autoconsumo y subsistencia de la población más necesitada, vitales para la satisfacción de las necesidades humanas.

El enfoque de género puso en evidencia que las ciudades tenían equipamientos diferenciados. En Chambo, por ejemplo, todo el equipamiento se concentraba en una avenida<sup>38</sup>, mientras que en el resto de la ciudad se constataba la inexistencia de servicios básicos y un mal estado de las vías, en especial, de los asentamientos de los últimos años. Esta realidad se profundizaba a nivel rural, marcando grandes brechas de desigualdad. Se enfatizaba que, inclusive, la segregación de servicios tenía que ver con una urbe construida con una óptica androcéntrica: espacios deportivos y recreacionales solo para los hombres adultos, inexistencia de servicios comunitarios para facilitar el trabajo reproductivo de las mujeres (guarderías estatales, lavanderías), carencia de centros culturales, educativos y comunitarios con espacios específicos para mujeres, equipamientos de salud y educación que no incorporaban las necesidades de hombres y mujeres, servicios urbanos (como recolección de desechos sólidos) que no visualizaban variables como el tiempo -distinto para hombres y mujeres-, transporte urbano escaso que limitaba el traslado de los habitantes a las áreas rurales, en especial, de las mujeres.

Todos estos señalamientos ayudaron, posteriormente, a cualificar los diseños de las obras y entregaron nuevas pautas para el ordenamiento territorial en tanto identificaron con claridad los servicios de recreación, comercio, educación, bienestar social, cultura y salud. Es decir, la propuesta de equipamiento urbano según escala: barrial, sectorial, zonal, urbano y centro urbano, parroquial realizada por las mujeres, constituyó la base de la propuesta de ordenamiento territorial.

---

37 Como el COS y el CUS (Coeficiente de Ocupación de Suelo y Coeficiente de Uso del Suelo)

38 La avenida principal denominada 18 de marzo.

*Avances y dificultades del proceso de capacitación*

El proceso de capacitación permitió a los/as participantes asumirse como actores/as del desarrollo local, aspecto que se expresó en la conformación de los *Consejos de Desarrollo* como instancias permanentes y representativas de participación ciudadana. En Chambo dicho *Consejo* tuvo una representación de género paritaria, mientras que en Colta, la situación de inequidad de género que vivían las mujeres impidió dicha paridad en su representación. Sin embargo, hubo la presencia de cuarenta mujeres indígenas que representaron el 30% de los/as participantes.

En Colta se evidenció que el avance del movimiento indígena como un actor con voz propia había impactado débilmente en la situación y condición de las mujeres, las mismas que no tenían el protagonismo para incidir decisivamente a nivel local, ni la posibilidad real de constituir espacios de unidad entre las organizaciones indígenas, si es que no mediaba la voluntad de las comunas, e, inclusive, de las organizaciones religiosas. En Chambo, donde se registraban concejales, encontraríamos en ellas aliadas estratégicas que nos ayudarían a facilitar el proceso. Estas autoridades no solo que participaron en los procesos de capacitación, sino que delinearon mecanismos de trabajo para realizar el seguimiento de la agenda de las mujeres con la participación de diversas organizaciones femeninas.

La capacitación ayudó a cualificar la participación de las mujeres en las asambleas, a posicionarlas con planteamientos propios, afianzando en ellas una conciencia crítica sobre la necesidad de asumirse como portadoras de propuestas e incorporar sus necesidades al plan de desarrollo. El proceso optimizó los encuentros de mujeres, ayudó a comprender la diversidad existente en las organizaciones y facilitó alianzas. En Chambo se conformó un movimiento local de mujeres que agrupaba a todas las organizaciones del cantón y a un grupo de actoras y lideresas representativas. En el caso de Colta, no hubo posibilidad de conformar una organización que coordinase las acciones de las mujeres porque aún no se asumían como sujetos políticos. Este sería un proceso de más largo aliento e implicaría un trabajo sostenido en las organizaciones.

En Chambo, la capacitación en género impactó a las mujeres en lo personal. Se cuestionaron una construcción identitaria de la Mujer en función de los "Otros", evidenciando la necesidad de proporcionarse mayores espacios como sujetos y asumir su propia identidad, tal como lo testimonió una participante:



Comprendí que durante mucho tiempo me dediqué solo a la familia, pero cuando me miro y a veces me comparo con las otras compañeras que tienen una mejor apariencia, que se ven mejor, considero que debo cambiar, darme un espacio para mí misma<sup>39</sup>.

La capacitación también incidió en el reconocimiento de la diversidad de identidades de las mujeres. Una de ellas diría:

Somos mujeres mestizas, campesinas diversas, pero también somos mujeres pobres. Por eso creo que la unidad de las mujeres de Chambo puede darse en base de una agenda que represente nuestras necesidades<sup>40</sup>.

Las autoridades municipales femeninas encontraron que el proceso mejoró su rol y les permitió fortalecer su participación en el seno del Concejo. Una Concejala de Chambo señalaría:

Exigí al Concejo que se cree una comisión que incorpore género, pero además busco participar en las acciones en donde se plasma la toma de decisiones<sup>41</sup>.

Desde lo operativo, se consideró que las herramientas eran útiles para la planificación y para vigilar que ésta incluyese una visión de género. Al respecto, la misma concejala antes citada apuntaría:

Siempre que los/as arquitectos/as proponen soluciones arquitectónicas, o realizan obras de planificación, yo interrogo si se incorporó la visión de género. Si se van a realizar canchas deportivas, solicito que también se construya una cancha de básquet u otros espacios deportivos y recreaciones para las mujeres. Por lo tanto, las nuevas obras que realiza la ciudad incorporan la visión de género<sup>42</sup>.

También coadyuvó al fortalecimiento de los liderazgos femeninos en las comunidades, según lo testimoniaba una dirigente de Chambo:

El proceso me permitió avanzar como líder de la comunidad. Antes yo no aceptaba la presidencia de las organizaciones. Hoy considero que sí es necesi-

---

39 Entrevista a una representante del sector barrial, 02-2002.

40 Memorias de los talleres de capacitación, Chambo, 2002.

41 Palabras de Mariana Fierro, Concejala de Chambo, 2002

42 Ibid.

rio asumir estas posiciones de poder, porque, de lo contrario, las mujeres no tenemos un espacio público<sup>43</sup>.

La capacitación ayudó a las mujeres a posicionarse como un colectivo social con intereses y necesidades propias en las asambleas, planteándoles la necesidad de trabajar articuladamente en propuestas estratégicas del movimiento de mujeres. En Chambo, esta instancia de articulación fue facilitada por las concejalas, mientras que en Colta sería asumida por las empleadas municipales que empezaron a laborar en la Jefatura de Género y Derechos creada en el proceso de elaboración del plan de desarrollo y por algunas dirigentes del movimiento de mujeres.

Por último, la capacitación en planificación con visión de género ayudó a los/las técnicos/as municipales a evidenciar los límites de una planificación tecnocrática, abriéndoles la necesidad de realizar procesos de planificación participativa de manera permanente, superando la coyuntura del plan.

¿Qué dificultades se evidenciaron en el proceso de capacitación? La participación de las mujeres fue diversa, en función de su experiencia social. Ello determinó, por ejemplo, que las mujeres indígenas, representantes de comunas, sin liderazgos públicos, tuviesen, como es lógico, dificultades, expresando sus temores sobre todo en las asambleas públicas. El proceso de capacitación ayudó a que las mujeres cobrasen mayor confianza en sí mismas y se decidiesen a hablar para expresar sus demandas. Sin embargo, hubo dificultades para constituir al enfoque de género en eje transversal.

Los talleres sobre género concitaron el interés de las mujeres. Se apreciaron niveles de interiorización y hasta de vinculación afectiva. En cambio, hubo dificultades para abordar el desarrollo local, y, más aún, para ubicar las realidades nacional y global. Se conocía la realidad de la comunidad, pero el conocimiento de la realidad cantonal y provincial no era significativo. Esta dificultad se expresó no solo en las mujeres, sino también en otros/as actores/as locales, aspecto que determinó la necesidad de romper con posiciones localistas y conectar el debate con la realidad regional y global. El escaso conocimiento reflejaba que las organizaciones de mujeres no estaban politizando temas fundamentales del quehacer nacional, dejando entrever una necesidad fundamental: la de que se asumiesen, a nivel local, como sujetos políticos con capacidad de incidencia sobre la problemática de la ciudad y del país. En el ca-

---

43 Palabras de una dirigente de Chambo, memorias de los talleres de capacitación 1999

so de Colta, estas limitaciones eran comprensibles, porque el proceso de organización de las mujeres era reciente y su motivación principal era la realización de proyectos. Sin embargo, tampoco en Chambo, en donde se expresaban varias organizaciones de mujeres, había una visión integral sobre la realidad cantonal o provincial. La gente acudía a hablar de la problemática de la comuna, de su zona o localidad, pero se abstraía de un análisis social más amplio.

Respecto a la presencia institucional en el proceso, su representación no era permanente, sino más bien, fluctuante. Las diversas instituciones, generalmente, delegaban a sus directores/as o líderes/as. La mayoría de ellos tenían nombramientos políticos. Por lo tanto, al ser removidos, se diluía la posibilidad de lograr una participación más continua. Por otro lado, se reflejaban niveles de burocratismo, rutinas institucionales, y, finalmente, intereses que impedían un trabajo con objetivos comunes, aspecto que dificultaba que la capacitación incidiese en cambios más profundos en los/as actores/as capacitados.

### **Tercera fase: la elaboración de los planes de desarrollo local con visión de género**

Esta fase se desarrolló entre septiembre de 1999 y abril del 2001 y se caracterizó por el desarrollo de procesos participativos de planificación con visión de género. En ella se pueden distinguir dos subfases: a) una primera, que se desarrolló desde septiembre de 1999 y se orientó a la definición de una metodología de planificación participativa, sustentada en planteamientos andinos de planificación holística, que incluyó cuatro dimensiones y ejes transversales: ambiental-territorial, económico-productiva, calidad de vida y política institucional. Estas dimensiones tenían como ejes transversales la visión de género y étnica; y b) una segunda subfase que arrancó en octubre de 1999 y se encaminó a la elaboración de los planes de desarrollo con visión de género, asegurando la participación de tres actores fundamentales: el municipio, como facilitador del proceso de planificación participativo; las diversas organizaciones sociales y de mujeres, como actoras conscientes, pues habían construido con anterioridad un mandato político y buscaban incluirlo en el plan de desarrollo; y las instituciones que se expresan en los cantones y las que tenían acciones en ellos.

### La constitución de los CDLs: una estrategia de participación ciudadana

Esta fase se inició en septiembre de 1999 y buscó impulsar un proceso orientado a la constitución de los/as ciudadanos/as en actores/as de su propio desarrollo a través de su participación en la definición de políticas, seguimiento y control de acciones en las instituciones públicas. Desde nuestro enfoque, “planificar el desarrollo” se convertía en un hecho irrealizable e irrelevante sin la constante intervención comunitaria y la incorporación de la visión de género. Asumimos, entonces, que la planificación era un proceso técnico y político, conducente, en el caso de las mujeres, a enfrentar las diversas y múltiples formas de discriminación existentes, y, en ese camino, a construir políticas locales con visión de género que permitiesen incidir en procesos transformativos.

En coherencia con esta propuesta metodológica, se impulsó un proceso encaminado a garantizar que las asambleas se constituyesen en espacios de participación para la democratización de la gestión pública. Tras un proceso de discusión sobre la importancia de la participación ciudadana en los procesos de planificación local, la asamblea de actores/as decidió constituir los *Consejos de Desarrollo Local (CDL)*, tanto en Chambo como en Colta, superando la visión de una asamblea eventual. Su objetivo era democratizar la actividad pública a través de la participación directa, planificada y coordinada de la población en la elaboración de propuestas y acciones que contribuyesen a la implementación de una propuesta de desarrollo local. Se los concebía, además, como espacios de planificación, gestión y seguimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos colectivamente. Para oficializar esta decisión, en ambos cantones se conformaron comisiones de trabajo con los/as concejales y con representantes de la ciudadanía orientadas a elaborar un reglamento que normase y autorregulase su participación en el *Consejo*, y que sería presentado a las asambleas para su aprobación en octubre de 1999.

El *Consejo de Desarrollo* estaría conformado por las instituciones que intervenían en la vida de la parroquia, cantón o provincia; las empresas que fuesen parte de su dinámica económica; las organizaciones poblacionales, comunales, gremiales, de jóvenes, de la tercera edad, deportivas, políticas, educativas, de salud, colegios profesionales, asociaciones productivas (artesanales, agrícolas), etc; y las ONGs con jurisdicción en el cantón. Para normar su participación se estipularon los siguientes requisitos. Los/as delegados/as debían ser legalmente acreditados por la organización/institución. Dicha designación debía hacerse conocer a través de un documento oficial. El número de

delegados/as dependía de la realidad local. Sin embargo, se estipuló un número mínimo de dos delegados/as (hombre y mujer) en el interés de garantizar la presencia femenina. Se otorgaría a cada uno/a una credencial como documento habilitante para ser parte del organismo.

El *Consejo* tenía las siguientes funciones:

- canalizar las demandas de la población a ser incorporadas en el plan de desarrollo
- participar en la elaboración del plan de desarrollo local participativo con visión de género
- definir las líneas de desarrollo en función de la realidad local
- asumir la responsabilidad de vigilar la implementación del plan y contribuir a su ejecución
- trabajar en la elaboración de programas, proyectos y acciones inmediatas que la propuesta de desarrollo demandase
- incorporarse a la gestión y negociación de recursos para la aplicación del plan
- presentar iniciativas de ordenanzas municipales en beneficio del cantón al Concejo Municipal
- implementar acciones de veeduría social
- participar en la elaboración de los presupuestos participativos sensibles al género

El organismo se reuniría una vez al mes, mientras durase la realización del plan. Más adelante, sería conveniente establecer períodos más dilatados entre las reuniones -cada seis meses-, con el propósito de evaluar y planificar.

En el proceso de conformación de los *Consejos* se produjeron importantes debates, alrededor de los siguientes aspectos. Primeramente, sobre la duración del organismo. Se debatió si el *Consejo* debía durar únicamente hasta la elaboración del plan, o si debía tener un carácter permanente y participar en acciones de seguimiento y control en su implementación. También se discutió si la participación ciudadana debía concebirse como un derecho y un deber: derecho, dada la condición de ciudadano/a que tiene cada persona; deber, porque la indiferencia ha impedido contribuir con propuestas dirigidas a fortalecer el desarrollo. En esos debates los/as pobladores expresaron la necesidad de:

fortalecer la democracia y superar la visión clientelar y jerárquica que distancia a la municipalidad de la vida ciudadana.

También plantearon que el municipio debe

implementar una acción municipal no tradicional que supere la participación delegativa y no participativa, puesto que el voto cada cuatro años se convierte en un cheque en blanco que luego es utilizado sin considerar ninguna otra opinión que la expresada en las urnas. Por el ello el *Consejo de Desarrollo* debe permanecer.

En Colta, los/as ciudadanos/as manifestaron que

el municipio... debería entregar credenciales permanentes a los delegados y ser convocados cada cierto tiempo para evaluar los avances del plan y del trabajo municipal y recibir opiniones, sugerencias de la población<sup>44</sup>.

La mayoría de intervenciones apoyaron el carácter permanente de los CDLs y propusieron la entrega de credenciales acreditando delegados/as que participasen como actores/as de este proceso.

Otro de los debates giró alrededor de la constitución de los CDLs. Se discutió acaloradamente sobre tres mociones: a) si debía funcionar de manera autónoma, exclusivamente como representación ciudadana; b) si debía establecer una relación necesaria con el municipio; y c) si debía ser parte del municipio. Este análisis recuperó la experiencia de Guamote<sup>45</sup>, por ser una de las más cercanas a la realidad cantonal. En Guamote, el *Parlamento Indígena*<sup>46</sup> se había constituido en escenario de la participación de diferentes organizaciones existentes. Dicho organismo no había incorporado al municipio como uno de sus miembros. En ese sentido, el *Parlamento* se reunía, tomaba deci-

---

44 Intervenciones de los presidentes de la Junta Parroquial de Santiago de Quito, del cantón Colta. En Memorias de los talleres de constitución de los CDLs. FUNDAMYF, 1999.

45 Cantón de la provincia de Chimborazo, emblemático para el movimiento indígena, pues fue el primero en el que los indios accedieron a la alcaldía. (*Nota de la Editora*)

46 En 1999, en el proceso de lucha en contra del gobierno de Jamil Mahuad (1998-2000), el Movimiento Pachakutik, la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) y la Coordinadora de Movimientos Sociales impulsaron la constitución del *Parlamento de los Pueblos* en todas las provincias del país, que, en la mayoría de los casos, tuvieron una duración coyuntural. (*Nota de la Editora*)

siones y luego las negociaba con la municipalidad. Esta experiencia presentaba aspectos positivos y negativos para la población. Entre las dificultades, se mencionaba que se producían confrontaciones entre el parlamento y la municipalidad, aspecto que dificultaba la unificación de esfuerzos por un proyecto común y que, en algunos aspectos, expresaba una intervención, y, hasta cierto punto, una falta de respeto del municipio a la autonomía del parlamento<sup>47</sup>. Se anotaba también que las decisiones del parlamento no tenían viabilidad porque no respondían a las posibilidades o interés de la municipalidad. En múltiples oportunidades, sus relaciones se habían vuelto inmanejables, dada la imposibilidad de llegar a consensos.

Los argumentos a favor de que el CDL mantuviese una condición autónoma con relación al municipio, se basaban en la necesidad de que la población pudiese discutir, sin presión, ni ingerencia municipal, sobre sus propias necesidades. Se consideraba, además, que, con la autonomía, las posibilidades de crecimiento y consolidación de las organizaciones era mayor y que lo que debían establecerse eran instancias para que el CDL coordinase con el alcalde o Concejo Municipal.

Los argumentos de quienes consideraban que el municipio debía participar como miembro del CDL enfatizaban que si el plan de desarrollo iba a ser implementado fundamentalmente por las instancias municipales, era conveniente su participación en todo el proceso para lograr un compromiso en su ejecución. Por otro lado, si el municipio participaba en la elaboración del plan, se posibilitaba una relación más cercana y democrática con la población dado que constituía una de las instancias de mayor representación ciudadana. Además, así la población tendría una información directa y de primera mano. Se anotaba también la importancia de lograr acciones conjuntas. Uno de los participantes expresó que

la búsqueda de una propuesta de desarrollo no podrá lograrse si existen acciones aisladas y sin coordinación desde las instituciones y organizaciones sociales<sup>48</sup>.

---

47 Por ejemplo, en la elección de las dignidades al parlamento, el municipio debía negociar para que interviniesen en éste personas afines a la administración municipal, en el interés de reducir la conflictividad.

48 Intervenciones de los participantes en la constitución de los CDLs. Memorias de los talleres. FUNDAMYF, 1999.

Este debate concluyó con la decisión de que la municipalidad debía ser parte del *Consejo de Desarrollo* y que esta instancia, además de trabajar en la elaboración del plan, debía retroalimentarlo o reajustarlo, de ser del caso. Además, debería realizar acciones de seguimiento y control para su cumplimiento. La resolución también incluyó la necesidad de que el organismo participase activamente en los temas de interés ciudadano y en la gestión local de manera permanente.

### **Constitución de los grupos focales**

El proceso de planificación participativa también incluyó la organización de grupos focales que permitieron trabajar con mayor detenimiento en algunos aspectos del plan, e identificar, desde los/as actores/as, las problemáticas y propuestas que fortalecerían y nutrirían la propuesta general. Los grupos se conformaron de acuerdo a las particularidades de cada localidad. Por ejemplo, considerando el carácter de patrimonio histórico de Colta y la riqueza natural de su cuenca lacustre, una de las líneas de desarrollo identificada por los/as participantes fue el turismo cultural, histórico y ecológico, conformándose un grupo focal con jóvenes que habían elaborado una propuesta turística, con delegados del Departamento de Planificación del Municipio, del Ministerio de Medio Ambiente (MMA), del MOP, de la Escuela Superior Politécnica, de las comunidades que se ubicaban alrededor de la laguna, y de las Juntas Parroquiales. Este grupo elaboró la propuesta turística del plan y produjo un proyecto para la recuperación de la cuenca lacustre de *Kulta Cocha*.

Los grupos focales que se mantuvieron en todo el proceso fueron los integrados por las organizaciones de mujeres de Colta y Chambo, motivados por la producción de una agenda encaminada a unificar a las organizaciones de mujeres, que formulase propuestas concretas en torno a sus necesidades prácticas y estratégicas. Este proceso ayudó a un empoderamiento de las actrices que participaron en el plan.

### **La elaboración de los planes de desarrollo local (PDLs)**

#### *La línea de base*

En octubre de 1999, una vez constituidos los CDLs, se iniciaba la elaboración de los planes de desarrollo en función del siguiente proceso. En primer lugar, la formulación de una línea de base, que se realizó en noviembre de 1999, por medio de dos talleres consecutivos con la población de Colta y



Chambo. La línea contenía una información básica -y diferenciada por sexo- de los dos cantones en los aspectos económico, social, educativo, de salud y ambiental y proporcionaba una visión diacrónica de ambos en la medida en que recuperaba los hitos que habían marcado el desarrollo cantonal, cultural y las relaciones de género. Este instrumento posibilitó definir el punto de partida, el horizonte de acción y fue un apoyo básico para definir los escenarios futuros. Los indicadores generados se realizaron con el propósito de medir los cambios futuros a la implementación del plan. La línea de base constituyó una fotografía de la realidad vigente en la zona de intervención.

La línea se construyó a través de las siguientes fuentes: a) información secundaria de carácter nacional, regional, provincial y cantonal producida por entidades del Estado central<sup>49</sup>, enriquecida con información local actualizada, especialmente en las áreas de salud, educación y agrícola; y b) información primaria o de campo, obtenida a través de los diagnósticos participativos y de entrevistas a informantes claves con una trayectoria pública, profesional, social o académica. En la recolección de los datos encontramos algunas dificultades dado el carácter disperso, no sistematizado y centralizado de la información, pues la mayoría de instituciones no tenían acceso a la misma. Por otro lado, no toda la información llegaba a nivel de cantones y parroquias y no había sido desagregada por sexo, etnicidad y condición étnica. Asimismo, las instituciones o personas que habían realizado estudios sobre los cantones no habían devuelto la información a las localidades. Se evidenció la ausencia de una cultura de utilización de la información para la toma de decisiones y la planificación de la acción. En todo caso, esta información fue estructurada, para nuestros propósitos, en función de las cuatro dimensiones ya mencionadas establecidas en el diseño<sup>50</sup>.

### *Los diagnósticos participativos con visión de género*

Un segundo paso fue la elaboración de los diagnósticos participativos con visión de género que arrancó la tercera semana de noviembre de 1999. Fue un proceso que se alimentó, en lo fundamental, de las experiencias de los/as principales actores/as, reflejando sus percepciones y apreciaciones sobre la problemática de su espacio de vida desde la cotidianidad. En otros casos, es-

49 Por instituciones como el INFOPLAN, SIISE, ODEPLAN, INEC, Censo Agropecuario, Banco Central, etc.

50 Territorial-ambiental, económico-productiva, calidad de vida y político institucional.

tas experiencias provenían de su actividad profesional en diversas instituciones. Los diagnósticos participativos fueron realizados con los/as miembros de los CDLs, lo que permitió su involucramiento cualitativo en la planificación a través de cuatro grupos de trabajo conformados en función de las cuatro dimensiones del plan.

La información recolectada para la elaboración de los diagnósticos fue de carácter directo, proporcionada por los/as miembros/as representativos/as de la sociedad, y, por lo tanto, muy importante para entender la dinámica local. Ayudó a diversificar el análisis, a evaluar problemas y a comprender cómo la inequidad de género y étnica impactan en las condiciones de vida de la población. Esta experiencia posibilitó, además, construir nexos entre agricultores/as, comerciantes, profesionales, entre hombres y mujeres, entre jóvenes y adultos/as, entre la población urbana y rural, etc. Fue un escenario de construcción de consensos, pues, luego de la presentación de las propuestas individuales, se pasaba al establecimiento de las causas de la problemática local, e, inclusive, a la identificación de los problemas prioritarios.

En medio de este proceso nos dimos cuenta que las propuestas de las mujeres indígenas se diluían y que su falta de experiencia en la participación en espacios públicos les limitaba en su capacidad de expresión y, más aún, en la pelea por la incorporación de algunos criterios en el diagnóstico. Esta realidad nos obligó, como ya lo expresamos anteriormente, a dedicarnos a la formación de grupos de mujeres que trabajaran en la elaboración de su diagnóstico antes de las plenarias. Tal decisión posibilitó que en un ambiente de mayor confianza ellas pudiesen expresarse en su propia lengua. Esta situación era típica de las mujeres indígenas, pues los hombres kichwas optaban por hablar en castellano cuando compartían un espacio con mestizos.

En la plenaria, la presentación de los resultados posibilitó evidenciar que problemas similares eran percibidos de manera diferente por hombres y mujeres. La diferencia era mayor en la priorización de los problemas: mientras las preocupaciones de los hombres estaban centradas en la vialidad y el transporte, en la producción y la comercialización, las mujeres se interesaban por la seguridad alimentaria, la provisión de servicios básicos, como el agua, la infraestructura educativa y de salud. Los hombres indígenas de Colta tenían su mirada puesta en la relación comunidad-instituciones externas, mientras las mujeres enfatizaban en la relación casa-comuna. A las mujeres les preocupaban los problemas ambientales, la contaminación de las aguas, el mal manejo de la basura (urbano); a los hombres, su situación laboral, la ausencia de crédito y la presencia de los intermediarios. Las mujeres de Chambo, por

ejemplo, se interesaron por el medio ambiente, y, fundamentalmente, por el paisaje ecológico y productivo, e, inclusive, por la belleza del cantón, mientras los hombres principalizaban el espacio urbano (calles y vías ordenadas). Esta priorización de las mujeres contribuyó para que posteriormente el plan contemplase bandas de protección ecológica de la ciudad, para uso agroecológico, agroforestal o ecoturístico.

Sin embargo, estas preferencias femeninas evidenciaban que la vida que trascendía los límites comunales aún estaba ausente de las preocupaciones centrales de la mayoría de mujeres, de manera especial, de las indígenas. Citamos dos testimonios elocuentes de ello:

Los hombres son quienes se relacionan con las instituciones como el municipio, son quienes gestionan los apoyos para solucionar los problemas de las comunidades, pues, cuando las mujeres nos vemos obligadas a entregar un documento, no somos tomadas en cuenta.

Incluso cuando nos mandan a comprar, si la plata no nos alcanza para comprar todo lo que nos han indicado, nos llaman la atención; o cuando nos sobra el dinero y llegamos felices porque hemos ahorrado, ellos manifiestan que seguramente compramos algo que no vale, y por eso nos sobra la plata<sup>51</sup>.

Estas expresiones de las mujeres indígenas tanto acerca de su vida cotidiana como de su vida en la comunidad mostraba que la asignación de roles ayudaba a consolidar la discriminación, pero también permitía visualizar el rol de las instituciones locales en la reproducción de comportamientos discriminatorios hacia ellas.

Cuando en medio de la plenaria se abordó el tema de la ausencia de las mujeres como concejales, a pesar de su participación como candidatas gracias a la *Ley de Cuotas*, los criterios vertidos por los hombres expresaban una visión discriminatoria y machista. Uno de los concejales manifestó, burlándose de las mujeres que estuvieron en su lista:

...las pobres no tenían idea de lo que se trataba...se consideraba que aún no están preparadas... Es un problema que nos obliguen a incluirlas en las listas<sup>52</sup>.

---

51 Reflexiones de las mujeres en el taller de elaboración del diagnóstico participativo del Consejo de Desarrollo Local del cantón Colta. FUNDAMYE, 1999.

52 Registrado en el diario de campo durante el proceso de elaboración de los planes. FUNDAMYE, 1999

En el diagnóstico fueron recuperados los temas de la capacitación relativos a las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres para ir logrando su posicionamiento político y el ejercicio de sus derechos. A la luz del enfoque de género se pudo visualizar que la mayoría de políticas del gobierno nacional y local habían sido orientadas en función de satisfacer las necesidades prácticas de las mujeres, las mismas que se enmarcaban en aspectos, tales como, el acceso al agua, a la vivienda, al trabajo, al crédito, a la vialidad, etc., que, si bien podían aliviar en algo sus problemas de pobreza y el de sus familias, mantenían una situación de injusticia en un país en el que la falta de un proyecto de desarrollo nacional había impedido dinamizar la economía y presentar soluciones a los sectores más vulnerables donde se ubicaban las mujeres de los sectores populares. El apuntar solamente a la solución de las necesidades prácticas, entonces, no cambiaba la situación de las mujeres dentro de su comunidad, barrio o ciudad, tampoco ayudaba a construir relaciones de género más justas, a menos que, de manera consciente, dichas necesidades se las trabajase como palancas para lograr procesos de equidad.

Los intereses estratégicos de género fueron formulados con el propósito de lograr una organización más igualitaria y equitativa de la sociedad y para modificar las prácticas culturales discriminatorias que impedían el desarrollo de las mujeres, dada la falta de relaciones de género equitativas. Sin embargo, conforme el diagnóstico, éstas no podían ser satisfechas si no existían condiciones sociales que así lo permitiesen. En ese sentido, el proceso ayudó a promover una discusión profunda sobre la necesidad de un trabajo de las mujeres en la construcción de una real propuesta de equidad.

### *Las hipótesis de desarrollo*

La construcción de las hipótesis de desarrollo se inició en febrero del 2000, pues fue necesario contar con los resultados de los diagnósticos para reiniciar las asambleas. En ese sentido, se presentó la información producida a los CDLs. Se puso especial énfasis en la información económica<sup>53</sup> de cada uno de los cantones y sus relaciones comerciales con otros sitios del país. Se trataba, de alguna manera, de visualizar inicialmente las tendencias de desarrollo, aspecto que posibilitaría que los/as miembros/as de los CDLs tuviesen una panorámica para identificar sus hipótesis de desarrollo.

---

53 Tal como PEA, PEI, niveles de pobreza, indigencia, principales líneas de producción.

Para facilitar el proceso de construcción colectiva de las hipótesis propusimos formar grupos de hombres y mujeres para identificar los principales hitos positivos y negativos que mejoraron o afectaron el desarrollo del cantón en los últimos veinte años (1980-2000). El interés era evitar la elaboración de hipótesis desde un imaginario que no respondiese a la realidad particular de cada cantón. Se trataba de plantear enfoques viables, recuperando las potencialidades locales; es decir, entender las relaciones históricas, productivas y sociales desde lo provincial y regional.

En el ejercicio realizado en Chambo, mujeres y hombres coincidieron en la identificación de los siguientes hitos positivos: la cantonización, la construcción de la carretera Riobamba-Chambo, la instalación del agua potable, alcantarillado, entre otros. Las mujeres valoraron los logros alcanzados en relación al conocimiento de sus derechos, la educación y el ejercicio de cargos públicos. En Colta, los criterios comunes en referencia a los logros del cantón fueron: la educación bilingüe, los levantamientos indígenas que habían posibilitado cambiar las normas constitucionales, la existencia de instituciones como el CODENPE, el acceso de los indígenas a los poderes locales. Las mujeres señalaron el acceso a la educación, al trabajo en áreas no tradicionales y una mayor presencia en la vida de sus localidades.

La elaboración de las hipótesis de desarrollo permitió que se identificasen las principales tendencias de desarrollo, las potencialidades con las que contaban, las dinámicas económicas existentes; asimismo, plantear la superación del inmediateísmo en la definición de programas y proyectos y entender el plan como una propuesta de mediano y largo plazo. El ejercicio nos obligó a tener una mirada que rebasara lo local, puesto que la dinámica incorporaba a otros cantones, provincias o regiones, y en el proceso se asumiría el reto de contar con socios estratégicos para desarrollar de mejor manera el ciclo productivo y superar uno de los grandes embudos del proceso económico: el mercado. Un aspecto importante en la definición de las hipótesis fue el relativo a la forma de enrumbar el gasto público y a la necesidad de establecer coordinaciones necesarias entre las diversas instituciones de la localidad en función de la propuesta de desarrollo. Para evitar que en las hipótesis se invisibilizaran las particularidades de género y étnicas, se trabajó con grupos separados de hombres y mujeres, de pobladores urbanos y rurales, de mestizos/as e indígenas, de jóvenes y viejos, quienes elaboraron su propuesta en ple-

narias. Se consideraron aspectos comunes y se incorporaron aquellos de consenso, debatiéndose los aspectos de disenso<sup>54</sup>.

El primer borrador de las hipótesis fue trabajado en el siguiente taller, lográndose una propuesta de consenso que definiría los enfoques de desarrollo en los dos cantones. Se obtuvo también el compromiso de las instituciones y organizaciones que participaron para conformar una instancia de coordinación orientada a unificar esfuerzos para la configuración de un proyecto común y la implementación del plan.

### *Visión prospectiva o de futuro*

La visión de futuro consistía en la formulación de un imaginario sobre el desarrollo que se buscaba construir. Es decir, era la visualización de su escenario de vida y de trabajo. Permitió configurar un objetivo común que comprometiera a todos/as, entendido como una aspiración viable, pues, si bien las personas no podían negarse a soñar, no era menos cierto que debían partir de lo que eran y lo que tenían. Nuestro enfoque sobre la visión prospectiva se diferenciaba de otras metodologías aplicadas en la consideración del momento de su formulación. La generalidad las plantea al inicio de la realización del plan. Nuestra propuesta fue construirlas cuando ya los/as actores/as hubiesen debatido sobre los enfoques de desarrollo.

Ya en el trabajo, utilizamos varios mecanismos para facilitar la presentación de las propuestas. Por ejemplo, las indígenas de Colta presentaban sus resultados a través de dibujos que eran explicados y debatidos. Esto nos permitió evidenciar dos concepciones muy marcadas entre hombres y mujeres: mientras las mujeres pensaban en aspectos de su entorno, del medio ambiente y del fortalecimiento de su vida comunitaria, los hombres pensaban en sus relaciones hacia afuera, les preocupaba la comunicación, los mercados y las obras de infraestructura. En ambos cantones la propuesta final armonizó los distintos aspectos y formuló una visión prospectiva de consenso que establecía parámetros para definir los programas y proyectos que posibilitaran su

---

54 En el caso de Colta, se resolvió conformar una comisión para redactar la propuesta borrador a ser debatida y aprobada en la siguiente asamblea. Sus miembros fueron: el alcalde, un miembro por las juntas parroquiales, una delegada por las organizaciones de mujeres, un delegado barrial, un delegado por las instituciones y un/a miembro/a del equipo técnico.

concreción. Veamos cada una de las visiones prospectivas construidas en los dos cantones.

En el caso de Chambo, hacia el futuro se convertiría en el cantón más importante de Chimborazo, reconocido, tanto a nivel nacional como internacional, por su riqueza natural y agrícola, por sus grandes atractivos turísticos, su cultura, tradiciones y la laboriosidad de su gente. Sería conocida como la *Tierra de los Brujos* y revalorizada por el gran conocimiento de salud de su población, lo que atraería a personas de todos los confines de la patria y del mundo. Llegaría a ser un modelo de planificación, tanto a nivel urbano como rural, pues ésta se ejecutaría de manera compartida, tomando en cuenta las necesidades de mujeres y hombres, de niñas/os, de jóvenes, adultos/as y ancianos/as. Contaría con una buena infraestructura vial y de servicios básicos y ofrecería alternativas para garantizar el manejo sustentable del medio ambiente. Impulsaría un desarrollo económico que fortalecería su denominación como *Señora del Agro*, *Dispensa de los Andes*, *Granero del Ecuador*, pues desarrollaría una agricultura ecológica y sustentable e implementaría alternativas productivas que darían valor agregado a la producción agrícola. Promovería el turismo recreacional, ecológico y de salud, como la principal fuente de captación de recursos mediante una gran alianza entre la comunidad, el municipio, el Estado central y la empresa privada. Impulsaría la elaboración industrial de ladrillos pero con tecnologías que ayudasen a preservar el uso adecuado del suelo. El pueblo sería sano y culto porque la salud y la educación se convertirían en prioridad del Estado, las instituciones locales y la comunidad. Nuestra fortaleza -señalaba su población- se encontrará en la organización sólida de la población, consciente de sus deberes y derechos, que participará de manera responsable en la construcción de una sociedad justa y libre de todo tipo de discriminación.

En el caso de Colta, en su visión del futuro se contaría con un cantón que habría democratizado la vida pública a través de la construcción de espacios de participación permanentes en los cuales los ciudadanos/as serían sujetos activos del desarrollo. Contaría con el *Plan para la Vida y la Equidad* que incorporaría las propuestas de desarrollo, e instituciones -como la municipalidad- trabajarían con la población en propuestas de mediano plazo para mejorar las condiciones de vida. Vivirían en un cantón que habría constituido a la interculturalidad en una propuesta política desde la cual se enfocaría la diferencia como una potencialidad. Se habrían reducido los índices de mortalidad, analfabetismo y desnutrición; el cantón contaría con servicios fundamentales de calidad que mejorarían las condiciones de salubridad y elevarían

el nivel de vida. Los coltenses habrían asumido mayores compromisos con su cantón. Contarían con escenarios apropiados para el ejercicio de sus derechos y estarían involucrados en consolidar una propuesta de desarrollo equitativa y humana, con visión de género. Ellos querrían un cantón donde la migración se hubiese reducido considerablemente porque contarían con fuentes de trabajo en la actividad ecoturística, agroecológica y pecuaria, habiéndose implementado un sistema de comercialización alternativo que posibilitaría mejorar sus ingresos y cubrir sus necesidades, cada vez de mejor manera. Tendrían una cabecera cantonal que habría recuperado sus monumentos históricos, que podría ser considerada, junto a la laguna de Colta, *Paisaje Cultural de la Humanidad* y donde la presencia Puruway, Inka y Española sería conocida por el turismo nacional e internacional. Además, contarían con una ciudad ordenada en la comercialización, en la recreación y el transporte, una ciudad limpia y atractiva por la belleza de sus parques y espacios recreativos. Los coltenses contarían con un sistema de salud no discriminatorio y respetuoso de los derechos; además, se habría iniciado un gran proceso de recuperación y revalorización del saber en salud andina tradicional. Contarían, además, con una oferta educativa que partiría de las demandas locales y fortalecería los conocimientos propios y de sus hijos/as, con acceso a la tecnología de punta, lo que les haría acceder a niveles educativos de calidad.

### *El diseño de las propuestas de desarrollo*

Mediante la reflexión sobre el desarrollo nos propusimos incorporar a la población a la discusión colectiva del cantón que se buscaba construir. Se trataba de que la gente reflexionase no solo sobre la necesidad micro del barrio o de su comunidad<sup>55</sup>, sino sobre la problemática económica, social y política del cantón y las necesidades de sus diversos/as actores/as. Este momento permitió visualizar que las concepciones de desarrollo diferían, principalmente, en función de la posición territorial (urbana-rural), de la condición étnico-cultural, de género, e, inclusive, de la afinidad religiosa.

Para los hombres indígenas de Colta, por ejemplo, el desarrollo estaba marcado por la visión de la comunidad como un espacio geográfico determinado. Desde su punto de vista, se enfatizaba en la importancia de la organización y la vida comunitaria y en la necesidad de dinamizar sus fuerzas y recur-

---

55 Necesidades, tales como, casas comunales, canchas deportivas, adoquinado, alcantarillado, escuelas, etc.



sos comunitarios para el desarrollo interno. El desarrollo local tenía que ver, principalmente, con:

la necesidad de legalización de sus tierras, mejoramiento de los suelos y de la producción, asistencia técnica para mejorar la productividad, apertura de vías, en especial hacia los sitios de venta de sus productos y de trabajo. Se piensa en infraestructura social como agua de riego, luz eléctrica, etc<sup>56</sup>.

Los habitantes que vivían cerca de la laguna de Colta, por ejemplo, hablaban de la necesidad de la recuperación de este espacio simbólico, de convertirlo en un sitio turístico. Los/as pobladores con mayor conciencia étnica, pensaban en la laguna como algo mágico, cargado de simbolismo y ritualidad. *Kulta Kocha* era femenina y, en su imaginario, eran los hombres los encargados de hablar sobre ella, de mantenerla y cuidarla. En cambio, los indígenas evangélicos hablaban de convertirla en un centro de desarrollo económico, de la construcción de un malecón, de restaurantes y miradores. En ellos no primaba la preocupación por el recurso natural en sí mismo, sino como un medio para el desarrollo<sup>57</sup>.

Para los hombres urbanos del cantón Colta, la visión era completamente distinta. El desarrollo de su localidad estaba relacionado con una visión más aproximada a la planificación urbana. Por lo tanto, tenía que ver con el ordenamiento, con la limpieza de la ciudad, el mejoramiento de los mercados, el ordenamiento vial. Se concebía la edificación de parques recreacionales, restaurantes, paradas de transporte bien organizadas, rehabilitación del centro de Cajabamba, el ferrocarril, el mejoramiento de los parques, etc. Había también una preocupación por la recuperación histórica de Colta, aspecto que difería de la visión de los hombres indígenas, pues, aun cuando ellos consideraban a su cantón como uno de los de mayor riqueza cultural de Chimborazo, no evidenciaban la necesidad de su recuperación histórica. En su memoria había una fuerte ruptura con la época republicana y colonial que no les interesaba recuperar, dado el proceso de conquista y explotación al que fue sometida la población indígena.

Las mujeres indígenas, si bien coincidían con los hombres en la importancia asignada a la comunidad, priorizaban otros aspectos claves del desarro-

56 Demandas de los representantes de los pueblos indígenas.

57 A través de este ejemplo se pueden observar las diversas visiones de desarrollo que surgen en función de las concepciones religiosas. Alrededor de este eje girarán las diferencias sobre cómo concebir el desarrollo.

llo. En primera instancia, su imaginario registraba una vinculación de las necesidades domésticas con las de la comunidad. Para ellas, el desarrollo local se plasmaba en el *ailli causai*, el “buen vivir”. Había, pues, una búsqueda de la calidad de vida de las comunidades que empezaba por la casa. Se trataba de una visión que rompía con la dicotomía público-privado al unir las necesidades comunales con las domésticas. Esta vinculación mostraba el interés de las mujeres porque los servicios no solo favoreciesen a la comunidad en general, sino que llegasen a sus casas, que incidiesen en el espacio doméstico, en la vida cotidiana. Las preocupaciones mostraban el afán de las mujeres porque los servicios contribuyesen a que el trabajo doméstico -de exclusiva responsabilidad de las mujeres indígenas- fuese más llevadero. Se registraba una visión integral del desarrollo que rebasaba el enfoque economicista al incorporar las dimensiones sociales, económicas y ambientales, que abarcaba, además, el ámbito reproductivo, generalmente invisibilizado en otras concepciones. Querían, por lo tanto, una comunidad autosustentable, provista de servicios sociales: educación (*huahua huasi*<sup>58</sup>, escuelas y colegios), salud (centros de salud), agua potable, cosechas fértiles, animales mayores<sup>59</sup>. El imaginario, expresado en mapas mentales, reflejaba una comunidad provista de bosques, plantas ornamentales, medicinales, etc. En estas visiones, la tierra era el elemento fundamental, el espacio de reproducción ampliada de la vida, en el que ellas se miraban como cuidadoras. Estas ideas dejaban entrever identidades de mujeres sensibles a los temas relacionados a la familia y al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad. Ellas, además, se visualizaban como promotoras y movilizadoras de esos cambios. Por eso, uno de sus objetivos era lograr apoyos para la capacitación.

Uno de los elementos vinculantes entre las diversas concepciones de los/as actores coltenses, era el interés por su entorno, por la comuna, el barrio y el cantón. Estos elementos constituyeron medios para fortalecer un proceso de construcción de la identidad local. Las condiciones de pobreza y exclusión en las que se desenvolvían las comunidades indígenas, sus niveles de pauperización creciente, hacían que sus miembros/as asociasen el desarrollo con el mejoramiento de sus condiciones de subsistencia, la productividad, la infraestructura y las vías de comunicación. La presencia de las mujeres amplió esta visión al enfatizar en sus espacios de vida y proponer un mejoramiento de la

---

58 Guarderías (*N. de la E.*)

59 Ganado vacuno (*N. de la E.*)

calidad de vida, el fortalecimiento de su nivel organizativo, la provisión de servicios que incluyesen la casa y la preocupación por el medio ambiente.

Sin embargo, la debilidad tanto en las visiones de los hombres como de las mujeres, se situaba en la ausencia de conexiones necesarias de lo local con lo provincial, lo regional, lo nacional y lo global, aspecto que ya lo señalamos anteriormente. Se registraba una escasa valoración del peso de la estructura socioeconómica en la construcción de una propuesta de desarrollo. Al parecer, la ausencia de un análisis integral podía estar relacionada con la debilidad del propio Estado en la construcción de un desarrollo capaz de optimizar las capacidades locales y favorecer procesos de acumulación que incidiesen en el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Era un Estado imposibilitado de favorecer procesos de interculturalidad, de suerte que las comunidades indígenas no lo ubicaban como un aliado estratégico para el desarrollo local sino como un organismo lejano, que, sin embargo, afectaba sus intereses, y al cual, más bien, había que enfrentarlo para frenar sus abusos. De ahí sus acciones de lucha.

Las expresiones al respecto fueron elocuentes.

- El gobierno para lo único que sirve es para subir el precio de la gasolina, de las semillas, de artículos de primera necesidad, no tiene ninguna responsabilidad con las comunidades indígenas.
- Hemos esperado que todos los gobiernos ayuden a recuperar la laguna de Colta, pero creo que las autoridades ni saben dónde queda Colta.
- Para conseguir cualquier cosa, nosotros tenemos que sufrir, tramitando, dando de comer a las autoridades, unas veces cumplen, otras no.
- Por eso hemos hecho los levantamientos, para esperar respuestas del gobierno, porque toda la vida los gobiernos son como sordos y no han dado respuesta<sup>60</sup>.

El juntar las diversas apreciaciones en el proceso de reflexión sobre el cantón Colta ayudó a definir las hipótesis de desarrollo de acuerdo a su propia realidad y a sus potencialidades. Estas propuestas resultaron diferentes. En la expresión de una dirigente indígena, el alcalde “debe actuar como un padre que permita el avance de todos sus hijos”<sup>61</sup>. Esta homologación Alcalde-Pa-

---

60 Intervenciones de los participantes en el taller de construcción de la visión de futuro. FUNDAMYF, septiembre 23, 2000.

61 Expresión de una dirigente en el taller de Colta. FUNDAMYF, 1999.

dre se la hacía con el propósito de que la autoridad ayudase a eliminar las diferencias en la búsqueda de la equidad, que transformase el trato discriminatorio e injusto que vivió el pueblo indígena por parte de las autoridades municipales. El modelo tradicional de gestión había contribuido a consolidar la exclusión de la población al centralizar, a nivel urbano, todos los servicios básicos, sociales y educativos, mientras, a nivel rural, donde vivía el 95% de la población del cantón, había una carencia significativa de los mismos. En Colta los municipios fortalecieron las fronteras étnicas al tomarse oficialmente los espacios culturales, míticos y sagrados indígenas, edificando sobre estos obras que incorporaban la cultura del conquistador. Los mestizos mantuvieron esa segregación espacial y simbólica relegando a la población indígena de sus antiguos centros de poder. La visión del municipio como un espacio de discriminación se manifestó en los siguientes testimonios:

Los indígenas debíamos solicitar los servicios como un favor, teníamos que llevar regalos para que nos atiendan, de lo contrario, nadie nos hacía caso. Por eso, la presencia de autoridades indígenas es importante, porque ha cambiado esta realidad.

Para el indígena llegar al municipio era como llegar a la hacienda del patrón. Ahora es que podemos entrar con confianza, porque hay gente que ya habla como nosotros<sup>62</sup>.

Para las mujeres indígenas, el gobierno local era mucho más lejano. Muchas de ellas señalaban que acudían al cantón a vender sus animales el día de feria y que no iban al municipio porque no sabían cómo hacer los trámites.

Este reconocimiento de la exclusión histórica llevó al Alcalde de Colta, en pleno proceso de realización del plan de desarrollo, a plantearse la toma de los espacios de poder mestizos y convertirlos en sitios de recuperación del poder indígena. Para el efecto, se destruyó completamente el parque más importante de Cajabamba y se construyó uno nuevo, que recuperaba elementos de la cosmovisión indígena, en medio de una minga jubilosa del pueblo indígena y del desconcierto de la población mestiza que no comprendía por qué se destruía lo que ellos consideraban “la mejor obra” del pueblo. Se suprimió la calle en donde los mestizos comercializaban y se la unificó al edificio del gobierno local que también fue reconstruido y decorado bajo parámetros de la

---

62 Expresión de una dirigente en el taller de Colta. FUNDAMYF, 1999.

cultura andina. Una de las obras emblemáticas fue la delimitación del cantón con la colocación de dos grandes vallas al ingreso y a la salida de éste en las que se sustituyó el nombre de Ilustre Municipio de Colta por el de Gobierno Local de Colta, dejándose de usar el clásico escudo coltense y recuperándose el símbolo de *Kulta Kocha*. Por otro lado, se reconoció al *Consejo de Desarrollo* de Colta con una representación paritaria de hombres y mujeres, dentro del propio orgánico del municipio, y se reestructuró completamente a éste incorporando la visión de género, en el marco de un proceso participativo importante, que, al mismo tiempo, reorientó la inversión municipal principalmente hacia el área rural y distribuyó el presupuesto en función de las necesidades de las parroquias rurales.

¿Cómo se vivió este mismo proceso en Chambo? Chambo era catalogada como un cantón productivo, al que se lo denominaba como *Señora del Agro*, o *Despensa de los Andes*. Estaba poblada de gente laboriosa dedicada a la producción agrícola, pecuaria y artesanal. En ese sentido, su propuesta de desarrollo local se centraba en la búsqueda del desarrollo económico. La primera visión que surgió al inicio del proceso fue claramente economicista. Había una precocupación de los técnicos por el ordenamiento de su ciudad. Se la concebía como una urbe con una planificación convencional que replicaba los imaginarios de las ciudades de cemento. Estos enfoques iniciales fueron modificándose a partir del proceso de capacitación. El análisis sobre lo que significaba el desarrollo con visión de género permitió a la asamblea cantonal de Chambo dimensionar los riesgos de la producción de ladrillo, actividad que estaba acabando con el suelo productivo de la localidad, y definir en el proceso de elaboración del plan nuevas alternativas de desarrollo (agricultura ecológica, turismo y actividades artesanales alternativas a la producción ladrillera).

Un elemento interesante fue el relacionado con la necesidad de la recuperación de la identidad de Chambo. Al respecto, uno de los temas de discusión de la asamblea fue el de la salud, pues, una de las potencialidades de Chambo radicaba en la existencia de *yachacs* (hombres y mujeres) especialistas en salud tradicional que realizaban acciones de sanación y cura de todo tipo de enfermedades y hacia quienes acudían miles de personas con la esperanza de sanar de sus dolencias. Sin embargo, la discriminación hacia las prácticas de salud distintas de las occidentales habían generado condiciones para que las personas sabias y conocedoras de estos procesos fuesen, más bien, denominadas como “brujos/as”, habiéndose extendido este calificativo a todos/as los/as chambeños/as. Al enfatizarse en lo local y en la recuperación de

sus identidades, los/as representantes de la asamblea recuperaron el calificativo de “brujos/as”, no como un calificativo despectivo, sino, más bien, como uno de los rasgos identitarios que había que recuperar. Es decir, se lo asumió como una fortaleza. Se habló, por ejemplo de construir el *brujipuerto*, un espacio abierto a donde pudiesen acudir los yachacs, curanderos/as y otros personajes vinculados a la actividad shamanística para desarrollar actividades relacionadas con la curación bioenergética tradicional andina y en donde se pudiese promover y atraer un turismo cultural, nacional e internacional interesado en esos temas<sup>63</sup>. Esta misma reflexión sobre las identidades ayudó también a profundizar la necesidad de revalorizar las expresiones culturales, los personajes indígenas como *Achamba* y las costumbres tradicionales en un cantón en el que se había evidenciado una pérdida acelerada de las raíces indígenas, principalmente.

#### *La formulación de ideas sobre proyectos*

Para la formulación de ideas sobre proyectos retomamos los instrumentos contruidos que habían establecido los problemas cantonales, pero también sus potencialidades disponibles en relación a las cuatro dimensiones del plan ya señaladas. Para ello, se envió previamente la sistematización de los diagnósticos, de las hipótesis, y las visiones, a fin de que se analizaran los resultados obtenidos. Se solicitó, además, que cada grupo llevase propuestas e ideas de proyectos. Este elemento ayudó al proceso pues muchos grupos aportaron inclusive con proyectos ya elaborados, estableciéndose una diferenciación entre los que eran proyectos de mediano y largo plazo, así como entre las acciones mediatas e inmediatas.

Lo interesante de este proceso fue evidenciar que cuando se partía, no del barrio o la comunidad, sino del cantón, con una visión integral del desarrollo, se rompían esos criterios reduccionistas y la población se predisponía a participar en un plan de mediano plazo, e inscribir dentro de él las propuestas fundamentales que crearían las condiciones para facilitar la solución de los diversos problemas. Dicho enfoque, además, posibilitaba entender la solución de los problemas no como acciones aisladas sino como elementos que apuntalaban un proyecto común. Esta visión también la asumieron las mujeres pues sus planteamientos no solo reivindicaron sus intereses específicos sino

---

63 Este tipo de obras serían diseñada en el programa de acciones inmediatas del Plan Municipal del 2004.

que coadyuvaron a enriquecer, desde la diferencia, las propuestas de desarrollo cantonales, adscribiéndose a otras que, sin venir de ellas, contribuían a la formulación de propuestas más equitativas. Las ideas sobre proyectos fueron priorizadas en relación a demandas más colectivas y bajo una lógica de proceso dirigida a establecer una propuesta que fortaleciese un enfoque de desarrollo más integral. Este fue un cambio que se dió, precisamente, en este proceso, pues, en las primeras reuniones de formulación del plan los/as delegados/as no desaprovecharon oportunidad alguna para plantear sus demandas inmediatas que no contenían propuestas más allá de las suyas. El proceso de capacitación, el debate en los *Consejos* y la propia metodología ayudarían a los/as delegados/as a asumirse como representantes del cantón y a superar la visión inmediatecista, y, hasta cierto punto, clientelar. De manera que cuando avanzó la construcción del plan, las ideas y propuestas fueron cada vez más solidarias, equitativas, enrumbando su trabajo hacia una propuesta integral.

La presencia del municipio en el proceso ayudó a debatir en torno a sus recursos, sus ingresos propios, dinero comprometido en gastos operativos y obras en marcha. Esto permitió a la población entender con mayor madurez cuáles propuestas formuladas eran posibles de ser realizadas desde la municipalidad y cuáles demandaban gestión, obtención de créditos o alianzas interinstitucionales. Ello ratificó la decisión de conformar una instancia de coordinación integrada por las distintas instituciones que trabajaban en el cantón que se constituiría mediante una convocatoria hecha por la municipalidad y cuyo rol sería el de analizar y decidir conjuntamente cuáles propuestas y proyectos contemplados en el plan podrían implementarse.

### *Los proyectos de acción inmediata*

En mayo del 2002, mientras se elaboraba el plan de desarrollo, paralelamente se trabajaba en la elaboración de proyectos de acción inmediata. Para el efecto, los/as actores/as ya habían planteado algunas ideas que fueron retomadas tanto por el técnico de FUNDAMYF como por el Municipio de Colta, y, una vez trabajadas técnicamente, fueron presentadas al CDL.

El primer proyecto en presentarse fue el del *Mercado Central*. Fue interesante observar cómo las mujeres presentaron su desacuerdo con el diseño por varias razones. Ellas argüían que los productos de mayor peso no podían ubicarse en la parte posterior del mercado porque eso demandaba mayor esfuerzo físico para su traslado y que ello recargaba su trabajo, pues eran ellas las que se aprovisionaban. Expresaron que demasiadas gradas les dificultaría

hacer su trabajo pues llevaban niños/as, y, además, debían trasladar sus compras. Las mestizas completaron el desacuerdo pues dijeron que muchas veces llevaban tacos altos. Anotaron que no existía ningún espacio de recreación seguro donde los niños/as podrían jugar mientras ellas compraban. Dijeron, además, que no se habían colocado plantas para que el mercado luciese como un espacio agradable. Otras inclusive opinaron sobre el color, diciendo que deberían incorporarse diversos colores. Todas estas objeciones obligaron a los técnicos a reformular la propuesta, empezando a analizar la importancia de realizar obras que tomasen en cuenta criterios diferenciados.

Al abordar el tema del saneamiento ambiental, en Chambo se analizó el manejo de los desechos sólidos en función del comportamiento de la población y del manejo del servicio por parte de la municipalidad, que era fundamentalmente urbano. El hecho era que los hombres desconocían la problemática mientras las mujeres presentaban propuestas muy prácticas que serían implementadas inmediatamente y con importantes resultados. Entre otras, la difusión de horarios de recolección, la ubicación de tarros de basura en sitios estratégicos, en aquellos lugares por donde no pasaba el carro recolector, la capacitación a hombres y mujeres en la elaboración de abono con los desechos orgánicos para reducir el volumen de basura y darle un uso que contribuyese a mejorar la agricultura. En ese sentido, las mujeres demostraron tener ideas para todas las propuestas presentadas que reconceptualizaban los proyectos o los enriquecían. Esto posibilitó su reconocimiento y valoración por parte de los otros integrantes.

A partir de entonces, los propios borradores de proyectos fueron elaborados con la participación de las mujeres. Este aspecto ayudó a los/as técnicos/as municipales a asumir como una práctica válida la participación de la población, y, en especial de las mujeres en el diseño de los proyectos, al identificarlas como las principales demandantes de los servicios municipales.

### *La elaboración del Plan Operativo Anual (POA)*

Con las ideas sobre proyectos se pasó a elaborar el POA sobre la base de una matriz diseñada en función de las cuatro dimensiones indicadas, agrupándose las ideas de programas y proyectos y definiéndose, además, tiempos, recursos y responsables. Este paso ayudó a evitar la ejecución de obras o proyectos dispersos, permitiendo establecer políticas institucionales que irían normando y generando pautas en la actividad pública.



El POA definió y concretó las acciones de mediano y corto plazo y ayudó a que el municipio comprometiese los recursos económicos que se requerían para la implementación de los proyectos en función de las líneas de trabajo prioritizadas. El POA se trabajó en las asambleas de los CDLs teniendo como referente el plan de desarrollo. En esta actividad la información que aportó la municipalidad fue importante porque los recursos financieros de que disponía y su capacidad de endeudamiento y gestión eran vitales para elaborar un POA coherente y viable.

Este fue un momento importante de la participación de las mujeres pues en el POA se concretaban sus demandas prácticas y estratégicas. Para el efecto, ellas hablaron con los presidentes de barrios y comunas, e, inclusive, con los alcaldes. En las reuniones pedían coherencia entre la teoría y la práctica del discurso sobre la equidad. Es decir, negociaron para que sus propuestas pudiesen ser parte de los proyectos prioritizados por los CDLs. En los dos municipios las mujeres lograron concretar demandas importantes: se logró la creación de un fondo de desarrollo para las jefas de hogar -que, en la zona rural, llegaban a alrededor de un 40% a causa de la migración-, financiado con los recursos establecidos por la *Ley Especial del 15%*<sup>64</sup>, y cuyo objetivo sería el de desarrollar las actividades productivas en ambos cantones.

En Colta se consideraron proyectos de capacitación tecnológica dirigidos a mujeres y programas de turismo comunitario también manejados por ellas. En lo educativo, se formuló el proyecto *Adaptación del currículo educativo a nivel local*, que planteaba la necesidad de rediseñar prácticas sexistas y discriminatorias; en salud, se consideró la necesidad de un programa denominado *Por la salud reproductiva de las mujeres*, que buscaba incidir en la capacitación en dieta y nutrición, salud reproductiva, mejoramiento de la unidad materno-infantil, recuperación de prácticas tradicionales y revalorización de las comadronas. Además, se formuló un programa completo en género y ciudadanía que contemplaba importantes proyectos<sup>65</sup>, y, en el área de política institucional se planteó el programa *Minga Social por Colta Milenario* que en-

64 Esta ley establecía un porcentaje del 15% del Presupuesto General del Estado (PGE) para los municipios. (*N.de la E.*)

65 Un plan de igualdad de género y servicios municipales de equidad de género, denominado *Killacucho*; defensoría municipal de la niñez “Conociendo nuestros derechos”; proyecto de difusión de los derechos de la mujer; proyecto *Minga Huarmi*, en el que se contemplaba la necesidad de diseñar proyectos productivo y ambientales; infraestructura recreacional que incorporaba una visión de género.

fatizaba en la necesidad de fortalecer las organizaciones sociales, entre ellas las de mujeres, y la creación del CDL con la participación femenina.

En Chambo se consideraron los siguientes programas y proyectos. En la dimensión productiva, el proyecto *Señora del Agro* tendiente a fortalecer la producción agrícola, orientado prioritariamente a las mujeres; se consideró también la necesidad de crear un fondo de crédito para mujeres que, como ya lo señalamos, sería efectivizado en el proceso; se concretaron, además, proyectos económicos que priorizaron como beneficiarias a jefas de hogar. En el área de calidad de vida, se principalizó el programa *Construyendo un Chambo Equitativo y Solidario* que incluyó varios proyectos importantes<sup>66</sup>, entre ellos el denominado *Construyendo una Ciudadanía Activa de las Mujeres del Cantón*, que tenía como ejes la construcción de una agenda, la realización del plan de igualdad de género, el proyecto *Fortalecimiento de las Organizaciones de Mujeres*, la creación de la Comisión de Concejalas para trabajar en el área de género y derechos y la creación de un conjunto de ordenanzas para operativizar el enfoque de género y derechos dentro del quehacer municipal. Adicionalmente, se formularon otros proyectos en diversas líneas<sup>67</sup>.

### *Elaboración de la normativa jurídica*

En febrero del 2001 empezamos la elaboración de las ordenanzas municipales de acuerdo a su importancia en la vida del cantón. Para el efecto, se logró que la Embajada de Holanda contribuyese a este proceso, orientado a reforzar los cambios que la elaboración del plan de desarrollo estaba promoviendo.

Se trabajó en ordenanzas municipales que permitiesen aprobar el plan como un instrumento de planificación de mediano plazo, que evitasen que la renovación de autoridades dejase abandonado el proceso que implicó el esfuerzo de hombres y mujeres en representación de diversas instituciones y organizaciones locales. Las mujeres presentaron varias iniciativas que tuvieron

66 Tales como el proyecto “Creación de la Jefatura de la Mujer y la Familia en el Departamento de Desarrollo Humano; el de capacitación a funcionarios/as en “Sensibilización en Género”.

67 Otros proyectos planteados fueron: “Funcionamiento de los Consejos de la Niñez”; sensibilización en género tanto a nivel externo como interno; proyecto de coordinación de acciones para prevenir y sancionar la violencia contra la mujer con la comisaría cantonal; y proyecto de nomenclatura que recuperase nombres de lideresas locales.

como interés la definición, con la mayor claridad posible, de las acciones municipales para incorporar la visión de género en las políticas públicas, así como los apoyos dirigidos a mejorar sus condiciones de vida. Dichas propuestas, consensuadas por las organizaciones de mujeres, fueron acogidas para su tratamiento por el Concejo Municipal.

En el caso de Colta se aprobó una ordenanza municipal con un nuevo orgánico funcional que reconceptualizaba y reorganizaba a la municipalidad, le permitía un funcionamiento acorde al plan, y, sobre todo, establecía los nuevos roles que ésta debía jugar para configurar un proyecto de desarrollo. En el caso de Chambo, se aprobó la creación del Departamento de Desarrollo Humano del Municipio.

#### **Cuarta fase: desarrollo institucional**

Esta fase se inició en mayo del 2001 y terminó más allá de la fecha de finalización del proyecto, esto es, en octubre del 2002. Se caracterizó por el desarrollo de un proceso de capacitación y reestructuración municipal que buscó posicionar a los municipios como promotores y facilitadores de procesos de desarrollo local con visión de género, a la vez que fortalecer sus capacidades mediante la creación de equipos municipales adiestrados en la implementación del plan de desarrollo.

En este período se realizaron procesos de capacitación al conjunto de técnicos/as municipales y trabajadores/as sobre los ejes fundamentales del plan<sup>68</sup>; se diseñaron mecanismos para operativizar la misión institucional; se impulsó la reestructuración municipal, la elaboración de un nuevo orgánico funcional, la formación de nuevas áreas y equipos de trabajo, la incorporación del enfoque de género y la elaboración de ordenanzas, POAs y presupuestos participativos con dicho enfoque.

A inicios de esta fase (mayo del 2001), la ciudadanía ya había definido la visión prospectiva y las hipótesis de desarrollo. Por lo tanto, se contaba con la propuesta matriz, construida con la participación de los tres sectores intervinientes (instituciones, organizaciones sociales y municipios). La propuesta matriz constituyó una herramienta clave para negociar con los alcaldes la necesidad de emprender un proceso de desarrollo municipal que recuperase las aspiraciones ciudadanas. En ese marco, se hizo necesario trabajar estrecha-

---

68 Visión, misión, hipótesis de desarrollo, políticas, objetivos estratégicos, planes y programas con visión de género y étnica.

mente con los Alcaldes de Colta y Chambo, enfatizando en esta necesidad y afirmando su voluntad política para emprender cambios institucionales.

Tanto el Alcalde de Colta, Dr. Pedro Curichumbi, como el Alcalde de Chambo, Dr. Luis Escobar, se mostraron dispuestos a impulsar estos procesos. Pedro Curichumbi reconoció que su alcaldía tenía que establecer un punto de quiebre respecto de las otras administraciones municipales, y Luis Escobar asumió que la planificación también demandaba cambios internos. Esta disposición era totalmente necesaria pues la reestructuración municipal participativa requiere no solo de la voluntad política de las autoridades, sino también de su protagonismo en el proceso. En esta perspectiva, el equipo de FUNDAMYF trabajó con los alcaldes sobre los ejes de la propuesta de desarrollo municipal, enfatizando en la necesidad de emprender un proceso profundo de cambio institucional que implicase inclusive una reestructuración, una reingeniería con visión de género y étnica, para que el municipio tuviese la capacidad de implementar la visión del desarrollo de la población.

Después de establecer los acuerdos con los alcaldes, FUNDAMYF solicitó que antes de emprender el proceso de capacitación y reestructuración ellos convocaran a los/as concejales/as así como a los/as representantes de los/as trabajadores/as y empleados/as a conocer los propósitos del proceso de reingeniería municipal. Mientras tanto, la consultora del área político-institucional realizaba una sensibilización con los/as jefes/as departamentales a fin de lograr su participación en el proceso. En esta etapa de la negociación el equipo técnico tenía claro que si se percibían los cambios como una necesidad externa se podían desatar reacciones negativas entre los empleados/as y trabajadores/as, pero si se enfocaban éstos como producto de una necesidad colectiva de la población para desarrollar un trabajo distinto, alternativo, que pudiese concretar en el futuro la visión ciudadana, los/as empleados/as desarrollarían un trabajo colectivo propositivo y comprometido con el cambio.

En esto seguíamos a Torres Galarza, quien sostiene que “la democratización, la participación, la descentralización y el ejercicio de ciertas formas y niveles de autonomía, contribuyen en el diseño de un modelo de Estado incluyente y productivo si los alcances y límites de sus formulaciones surgen de procesos concertados que garanticen su viabilidad y vigencia efectiva” (1998:36). Entendíamos, entonces, que convertir al municipio en una entidad sensible al género implicaba promover cambios hacia la concreción de los derechos de las mujeres, lo que precisaba que junto a la adopción de políticas, estrategias y programas, había que plasmar los cambios institucionales. Como lo expresaba el mismo autor citado, “no nos debe interesar nuevamente defi-

niciones sustentadas solamente en principios teóricos. Sin negar su importancia, son también necesarios procesos y mecanismos donde los actores institucionales, sociales y económicos vayan asumiendo progresivamente un conjunto de competencias y dejando de ejercer otras” (Torres Galarza, 1998:42).

De ello dió cuenta este proceso, pues, aunque se aplicó la misma metodología y se trabajó con el mismo equipo técnico, las dinámicas institucionales facilitaron procesos distintos. En el caso de Colta, su Alcalde dirigió este proceso y realizó una reestructuración que fue más allá de los objetivos iniciales del proyecto. Aquí se comprendió que incorporar la visión de género y trabajar por disminuir las múltiples inequidades -étnico-culturales, económicas, generacionales- significaba asumir una propuesta distinta de gestión institucional. De ahí que el proceso culminase con una reestructuración integral del municipio que se reflejaría en los cambios al modelo de gestión institucional y en el intento por intervenir en la misma cultura institucional.

Por otra parte, en Colta los cambios institucionales eran vistos como urgentes porque existía una contradicción irresuelta entre las autoridades municipales y los empleados/as y trabajadores/as, que no era la clásica entre patronos y trabajadores -de tipo clasista-, sino que iba más allá de ésta. En este caso, el alcalde y los concejales de ese entonces habían accedido al poder local como producto de una lucha étnica que se proponía la recuperación de espacios políticos de representación, como los municipios. Para el período de intervención del proyecto todas sus autoridades eran indígenas. Sin embargo, los/as empleados/as y trabajadores/as no reflejaban dichos cambios pues la mayoría eran mestizos, con mentalidad racista y resistentes a los cambios propuestos por el alcalde. Para ellos, aunque el alcalde era la primera autoridad no dejaba de ser un indio. Por lo tanto, -en su concepción- “inferior al funcionario/a municipal mestizo”. A sus ojos, no poseía la “completa investidura” y, en ese sentido, su nivel de autoridad era reducido. Las decisiones del Concejo, inclusive, se veían mediadas por el poder de los/as funcionarios/as municipales. Los propios concejales, una vez tomada la decisión, debían acudir donde los/as funcionarios para sensibilizarlos en torno a la ejecución de éstas. En varias ocasiones comprobamos que los concejales acudían a éstos para decirles: “no será malito, ayudará a la comunidad”, o “ayudará para que puedan terminar rápido la obra que ya el Concejo aprobó”<sup>69</sup>.

---

69 Expresiones de los concejales cuando se dirigían a los jefes departamentales. Talleres de FUNDAMYE, 2003.

Esta problemática subió de tono a medida que el alcalde y los/as concejales/as empezaron a empoderarse. Entonces, se desató un conflicto que se manifestó fuertemente en la subjetividad de cada uno/a de los/as actores/as. Para el alcalde, los funcionarios eran “unos vagos que le deben el puesto”, mientras para los/as funcionarios el alcalde era un “indio altanero que no sabe lo que hace en el municipio”<sup>70</sup>. Estas concepciones planteaban formas distintas de percibir el quehacer municipal y evidenciaban el carácter complejo de una gestión dirigida por un Concejo indígena con empleados/as mestizos/as, evidenciándose, inclusive, contradicciones identitarias. Tal situación demandaba la necesidad de asumir una gestión municipal incluyente, con un enfoque intercultural.

La realidad de Chambo era totalmente distinta. Se trataba de un cantón mestizo en donde ejercía la Alcaldía un personaje reelecto por su gestión exitosa, que, por lo tanto, gozaba de un reconocimiento dentro y fuera del cantón. En dicha coyuntura, él fungía de Presidente de los Alcaldes de la provincia de Chimborazo. En este caso, el Alcalde reconoció que trabajó por convertir al municipio en un espacio eficiente. Hoy éste cuenta con sesenta empleados/as y trabajadores/as -que incluyen a las personas con contrato- y el 100% de sus recursos provenientes del FODESEG se utilizan en la obra pública. Según la expresión del Alcalde y de muchos funcionarios/as:

el asumir el desarrollo local en aspectos como salud, educación, género y derechos, no necesariamente tiene que revertirse en la creación de nuevos departamentos, sino en el emprendimiento de programas y proyectos municipales a favor de los sectores más desfavorecidos<sup>71</sup>.

Por ello, el Municipio de Chambo realizó cambios en su orgánico sin que esto significase la creación de nuevos departamentos. Esta forma de asumir el proceso de reestructuración permitió, a la postre, la creación del Departamento de Desarrollo Humano y las jefaturas de Medio Ambiente y Turismo, destinados a promover el desarrollo social y económico desde una visión de género.

Es decir, la propuesta metodológica tuvo efectos distintos en función de las respuestas de los/as actores/as institucionales y de sus dinámicas locales.

---

70 Expresiones de las autoridades y funcionarios en el transcurso de la elaboración del plan de desarrollo, FUNDAMYE, 2001-2002.

71 Expresiones de las autoridades y funcionarios en el transcurso de la elaboración del plan de desarrollo, FUNDAMYE, 2001-2002.

## El sistema de indicadores

El proceso de capacitación en género que sistematizamos anteriormente, se dirigió a los/as actores/as institucionales y organizaciones con el propósito de realizar un plan que integrase al enfoque de género como un eje transversal en las políticas, programas y proyectos municipales. En este capítulo, en cambio, sistematizaremos una propuesta de capacitación y desarrollo institucional que buscaba convertir al municipio en una entidad sensible al género, aspecto que involucraba un cambio en su propuesta de gestión aprovechando la coyuntura de ejecución del plan de desarrollo.

El proceso empezó con la determinación de una línea de base institucional realizada a partir del establecimiento de un sistema de indicadores. Conforme lo expresa Carolina Moser, los indicadores “son instrumentos destinados a medir los efectos de las intervenciones en la situación de la mujer y las relaciones de género” (Moser, 1995:12). Por ello, a los indicadores ya existentes, añadimos otros con perspectiva de género (*Véase recuadro*).

Este sistema de indicadores nos ayudó a identificar los puntos críticos del modelo de gestión municipal, a conocer el estado y forma de operación de las obras y servicios municipales y a analizar si el municipio había creado espacios para facilitar las propuestas de desarrollo. Como podemos apreciar, la mayoría de indicadores establecidos buscaba identificar la vigencia o carencia de acciones municipales orientadas a la promoción del desarrollo con enfoque de género. Desde los objetivos del proyecto era importante visibilizar esto, no solo para evaluar los impactos posteriores, sino para que las propias autoridades evidenciaran las carencias y límites de la propuesta de gestión institucional vigente. Según los/as técnicos/as municipales, los indicadores “les permitieron visualizar que es necesario trabajar mucho más en lo económico y social y que se han hecho obras sin considerar necesidades de sectores específicos sino en general”<sup>72</sup>.

---

72 Parte de las conclusiones que se expresaron luego de analizar los indicadores de la línea de base, en los talleres de diagnóstico. FUNDAMYE, 2004.

### **Criterios para el establecimiento de un sistema de indicadores con enfoque de género para el análisis de la gestión municipal**

- En el área jurídica, analizamos la existencia o no de ordenanzas con perspectiva de género y que favoreciesen los intereses de las mujeres.
- En la administración financiera, el presupuesto municipal destinado para programas y proyectos con enfoque de género y aquel dirigido a las mujeres específicamente.
- En el área de planificación territorial y obras públicas, si la planificación tenía un enfoque de género, el tipo de proyectos diseñados con enfoque de género, si las obras diseñadas tenían una planificación de género e incorporaban elementos étnico-culturales, la participación de las mujeres y la población indígena en los procesos de planificación, identificación de áreas de recreación para mujeres, y servicios municipales con enfoque de género (v.gr, transporte municipal nocturno).
- En el área de desarrollo humano consideramos si existían espacios en los que se promovía el desarrollo humano, las áreas de intervención para promover el desarrollo, el tipo de programas con enfoque de género y diversidad cultural, los programas o proyectos para promover los derechos de las mujeres y de los pueblos indígenas, los mecanismos para fortalecer la participación de las organizaciones de mujeres y del movimiento indígena, los mecanismos de participación en el desarrollo de las obras municipales, la existencia o no de programas para promover el desarrollo económico, social y cultural de la población.
- En el área institucional, las actividades que cumplían hombres y mujeres dentro de la institución, el número de funcionarios/as según su nivel o posición dentro del municipio, el reparto salarial, desagregado por sexo, sus necesidades como sujetos sociales, si existían servicios como guarderías u otros que contribuyesen a alivianar la carga de trabajo doméstico de las mujeres.

### **El diagnóstico institucional con visión de género**

El diagnóstico institucional lo asumimos como un proceso encaminado a conocer la problemática que se presentaba en el modelo de gestión municipal mediante el análisis de las formas de funcionamiento del municipio y los servicios de que disponía. Pero, además, desde un enfoque de género consideramos importante detenernos en las rutinas y la cultura institucional. El cuadro de indicadores resultó insuficiente para este propósito, haciéndose necesario desarrollar procesos abiertos e informales para analizar las actitudes municipales.



Según Moser, el diagnóstico de género se ocupa de “identificar las implicaciones particulares de problemas de desarrollo contextualmente específicos para hombres y mujeres y las relaciones entre ellos”. Citando a Levy ella indica que se identifican “dos problemas en el diagnóstico. Primero el análisis del problema con herramientas metodológicas como la identificación de roles de género, la determinación de las necesidades de género y la matriz de la política” (Moser, 1995:21). Desde este punto de vista, el diagnóstico no solo significa la operativización de instrumentos técnicos para conocer realidades, sino que es un proceso orientado a asumir el conflicto políticamente.

En tal virtud, el equipo analizó las percepciones simbólicas que existían sobre las mujeres y los hombres dentro de la institución; los valores que la cultura local asignaba a lo femenino y masculino; los criterios valorativos que existían sobre las actividades realizadas por hombres y mujeres al interior del municipio; si se mantenían o no prácticas de cosificación de las mujeres; si existía acoso o abuso sexual y si habían normas administrativas que frenasen el abuso sexual; aspectos subjetivos, específicamente, cómo se sentían las mujeres dentro del ámbito municipal, si sentían que sus derechos eran respetados, cuáles eran sus principales necesidades, es decir, determinar su agenda de género.

El resultado de este diagnóstico nos permitió evidenciar la problemática social relacionada con los roles y las necesidades de hombres y mujeres, aspecto que no solo implicaba evidenciar el número de mujeres que se desempeñaban en los niveles de apoyo, asesor o directivo, sino los factores que determinaban dichas ausencias, que, en la presente experiencia, tenían que ver con criterios valorativos discriminatorios que impedían el acceso de las mujeres a espacios de decisión municipal. Precisamente, la vigencia de estos criterios reproducía un sistema de servicios municipales que invisibilizaba las necesidades de género, las percepciones culturales e identidades diversas que se expresaban en el universo local. En lo jurídico, por ejemplo, existía una normativa local, tanto en Colta como en Chambo, que no incorporaba la visión de género, ni étnica. Esta constatación demandó la necesidad de estructurar equipos locales conformados por una abogada especialista en asuntos de género, las dirigentas de las organizaciones de mujeres de los dos cantones, los respectivos asesores jurídicos, y, en el caso de Chambo, dos concejales, para elaborar ordenanzas que corrigiesen estas falencias.

En lo administrativo, se reproducía una división sexual del trabajo estereotipada: las mujeres se ocupaban más de los niveles de apoyo y operativo,

pero, fundamentalmente, como ayudantes de oficina, secretarías, contadoras. Eran muy pocas las que se desempeñaban en los niveles directivo y asesor. Con la propuesta de reestructuración, tres mujeres pasaron a ocupar puestos de dirección departamental en Colta, a saber: en la Comisaría Municipal, en la Oficina de Género y Derechos y en la Dirección de Avalúos y Catastros. A ello se añadían cambios para que los propios hombres asumiesen, en todos los niveles, responsabilidades relacionadas con el emprendimiento de programas y proyectos que promoviesen la equidad de género.

La planificación local operativizaba servicios para todos/as los/as usuarios/as, sin considerar su sexo o condición cultural, e inclusive, generacional. Las identidades se subsumían en el concepto de “población”, “vecinos”, “usuarios”. Es decir, se invisibilizaban las diferencias. Esta constatación demandó la necesidad de que los planes de desarrollo incorporasen las necesidades de las mujeres en las diversas áreas.

Es decir, el diagnóstico daba cuenta de una organización discriminatoria en los aspectos de género que, en el caso de Colta, no había sido removida ni con el ingreso de autoridades indígenas que, si bien cuestionaban toda la organización municipal discriminatoria contra el pueblo indígena, dejaban, en cambio, intocada la discriminación de género. Así pues, pese a la *Ley de Cuotas* que obligaba a la incorporación de mujeres en las listas electorales, ninguna mujer fue candidatizada a la concejalía en este municipio.

Había una cultura local permeada por una visión tradicional y esencialista, conforme se expresaría en los talleres tanto de Colta como de Chambo. A las mujeres se les valoraba por “su ternura, emotividad, dedicación a los hijos, paciencia, sensibilidad, entrega y tesón en el hogar”. De los hombres se resaltaba “el trabajo, la fuerza, el valor, los conocimientos que poseen, su posibilidad de trasladarse a cualquier lugar con mayor seguridad”<sup>73</sup>. Es decir, la cultura de género local expresaba concepciones binarias.

En Colta, las autoridades reconocía que las “mujercitas” (se referían así, fundamentalmente, a las indígenas) participaban activamente en su desarrollo: en las mingas comunitarias, en las gestiones para conseguir maquinaria municipal, casas comunales, luz y otros servicios. Lo que ha faltado, expresaba uno de sus concejales, era “darles mayor oportunidad”, mejores espacios, para que ellas también fuesen dirigentes, presidentas del cabildo o autoridades. Es decir, había una actividad múltiple que realizaban las mujeres en sus

comunidades, barrios o espacios en los que se desenvolvían. Pero, además, se evidenciaba una marcada dependencia respecto de los varones: las “mujercitas” eran vistas como débiles, sin ningún nivel de autonomía, no eran sujetos. Eran ellos los que todavía debían “darles la oportunidad” y ofrecerles algunos espacios para que participasen de mejor manera.

En Chambo había una situación diferente. Durante aquel tiempo el trabajo del movimiento de mujeres había tenido un impacto importante promoviendo un acceso de las mujeres al quehacer municipal. En el período de intervención del proyecto (1999-2002) había dos concejales principales. En el ámbito rural, las mujeres dirigían muchas de las organizaciones comunitarias; en lo urbano había un sinnúmero de mujeres profesionales e intelectuales que estaban contribuyendo a cambiar los referentes de identidad local. Sin embargo, estos procesos no habían sido suficientes para modificar el androcentrismo del modelo de gestión local que se manifestaba en las diversas dimensiones de su quehacer: en lo administrativo, en la provisión de servicios, en la obra pública, etc.

Deconstruir estos valores demandaba, aún, un largo proceso por recorrer, pues implicaba una remoción profunda de la cultura. En el caso de Colta, los cambios en las percepciones de género se tropezaron, además, con las concepciones religiosas evangélicas, predominantes a nivel local, cosa que no se identificaba, por ejemplo, con las demandas del movimiento indígena, cuya aceptación en este sector se facilitaba porque éstas expresaba el apareamiento de una política indígena con voz propia.

### **El proceso de capacitación institucional**

El proceso de capacitación-acción se desarrolló con una metodología cuyo propósito era ir más allá de la formación tradicional, facilitando procesos de interiorización y aprendizaje que permitiesen dar a luz un instrumento guía para el diseño de una gestión municipal orientada a la remoción de prácticas discriminatorias de género, etnia o clase, y que posibilitara la construcción de escenarios estratégicos para la concreción de los derechos de la población. Por lo tanto, la metodología de capacitación buscaba modificar actitudes y comportamientos de los/as funcionarios/as. En ese sentido, la capacitación se convirtió en una mediación pedagógica en tanto sus contenidos ayudaron a la incorporación del enfoque de género realizado de manera concatenada en los diversos momentos del proceso de reestructuración municipal. Cabe señalar que para los/as funcionarios/as la motivación principal

constituía la realización del plan de desarrollo, por lo que, aprovechando dicha coyuntura, el movimiento de mujeres del Chimborazo junto con FUNDAMYF trabajaron porque el nuevo enfoque permease el modelo municipal para favorecer los derechos y el empoderamiento de las mujeres.

Con esta perspectiva política, en el primer módulo se abordaron los ejes conceptuales que sustentaban los planes de desarrollo: nueva visión del desarrollo, desarrollo local, descentralización democrática, participación ciudadana, calidad de vida, economía solidaria, modelo de gestión alternativa y ordenamiento territorial participativo. A estos grandes temas se incorporaron los ejes transversales de género e interculturalidad. La capacitación trató de posicionar estos temas a efecto de que se produjeran los cambios a los que apostaban los/as actores/as municipales. Con ese propósito se realizaron dos talleres de capacitación con una gran participación de empleados/as y trabajadores/as. En los eventos se registró presencia de jefes/as departamentales siempre y cuando asistiesen los alcaldes. Si ellos no lo hacían, aquellos/as no asistían. La actitud más positiva la encontramos en los propios trabajadores/as. Ellos/as sentían que por primera vez eran involucrados en estos procesos de cambio. Un funcionario expresó que

...a los trabajadores no nos toman en cuenta para analizar lo que conviene o no a los municipios, aún cuando somos nosotros los que estamos sirviendo a la ciudad y debemos saber cómo mejorar nuestro trabajo para lograr el desarrollo<sup>74</sup>.

La experiencia evidenció poco o ningún conocimiento sobre el proceso de descentralización, pese a la existencia de la *Ley de Descentralización* expedida en 1997. Los/as funcionarios/as no conocían aspectos referentes al propio significado de este proceso, los tipos de descentralización, los modelos de desarrollo que subyacían detrás de cada propuesta. Por lo tanto, la capacitación permitió y motivó una comprensión sobre la necesidad de realizar cambios institucionales y entender el nuevo rol municipal como promotor del desarrollo, lo que se desprende de los siguientes testimonios:

Si asumimos que desde lo local se trabaje por mejorar la calidad de vida de la población, entendemos que no podemos solo entregar servicios municipales, sino también ayudar a conseguir trabajo, a mejorar la salud y la educación de la población.

En Colta el Municipio es el espacio donde la gente se siente representada. Hace mucho tiempo que va al Municipio hasta para que solucione problemas de tierras de la comunidad. Por lo tanto, ya no es el Municipio el dador de servicios; es algo más que eso.

En Chambo venimos construyendo infraestructura educativa, de salud, y hoy estamos trabajando en obras para impulsar el turismo. Estaremos invirtiendo en grandes obras que conviertan a Chambo en el cantón turístico más importante de Chimborazo.

Es importante para un cantón como Colta emprender una descentralización que incida en el mejoramiento de la calidad de vida, no una descentralización para que el gobierno se desentienda de sus responsabilidades dentro de lo social<sup>75</sup>.

Es decir, los/as trabajadores/as asumieron la necesidad de emprender una propuesta de descentralización democrática. Se buscaba descentralizar “para lograr redistribuciones del poder real”, ayudando a la promoción de nuevas formas de poder de base que permita “refundar la democracia y sus formas delegativas” (Coraggio, cit por Schuldt, 1995:) Se buscaba que la institución municipal y sus actores/as (empleados/as, trabajadores/as) adoptasen actitudes distintas respecto de los/as ciudadanos/as a los que veían como usuarios. El proceso permitió que los empezaran a mirar como sujetos con capacidad de decisión, en pleno ejercicio de sus derechos ciudadanos. Es decir, que el gobierno local se convirtiese en un espacio de construcción de nuevos ejercicios democráticos.

La discusión sobre el tipo de desarrollo a promover fue la matriz en la que nos basamos para la incorporación del enfoque de género articulado con otras dimensiones que expresaban la desigualdad social, como la clase y la etnia, puesto que el género no puede ser “incorporado o injertado en propuestas de desarrollo que privilegian la acumulación de la riqueza en detrimento de la calidad de vida” (Young, 1991: 6). Para este tipo de propuestas, la participación de la mujer y el enfoque de género no rebasan la frontera de las demandas prácticas. En cambio, las demandas estratégicas solo pueden conseguirse en un nuevo marco de equidad real. Por ello apostamos a consolidar un municipio dispuesto a emprender un desarrollo local que privilegiase la calidad de vida de la población. El análisis teórico del desarrollo y la definición

de las hipótesis de desarrollo ayudaron a los/as empleados/as y trabajadores/as a involucrarse conscientemente en un trabajo municipal diferente.

Al avanzar el proceso abordamos la categoría de género. El asunto no fue fácil. El poco interés, y, en muchos casos, el rechazo al tema tenía que ver con la existencia de una cultura androcéntrica que se expresaba en todo el repertorio de actuaciones municipales: organización administrativa, planificación y obra pública, servicios municipales, representaciones simbólicas sobre los hombres y las mujeres, aspecto que comprobamos mediante la aplicación del sistema de indicadores y el diagnóstico de género ya mencionados.

Tomando en cuenta dicho diagnóstico el desafío era identificar las estrategias para la inserción del enfoque de género. Siendo la cultura uno de los mayores obstáculos, la puerta de entrada estaba en la capacitación a sus autoridades y personal municipal para modificar actitudes, de modo de incidir en la generación de una conciencia social y subjetividad distintas sobre las relaciones de género. Al impulsar este proceso el objetivo también era incidir decisivamente en la misma estructura institucional municipal.

Con este propósito abordamos el siguiente módulo cuyos contenidos eran: la construcción de las identidades de género a partir de la realidad municipal; el género como categoría de análisis; el género como dimensión de la desigualdad; y la articulación de la categoría de género con otras categorías como clase y etnia.

Un elemento positivo registrado en estos talleres fue la presencia activa del Alcalde de Chambo y los siete concejales. Igualmente, en Colta estuvieron presentes el Alcalde y tres concejales lo cual facilitó en ambos casos la asistencia de los/as empleados/as y trabajadores/as. Pero, desde la visión de los/as funcionarios/as, el proceso se hizo viable porque el equipo de facilitadores de FUNDAMYF era mixto. En el área de desarrollo institucional trabajaron dos hombres y una mujer, lo cual cuestionaría en ellos/as la errada idea de que el género era una cuestión que atañía a la “problemática de mujeres”, como lo expresaba el siguiente testimonio:

Pensé que el género hace alusión solo a la problemática de mujeres, pero cuando evidencio que profesionales de muy alto nivel y hombres manejan el tema, me empecé a interesar, y creo que es una herramienta importante para la planificación<sup>76</sup>.

La expresión de este técnico municipal revela la situación en la que nos habíamos embarcado al inicio del proceso de planificación, dominada por un escaso interés e indiferencia para abordar la temática de género.

Iniciar con el estudio de las identidades ayudó a mirarse a sí mismo y mirar al “Otro” y a la “Otra” facilitando la comprensión de las identidades como construcciones sociales y culturales que afectan a los/as sujetos y determinan normas, valores, maneras de pensar, actuar y sentir. A nivel municipal, las identidades de género estaban marcadas por una visión de inequidad, como se manifestaba en la siguiente declaración:

Durante mucho tiempo las mujeres solo nos empleamos como secretarias, contadoras, oficinistas, porque esa fue la educación que recibimos, pues no existieron referentes de identidad que nos permitan seguir finanzas, administración, gerencias. Allí se ve cómo la propia educación ha contribuido para formar identidades para ocupar puestos de segunda categoría<sup>77</sup>.

El abordaje de las identidades permitió problematizarlas. Ello registró una diferencia en la recepción de la capacitación por parte de hombres y de mujeres. Los hombres expresaban que “las mujeres no pueden solo culpabilizarlos porque fueron formados por mujeres. ‘Nosotros somos el producto de ustedes’, expresan refiriéndose a las mujeres”. Es decir, ellos buscaban “alejarse de las culpas”. Las mujeres, en cambio, sentían de manera mucho más viva la capacitación como un momento de descubrimiento de las diversas formas de discriminación que sufrían en el municipio. Ellas dirían:

Supe por experiencia propia que aquí no se valora lo que las mujeres saben, sino que hay otro tipo de valoraciones.

No existe ningún reconocimiento por ser mujer, ni siquiera se respetan los títulos profesionales, siempre hay que esforzarse para demostrar que sí somos capaces. Por lo tanto, creo que el principal problema es la falta de valoración.

También se habló de la diferencia en los conceptos de belleza en función del sexo. Según las participantes, la belleza influía en la asignación de responsabilidades institucionales. “En las principales jefaturas - se decía - tiene que mostrarse a las mujeres más simpáticas”; “es parte del estatus de la oficina”<sup>78</sup>.

---

77 Memorias del taller de desarrollo institucional, Chambo, 2002.

78 Memorias del taller de desarrollo institucional, Chambo, 2003.

En ese sentido, el análisis de la incidencia de las identidades de género en la forma de ser, actuar y pensar de los seres humanos, abonó en la comprensión de cómo éstas se expresaban, por ejemplo, en la forma de concebir a empleados/as y trabajadores/as municipales. A partir de este ejercicio se recordó que en los municipios no se empleaban mujeres porque, según los estereotipos de género, se pensaba que el cuidado de la planta de agua y los trabajos de albañilería, carpintería, guardiana, recolección de desechos sólidos, lo cumplían mejor los hombres. De allí que, en Chambo, por ejemplo, solo había una mujer entre veinticuatro trabajadores y que en Colta, por la misma consideración, de treinta y cinco trabajadores/as solo dos eran mujeres.

Luego de abordar lo subjetivo, valorado con mayor énfasis por las empleadas, pasamos al análisis del género como dimensión de la desigualdad y como categoría de análisis. En esta experiencia se destacó un importante cambio de actitud entre los/as funcionarios/as al descubrir que el enfoque de género puede ser una herramienta útil para la planificación municipal. Si en el primer momento de la capacitación se produjeron tensiones entre hombres y mujeres, cuando se abordó el concepto de género en interrelación con los conceptos de clase y etnia, se complementó el análisis, y se confirió al género un importante sitio como categoría del análisis social.

En un nuevo momento se abordó el módulo de planificación con los siguientes contenidos: la planificación participativa con enfoque de género y equidad; las necesidades prácticas y estratégicas; la planificación aplicada al desarrollo institucional. Estos módulos se reflexionaron a partir de la presentación de mapas construidos por grupos de hombres y mujeres sobre las ciudades desde los cuales se podrían abstraer las diferentes formas de concebir la ciudad, encontrando que si se juntaba la visión diversa y heterogénea de los/as diversos/as actores/as, la planificación se enriquecía.

### **El nuevo modelo de gestión municipal**

Luego de la capacitación empezamos a diseñar el nuevo modelo de gestión municipal. A este propósito, en un taller que cobró fuerza por la incorporación de elementos musicales y poéticos, los/as empleados/as y trabajadores/as diseñaron también su propia visión del futuro cantonal. Esta visión fue cruzada con las diversas visiones de futuro que se habían diseñado en el pro-



ceso de elaboración del plan por parte de la población<sup>79</sup>. En el taller se analizaron, además, las hipótesis de desarrollo consensuadas para determinar cuál era el cantón que se buscaba construir. El diseño de la visión de futuro al igual que las hipótesis de desarrollo cantonal permitieron que el debate no se redujera a la realidad municipal sino que se ampliara al análisis de la dinámica económica y social del cantón.

Una vez diseñada la visión de futuro y consensuadas las hipótesis de desarrollo por todos/as los/as actores/as se realizó un nuevo taller para considerar si el modelo de gestión institucional (servicios municipales, organización interna, cultura institucional y sistema de trabajo) se ajustaba a las necesidades del cantón del futuro. Este fue uno de los momentos más importantes de la experiencia pues los propios empleados/as y trabajadores/as reflexionaron sobre la necesidad de realizar un proceso de reestructuración dado que el modelo municipal vigente no permitía concretar la visión de futuro. Por lo tanto, la experiencia del proyecto había logrado interiorizar en ellos/as la necesidad de generar cambios en el modelo de gestión institucional. Este reconocimiento era decisivo. De lo contrario, podía considerarse que tales procesos obedecían a una demanda externa y se empezarían a crear resistencias al cambio. Estas podían ser silenciosas o expresas y se manifestarían solamente cuando los programas o proyectos creados en el proceso de planificación no encontrasen funcionarios/as que los dinamizaran. De allí que los cambios debían involucrar todos los niveles de trabajo, incluyendo los operativos.

El debate municipal condujo a que los/as empleados/as evidenciaran que las estructuras municipales, tanto de Chambo como de Colta, no habían sido concebidas para promover el desarrollo y que existían débiles mecanismos de interrelación entre las organizaciones que actuaban en el cantón para realizar un trabajo conjunto en beneficio ciudadano. Del proceso resultaron algunas conclusiones importantes: a) la necesidad de reestructurar al municipio regulado por un nuevo orgánico funcional adecuado a su misión de promover el desarrollo desde una visión de género y étnica; b) organizarlo por áreas y equipos de trabajo para mejorar sus procesos de coordinación; c) crear un área que dinamice el desarrollo humano (salud, educación, economía, derechos de las mujeres, indígenas, niños/as, etc.); y d) incorporar un organismo que promueva la participación ciudadana y coordine las acciones entre el

---

79 Hombres y mujeres urbanos, mujeres y hombres rurales, organizaciones sociales, jóvenes, niños/as.

municipio y la población. Esta última conclusión no fue aceptada por consenso. Muchos/as funcionarios/as y empleados/as creían que no era conveniente; no así los/as trabajadores/as. Al respecto se expresarían algunas percepciones:

Vamos a ser controlados por la población y se va a crear un ambiente de conflicto en el municipio.

Si se reconoce al Consejo de Participación Ciudadana, éste debe actuar independiente del municipio...<sup>80</sup>

Es decir, cuando se planteaban los cambios, empezaban a producirse conflictos de poder y representatividad y hasta cierto temor a la rendición de cuentas a la ciudadanía.

### **El nuevo orgánico funcional**

La experiencia nos demostró que los municipios concedían mucha importancia a los orgánicos funcionales o estructurales existentes, aunque en la práctica la mayoría de funcionarios/as no conocían cuáles eran las competencias y funciones establecidas en estos instrumentos, pues éstos habían sido diseñados en función de normas, procedimientos, y, por si fuera poco, por funcionarios/as extraños/as a la institución. Por lo tanto, no recogían la realidad específica y las funciones que cada funcionario/as cumplía realmente en cada uno de sus departamentos.

El orgánico estaba diseñado bajo los términos clásicos de “definir, delimitar y jerarquizar la naturaleza y ámbito de las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades administrativas, para regular las relaciones de dependencia, interdependencia y coherencia funcional”<sup>81</sup>. Por lo tanto, establecía niveles de trabajo que creaban distancias, fraccionaban y diseminaban el modelo de gestión institucional.

De acuerdo a la concepción tradicional, los orgánicos asignan funciones que otorgan ciertas atribuciones en función del nivel que ocupan las personas: en el nivel directivo, identificado con la instancia política, se ubican las

---

80 Memorias del taller de desarrollo institucional, 2002.

81 La *Ley de Régimen Municipal* no se ha reformado desde hace 50 años. Esto determina que ya no responda a la nueva realidad y se mantenga la división de las actividades municipales como islas y no como espacios que deben interrelacionarse entre sí. (*Nota de la Editora*)

personas que crean las políticas y estrategias y a las que los funcionarios les identifican como “los políticos”. En el nivel asesor y de apoyo están los/as planificadores/as, asesores/as y demás personal experto que planifica y desarrolla las grandes líneas de trabajo institucional expresadas en programas, proyectos y acciones. En el nivel operativo se ubica el personal encargado de operativizar los programas, proyectos y acciones. Cuando las propuestas desembocan donde los/as técnicos/as, ellos/as les dan su propia valoración en función de su forma de mirar el quehacer institucional, y, según esa escala, tales propuestas tendrán o no lugar. Tomando en cuenta este enfoque se discutió la necesidad de elaborar un instrumento que organizara el trabajo municipal en función de las grandes dimensiones que establecía el propio plan de desarrollo y que fuese realizado de manera participativa.

Este proceso tuvo un tratamiento distinto en función de las distintas realidades municipales. En Colta, la elaboración del orgánico fue muy particular. Para el Alcalde Pedro Curichumbi, definir la estructura municipal era

como plantar un gran árbol que debe cumplir su misión desde la raíz, que crece y fructifica cuando realmente cumple su rol, hasta alcanzar su altura. El árbol se desarrolla y crece en un ambiente natural, donde la luna representa los sueños y las grandes utopías que tenemos para alcanzar el bienestar; al otro lado está el sol desde donde se desprende la energía y la luz necesaria para alimentar este gran árbol; la lluvia y el viento reflejan los diversos momentos en la vida de este gran árbol<sup>82</sup>

Esta visión andina de un municipio alternativo debía tener un fundamento social. Por lo tanto, siguiendo la figura del árbol, el gobierno local solo podría ser sostenido si tenía grandes raíces. En Colta éstas estaban representadas por las circunscripciones territoriales, las comunas, las organizaciones sociales en las que participaban las mujeres, los jóvenes, las organizaciones funcionales, como por ejemplo, las Juntas de Agua, las instituciones que se expresaban a nivel del cantón. De estas instancias provenía el mandato y las autoridades municipales debían trabajar para cumplirlo. En este nivel se determinaban los grandes cambios de donde manaba el fluir que les conducía hacia “el estar bien”, el “querer ser”, el “fortalecimiento de nuestras identida-

---

82 Esta concepción fue expresada por el Alcalde de Colta en un taller de trabajo entre la municipalidad de Colta y FUNDAMYF, Colta 2002

des”<sup>83</sup>. De manera que, según esta visión, el Consejo de Desarrollo Cantonal que se había promovido a través del plan de desarrollo, debía estar legitimado en la estructura municipal y ser reconocido como un órgano mandatario que establecía las grandes políticas, estrategias que debía cumplir la institución. Este constituía el nivel social del municipio.

Como parte del tronco, se ubicaron a los que sostendrían el árbol, en este caso, la instancia directiva representada por el Alcalde, los Concejales y las Comisiones del Concejo. Este nivel constituía el nexo entre la raíz y las ramas. Sus integrantes exhibían una conciencia de su rol dirigente:

Nosotros como Concejo debemos reconocernos como facilitadores y promotores de ese crecimiento, debemos liderar el desarrollo<sup>84</sup>.

Como nexo entre el tronco y las ramas se debía ubicar un *Consejo de Amautas*<sup>85</sup> (comité interno de desarrollo local), a manera de consejeros/as, pensadores/as y líderes/as que ayudaran a garantizar “la fortaleza de las diversas ramas y el nacimiento de frutos”<sup>86</sup>. Este correspondería al nivel asesor en el nuevo orgánico funcional. En el nivel asesor se ubicarían también los directores de cada una de las áreas que se organizaron a partir de este proceso<sup>87</sup>.

Nosotros quisiéramos - se diría - que se supere la visión del jefe departamental, porque en un gobierno alternativo deberían estar personas que representen lo más importante de nuestro cantón. Los *amautas* de Colta deberían trabajar aquí para que exista una planificación y asesoría real al municipio<sup>88</sup>.

En el nivel operativo se ubicaron las ramas, frutos y flores de nuestro árbol y lo integraban los/as técnicos/as, empleados/as y trabajadores/as del municipio. Constituidos en verdaderos racimos, o equipos, cuya razón de ser

83 Memorias de los talleres de desarrollo institucional, Colta, 2002.

84 Memorias de los talleres de desarrollo institucional, Colta 2002.

85 En kichwa *amauta* significa persona sabia (*N.de la E*).

86 Dr. Pedro Curichumbi, en medio del desarrollo de los talleres de elaboración del Orgánico Funcional. Memorias FUNDAMYE.

87 Director Jurídico y de Normativa Local, Director Administrativo y de Recursos Humanos, Director de Economía Local y Finanzas, Director de Desarrollo Humano, Género y Derechos y una Dirección Territorial, Ambiental y de Otras Colectivas.

88 Asesor del Alcalde y dirigente del Movimiento *Amauta Jatari*. Memorias de los talleres de elaboración del Orgánico Funcional. Memorias FUNDAMYE.

era el trabajo municipal, ellos/as eran los/as encargados/as de entregar los servicios, obras y acciones ideadas en los proyectos.

De esta visión étnica se desprendía una forma distinta de concebir al municipio que impugnaba claramente la organización burocrática y clientelar que existía en los municipios ecuatorianos organizados, desde la conquista española, a partir de la exclusión de nuestra propia cultura.

La propuesta de reestructuración logró incorporar el enfoque de género como eje transversal. De ahí que el orgánico lo introdujera en todas sus áreas de trabajo. En este caso, no solo se creó un espacio municipal para el tratamiento del tema, sino que el Municipio de Colta asumió el género como una dimensión de trabajo. Así, en el nivel social el Consejo de Desarrollo fue integrado de manera paritaria por hombres y mujeres; a nivel directivo se creó la Comisión de Desarrollo Humano que contemplaba como área de trabajo específica el desarrollo de programas y políticas con enfoque de género y para la mujer y estaba presidido por concejales hombres; en el nivel asesor, la Directora de Desarrollo Humano estaba a cargo de la implementación de la visión de género en todos los programas y proyectos; en el nivel operativo, el Departamento de Desarrollo Humano tenía como responsabilidad específica coordinar los programas y proyectos de las áreas de Economía Solidaria, Educación, Salud, Género y Derechos. Además, para trabajar en género y derechos de la mujer se creó expresamente, dentro de este Departamento, una jefatura denominada De la Mujer y la Familia Andina.

De este modo, el enfoque de género se convirtió en un eje transversal del Municipio de Colta. No solo estaba presente en las políticas y grandes estrategias municipales sino que también estaba comprendido en la estructura municipal por lo que podría ser visibilizado en todos sus niveles.

En el caso de Chambo se creó el Departamento de Desarrollo Comunitario que tenía como uno de sus ejes la atención prioritaria a la mujer y la incorporación del enfoque de género en los programas y proyectos municipales. Se consideraron niveles de trabajo que no solo establecían jerarquías sino una división de éste en función técnica.

### **La democratización de la gestión municipal**

En síntesis, el proceso se orientó a una democratización del poder local cuyos aportes más destacados fueron los siguientes. Primeramente, se reconceptualizó la visión existente sobre el orgánico que tradicionalmente se lo había concebido como un instrumento que empezaba y terminaba en el muni-

cipio. En este caso, el orgánico constituyó al nivel social como la raíz principal y sustento de la gestión municipal que, conforme al imaginario andino, era el nivel más importante, aunque no se ubicaba en una posición jerárquica. A este nivel correspondía el Consejo de Desarrollo Cantonal. Desde esta instancia, desde la cual devenía el mandato, empezaría a construirse el proceso participativo que tenía como objetivo fortalecer la intervención de las organizaciones funcionales, territoriales y sociales en el quehacer comunitario. A través de esta instancia se buscaba promover una auténtica participación que desembocase en procesos de empoderamiento social. En otras palabras, impulsar la construcción de una nueva ciudadanía a partir de la promoción de los derechos diversos y heterogéneos de la población y del rescate de las diferencias.

Para enmarcarse en la *Ley de Régimen Municipal*, este instrumento tuvo que mantener los niveles reconocidos por ésta. Sin embargo, logró articularlos de tal manera que conformaron un cuerpo donde los diversos departamentos, jefaturas y equipos de trabajo alcanzaron niveles de coordinación y relación. En este caso, si bien existía un nivel directivo éste recibía el mandato del nivel social.

Aunque en el nivel asesor no fue posible concretar el *Consejo de Amautas*, pensado desde el imaginario andino por las autoridades de Colta, se creó un Consejo Interno integrado por cada una de las áreas de trabajo que estaban, a la vez, ubicadas en el nivel operativo. Es decir, se logró un trabajo coordinado y se lograron romper las jerarquías. Este nivel estaba abierto a la participación de personas externas al municipio que tuviesen un conocimiento experto en determinadas áreas y pudiesen aportar con éste, facilitar acciones y enriquecer la labor municipal. En este nivel podían participar, por ejemplo, las ONGs interesadas en coadyuvar al desarrollo local.

Se lograron constituir áreas y equipos de trabajo en función del carácter de sus actividades. Su propósito era trabajar coordinadamente entre los diversos departamentos que conformaban un área y dar lineamientos o ejes de trabajo para que los programas y proyectos pudiesen ser ejecutados. Las áreas permitían interrelaciones necesarias que superaban el aislamiento y ayudaban a una mejor división del trabajo desarrollando una acción propositiva.

El orgánico propuso una división distinta de funciones de los/as funcionarios/as. A través de ella, el alcalde pudo realizar cambios necesarios que no hubieran sido posibles sin el consenso de los/as empleados/as. Se destinó personal para trabajar en la nueva área de Desarrollo Humano, reestructurándose la institución en función de áreas y equipos de trabajo. Los cambios fue-

ron aceptados por los/as trabajadores/as que firmaron un acta en donde aceptaban las nuevas funciones asignadas y que fueron oficializadas por el Ministerio de Trabajo.

Se produjeron resistencias por parte de algunos empleados, especialmente en Colta. Algunos de ellos trataron de organizar una paralización de actividades municipales, pero solo el intento mereció el rechazo de la población indígena.

Si no se aceptan los cambios, nos tomaremos el Municipio y echaremos a los empleados/as que no quieren mejorar el Municipio y pensar en la población, se expresó claramente por parte de los dirigentes que participan en el Consejo de Desarrollo municipal<sup>89</sup>.

El rumor de que serían echados por la población detuvo cualquier intento de paralización municipal, porque, además, no tuvo consenso dentro de los propios empleados/as.

Lo interesante de esta experiencia fue que a través de este instrumento simple se realizaron cambios profundos que ayudaron a diseñar una estructura alternativa, democratizadora del quehacer local.

### **La formación de áreas y equipos de trabajo**

De manera coherente al proceso, en un taller participativo con la presencia de todos/as los trabajadores/as se llegó a establecer las siguientes áreas de trabajo.

*Area de Planificación Territorial, Medio ambiente, Obras y Servicios Públicos*, encargada de planificar el ordenamiento territorial, tanto urbano como rural, desde una visión ambiental y con enfoque de género. En función de esta planificación, ejecutaría los diversos programas y proyectos de obra física y otros servicios de infraestructura y colectivos. Estaba liderada por el/la Director/a de Ordenamiento y Obras Públicas e integrada por los siguientes departamentos y equipos de trabajo: de Ordenamiento de Obras y Servicios Colectivos, de Agua Potable, Alcantarillado y Desechos Sólidos y de Avalúos y Catastros, Ambiente, Etno y Ecoturismo.

*Area de Administración y Gestión Municipal*, responsable de la eficiente administración de los talentos humanos y de los recursos financieros, tecno-

---

89 Expresiones de los dirigentes que participaron en el Consejo de Desarrollo de Colta, en medio de la reunión del Consejo de Desarrollo. Memorias FUNDAMYP. 2002.

lógicos y logísticos. Estaba liderada por el/la Director/a Administrativo/a e integrada por los siguientes departamentos y equipos de trabajo: Secretaría General, Administrativo y de Personal.

*Area de Economía y Finanzas*, encargada de una eficaz, eficiente y efectiva administración y generación de recursos financieros y de asesorar en el plano financiero a los niveles directivo y operativo del municipio. Estaba constituida por la Dirección Financiera y los equipos de trabajo de contabilidad, tesorería, rentas, presupuesto, proveeduría y bodega.

*Area del Desarrollo Humano*, encargada de promover, liderar y facilitar el desarrollo humano sustentable y equitativo de la población del cantón. Estaba liderada por el/la Director/a de Desarrollo Humano e integrada por las siguientes unidades: Género y Derechos (Mujer y Familia Andina, en el caso de Colta), Economía Local, Cultura y Patrimonio Histórico y Salud.

*Area Jurídica y de Normativa Urbana*, donde participaría la Sindicatura y el Departamento de Seguridad Ciudadana (antes denominado Comisaría).

Con posterioridad a este proceso, el municipio impulsó la capacitación del personal para que pudiese asumir las nuevas funciones. En realidad, nuestra intervención avanzó a definir un plan de capacitación que identificó las necesidades formativas y diseñó un sistema de capacitación, su proceso de ejecución y la evaluación de los eventos.

### **Elaboración del Plan Operativo y del presupuesto participativo**

El municipio debía elaborar un Plan Operativo (PO) que debía concretarse en función de los grandes programas y proyectos del plan de desarrollo. Para realizar el PO funcionaron por primera vez las áreas de trabajo. El Area de Desarrollo Humano y su equipo de Economía Local definió tres grandes programas de desarrollo: a) desarrollo agroecológico y pecuario sustentable; b) etnoturismo y turismo sustentable; y c) comercialización alternativa. En estos programas se priorizó el acceso y control por parte de sectores históricamente postergados: pueblos indígenas, mujeres, y, en el caso de Colta, de pobladores rurales empobrecidos.

Desde el punto de vista de género se contempló la necesidad de crear un fondo para la producción y creación de empresas dirigidas por mujeres. En Chambo se constituyó dicho fondo destinándose recursos para el mismo. Durante el desarrollo del proyecto se impulsaron varias propuestas con este propósito. Esta misma área y su equipo de educación estructuraron tres grandes programas: a) educación para el desarrollo; b) programa de salud, que con-



templaba tres proyectos fundamentales<sup>90</sup>; y c) género y ciudadanía con cuatro proyectos<sup>91</sup>. Además, se emprendieron proyectos productivos y de fomento del medio ambiente<sup>92</sup> y otros de infraestructura recreacional con visión de género.

El Area de Gestión y Administración tomó a su cargo la realización de cuatro grandes programas que fueron iniciados en el proceso de elaboración del plan de desarrollo: a) reestructuración administrativa; b) modernización municipal; c) capacitación municipal; y d) participación ciudadana. Al Area Financiera le correspondió impulsar un gran programa de gerencia y mejoramiento de la gestión financiera. Por su parte, el Area de Planificación Territorial, Medio Ambiente, Obras y Servicios Públicos asumió cuatro grandes programas: a) Colta, paisaje cultural de la humanidad; b) biocorredor Colta (vialidad y comunicación integral); c) biocentro Colta (recuperación y manejo integral de *Kulta Kocha*); y d) manejo ambiental urbano.

Una vez definidas las prioridades, se inició la definición de un presupuesto participativo en función de las necesidades de hombres y mujeres y considerando categorías como etnicidad y brecha generacional.

## Las lecciones

Del proceso recorrido hemos extraído algunas lecciones. Primeramente, que la realización del plan de desarrollo constituye una importante estrategia metodológica que permite configurar instituciones locales sensibles al género, siempre y cuando se lo asuma como un proceso técnico y político y no como un fin en sí mismo. Se trata de que a través del plan el municipio, las instituciones y organizaciones locales empiecen a reflexionar sobre una propuesta de desarrollo que les permita fortalecer sus capacidades y abrir un proceso de construcción de un desarrollo sustentable y equitativo. En ese sentido, lo local no puede ser concebido como un escenario administrativo (la provincia, el cantón o la parroquia), sino, más bien, como un escenario donde se implementen acciones de producción, intercambio, gestión e identidad.

90 Derechos de los/as niños/as a la salud; programa de salud sexual y reproductiva de las mujeres, y la recuperación del saber tradicional andino

91 Plan de igualdad de género; servicios municipales de equidad de género-Quillacucho; defensoría municipal de la niñez; movilización y difusión por el conocimiento de derechos (mujeres, niños/as, derechos colectivos de los pueblos indígenas).

92 El proyecto "Minga-huarimi".

El proceso de formulación de la visión de futuro e hipótesis de desarrollo de los dos cantones mostró la necesidad de relacionar la realidad local con la provincial, nacional y global, pues no es posible lograr su concreción desde una acción autárquica, sino en una interrelación de los/as actores/as que conforman estos escenarios. El proceso de acumulación económica desigual y el centralismo como forma de Estado han marcado procesos diferentes y discriminatorios entre cantones, estableciendo localidades de segundo o tercer orden, impedidas, desde sus propios esfuerzos, de configurar alternativas a favor de la equidad lo que les demanda la necesidad de construir alianzas estratégicas para esos propósitos. Precisamente, por medio de este proyecto se planteó, en toda la provincia, la necesidad de repensar el tema de las regiones alcanzando su concreción, en el momento de elaboración del plan, con la propuesta de constitución de la Región Sierra Norte, que agruparía a las provincias serranas de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y a las orientales de Pastaza y Napo, tradicionalmente excluidas pero con grandes recursos naturales que podrían ser aprovechados en su beneficio. El proceso mostró la pertinencia de implementar corredores, o micro-regiones para evitar que los cantones pequeños sucumbiesen a la aplicación de un modelo globalizador que los volvía inviables dada su imposibilidad de generar acumulación desde lo local. Por ejemplo, el Alcalde de Chambo habló de la necesidad de construir una carretera que permitiese unir a Chambo con el cantón Huamboya, perteneciente a la Amazonía, como una forma de dinamizar la economía local: a través de ésta podrían abastecerse de productos y generar un mercado alternativo para los productores de Chambo y de otros cantones de la provincia.

Asimismo, la discusión en torno al desarrollo posibilitó abrir la mente y no quedarse en el barrio y la comunidad. Pero, además, permitió comprender que éste tiene como base la construcción de la equidad, y que, mientras no se trabaje de manera articulada para desestructurar los ejes de la inequidad (clase, género y etnia) no se podrá construir el desarrollo local. Su discusión desde el punto de vista de género y étnico-cultural permitió avizorar la necesidad de repensar nuevos enfoques para reconstruir todo el entramado de inequidad existente sin centrarse solo en la búsqueda del logro económico. En el diseño de propuestas de planificación, las mujeres pudieron demostrar que su entendimiento del desarrollo, centrado en el mejoramiento del medio ambiente, salud, saneamiento ambiental, educación, en una mayor valoración del espacio reproductivo, complementaba aquellas visiones que priorizaban la provisión de vías, el impulso a obras de desarrollo, el comercio, principalizadas desde la visión masculina. En ese sentido, la planificación de género, no so-

lo que agregaba nuevos elementos para enriquecer las propuestas de desarrollo, sino que reconceptualizaba la forma de asumir el desarrollo local. Era un enfoque integrador pues atañía a la reproducción ampliada de la vida humana y sus capacidades.

El proceso dejó entrever que un factor determinante para la elaboración de un plan de desarrollo participativo con visión de género es la decisión política de los alcaldes. Su actoría y liderazgo fueron fundamentales en todo el proceso porque la planificación, como práctica y actitud, es responsabilidad fundamental de quienes toman las decisiones. Por lo tanto, su participación permitió que en el transcurso del diseño del plan se impulsasen propuestas de concreción de derechos, como, por ejemplo, en Chambo, la creación del fondo de crédito para las mujeres, y, en Colta, la reestructuración total del municipio. Por otro lado, el compromiso de las autoridades permitió la participación activa de los/as funcionarios/as, cuya movilización fue notoria a los ojos de la ciudadanía. La presencia de los alcaldes en la elaboración del plan generó una relación más horizontal entre la ciudadanía, facilitó un cruce de información institucional, generándose las condiciones para establecer procesos de rendición de cuentas, casi espontáneamente, y contribuyendo para que, poco a poco, se vaya asumiendo que estos procesos hacen parte del ejercicio de la democracia.

La diversidad de actores/as, tanto urbanos como rurales, mestizos e indígenas, hombres y mujeres, jóvenes y adultos, fue otro elemento importante, pues permitió recuperar las diferentes percepciones que los distintos grupos tenían sobre hechos similares, o sobre la problemática de los cantones. Además, facilitó un cruce de información que nutrió a todos/as los/as asistentes, generó una visión más integral de la problemática del cantón y fortaleció su comprensión de que la elaboración del plan y la propia configuración del desarrollo era una tarea de la diversidad de actores y que de esta acción dependía el futuro de las localidades. En ese sentido, otra de las lecciones aprendidas es que no debe asumirse como único aliado o facilitador del proceso a la municipalidad. Al contrario, es conveniente establecer otras alianzas estratégicas que contribuyan a dinamizar el proceso. En la presente experiencia, el movimiento de mujeres en el caso de Chambo, y el movimiento indígena en el caso de Colta, constituyeron los/as protagonistas y actores/as principales. Como el plan incorporó la visión de género y étnica se creó un sentimiento de identidad con la propuesta. Se asumió que era un proceso que no solo permitiría la concreción de un “plan libro” sino que aportaría al cambio de la cultura local y a la construcción de instituciones no discriminatorias. Para lograr

esta vinculación fue clave establecer acuerdos negociados con las organizaciones, generar una información detallada para que conocieran toda la propuesta, sus objetivos, metodología y metas. Esta relación permitió que las organizaciones de mujeres asumieran como un reto su presencia y participación durante todo el proceso. Tomando como eje la actoría de estos sectores, fue fundamental también la participación de las instituciones locales a las que se agregó la representación de todas las organizaciones territoriales, funcionales, sociales y políticas que tuvieron la disposición de ser parte del proceso y comprometerse con la aplicación de la propuesta.

La experiencia permitió que todas estas organizaciones evidenciaran que solo su participación permitiría democratizar al municipio y otras instituciones locales. Una de las lecciones más importantes fue comprobar cómo la planificación adquiere una nueva dimensión cuando se la realiza con la participación ciudadana, pues se abren caminos no solo para mejorar la relación comunidad-municipio, sino también para establecer alianzas basadas en la búsqueda de un proyecto común. Desde este punto de vista, la participación deberá formar parte de un proceso de renovación global de concepciones obsoletas que han basado su accionar en el clientelismo impidiendo canalizar adecuadamente las demandas comunitarias.

El tema de la participación requiere impulsarse con el propósito de encontrar caminos que conjuguen diversos aspectos y expresiones de ésta, tales como la participación comunitaria, popular, social, la democracia participativa y el control social. La participación presupone una real división de la estructura del poder, de tal forma que pueda posibilitar la construcción de nuevos sujetos políticos. Una participación entendida de esta manera debe ser, ante todo, un proceso continuo al interior del cual los/as ciudadanos/as pueden edificar las bases de una sociedad efectivamente democrática. Solamente cuando un/a ciudadano/a sea capaz de tomar conciencia de los problemas, sus causas y los efectos que éstos producen en la sociedad, participará activamente en la solución de los mismos y para ello movilizará sus capacidades e intentará involucrar a los demás en esta intención. La movilización social es posible si se cuenta con otros instrumentos, como la información, la educación, la interacción y negociación. La población responde a la participación si se siente involucrada en el problema y mira un escenario válido donde podría analizar y negociar sus demandas. En los casos en los que no están directamente involucradas será su interés y conciencia social la motivadora para lograr su participación.

En relación el tema de género, la experiencia demostró que las mujeres aún tenemos un largo trecho por recorrer pues el androcentrismo de la cultura local permea todo el comportamiento institucional. A ello se une una falta de valoración de las mujeres de su propio trabajo en lo local, por lo que no asoman - a nivel público - como portadoras de propuestas económicas, sociales y políticas que capitalicen mejor las potencialidades locales. Es decir, son actoras invisibles del desarrollo de las localidades pues generalmente no están en los espacios de decisión públicos. Desde este punto de vista, pese al relativo avance del discurso de género, y, fundamentalmente, de los derechos de las mujeres, persisten formas de subordinación profundas. A nivel indígena, por ejemplo, si bien el movimiento indígena ha logrado romper lo que Andrés Guerrero llama la “representación ventrílocua” del mundo indígena (1994), las mujeres siguen teniendo esta representación en la figura del esposo, de la comunidad, del pastor evangélico, etc. Es decir, en su caso, el acceso al mundo mestizo es un hecho marcado por una cruenta discriminación. Adicionalmente, la experiencia evidenció que la inequidad de género, al entrelazarse con factores étnico-culturales, e, inclusive, con concepciones religiosas, como sucedía en el caso de Colta, impedía que las mujeres se constituyesen en sujetos políticos con capacidad de principalizar sus necesidades como tales. En ese sentido, las demandas construidas en el proceso del plan solo las unió coyunturalmente pero no registró una preocupación por una unidad más permanente orientada a demandar la aplicación de las propuestas contempladas en dicho plan.

Por otro lado, la vida pública no ha estado cercana a las mujeres, lo que les ha impedido un aprendizaje del modo de funcionamiento y de las reglas para procurar el éxito en una negociación. Otro de los nudos o desafíos que debemos enfrentar las mujeres es el relacionado con la cultura local. En ese sentido, el principio de proximidad o cercanía del municipio con la población no constituye una ventaja si no se trabaja en la construcción de una subjetividad crítica de las relaciones de poder existentes. De ahí que al no existir una reflexión adecuada sobre los nuevos conceptos del quehacer político, las mujeres puedan ser absorbidas con facilidad hacia prácticas no democráticas. Esto nos enseñó la importancia de trabajar mucho más sostenidamente en aspectos relativos a la participación ciudadana, a la política y a la democracia y a plantearnos la necesidad de trabajar en el imaginario cultural con mayor fuerza.

El proceso también puso en evidencia la debilidad de las organizaciones de mujeres para enfrentar estos procesos de manera autónoma. En el pre-

sente caso, hubo la necesidad de una instancia que les ayudase en los procesos de capacitación y determinación de demandas, aspecto que permitió concluir que las organizaciones de mujeres aún no se habían constituido en sujetos políticos con capacidad de asumir de manera autónoma la defensa de sus derechos. La diversidad de organizaciones de mujeres de Colta y Chambo mostró que el tema de género y derechos ha influenciado con mayor fuerza a nivel mestizo, expresándose en el mayor liderazgo de las mujeres de Chambo, en su presencia en el Concejo y en puestos de dirección de las instituciones locales, en la existencia de organizaciones de mujeres, que, si bien no trabajan desde un enfoque de género o de empoderamiento, al menos enfatizan en propuestas para mujeres. El proceso articuló a las organizaciones y puso semillas para el fortalecimiento del movimiento de mujeres y la construcción de nuevos liderazgos.

El repertorio de acciones que desarrollaban las mujeres en las localidades de Chambo y Colta tenía que ver con la solución de sus demandas prácticas. La profunda desinformación sobre los logros del movimiento de mujeres les había impedido tener referentes y elementos de reflexión para desarrollar un trabajo en función de sus intereses estratégicos. Eran organizaciones que laboraban en función de la coyuntura. La mayoría no contaba con planes de trabajo, sino, más bien, con objetivos basados en acciones inmediatas y de obtención de apoyo de las autoridades para solucionar algún requerimiento. En otras ocasiones eran organizaciones que laboraban en función de los proyectos de las ONGs.

En estas condiciones, para la realización del plan de desarrollo con visión de género enfrentábamos una dificultad: no contábamos con un grupo de mujeres que tuviese como preocupación central los derechos de las mujeres sino con delegadas de las comunidades o instituciones, por lo que fue necesario fortalecer a las organizaciones de mujeres, facilitarles la información y la capacitación antes del proceso para contar con un grupo de actoras que pudiesen capitalizar mejor sus logros. En consecuencia, la participación de las mujeres fue diversa, y, podemos decir, que reflejó también su grado de organización y conciencia respecto de sus derechos. En las localidades donde había una mayor experiencia organizativa su participación fue cualitativamente más importante, logrando confluir en alianzas estratégicas, como se evidenció en Chambo. En el caso de las mujeres indígenas, recién se estaba iniciando su proceso de constitución como sujetos políticos. En su caso, durante la capacitación el discurso de género fue reconocido como “algo que se vive”. Por ello, lo asumieron con facilidad y determinaron con claridad sus demandas,

aún cuando no lograron una presencia autónoma en el gobierno local.

El proceso abrió las puertas para la democratización de la vida local, al constituir los CDLs y los PDLs, generando condiciones para que las mujeres pudiesen relacionarse y fortalecer el movimiento local de mujeres. La conformación de los CDLs y la elaboración de un reglamento con la participación de los/as asistentes posibilitó la conformación de un escenario de participación que contribuyó a la construcción de una conciencia colectiva con nuevos conceptos sobre la democracia. Permitió recuperar el interés de los/as ciudadanos/as en la vida de su jurisdicción y valorar los aportes que las instituciones y organizaciones podían y debían realizar para la toma de decisiones en función de un proyecto común orientado a mejorar las condiciones de vida de los habitantes del cantón. Dentro de estos escenarios era conveniente discutir sobre la equidad de la participación por lo que se estableció con claridad la necesidad de que se nombrase a hombres y mujeres en condiciones de paridad, aspecto que fue aceptado y reconocido por la ciudadanía.

En el proceso tratamos de que se asumiese que la democratización de los gobiernos locales no solo debía centrarse en reconocer el derecho a la participación de la población, sino, fundamentalmente, en la búsqueda de mecanismos para promover su participación y emprender acciones para superar los obstáculos que ésta enfrentaba. En relación a las mujeres, se imponía la necesidad de construir lo local desde las necesidades particulares de hombres y mujeres, es decir, desde el género. Esto significaba mirar cómo se establecían las relaciones de poder en las diversas instancias, partiendo del hogar, hacia la calle, el barrio, la comunidad, a efectos de contribuir a deconstruir estas diversas formas de concreción del poder. En ese marco se consideró al municipio como una instancia que dada su legitimidad y atribuciones ayudaría a diseñar alternativas para que el gobierno local se volviese más horizontal y más centrado en las necesidades de hombres y mujeres.

Por ello, desde el punto de vista estratégico trabajamos en una construcción institucional sensible al género. Una vez que contamos con el plan de desarrollo que determinaba políticas, programas, proyectos, pensamos que era necesario empujar procesos de reestructuración municipal con cierta urgencia, aprovechando los vientos de cambio que provocaba la planificación. La experiencia demostró que esta vinculación fue positiva pues, como lo describimos, se lograron cambios radicales en la vida del municipio que ayudaron a incorporar el enfoque de género como eje transversal y posicionarlo como una institución que empezaba a facilitar el desarrollo sustentable de la población.

El carácter de integralidad fue un elemento que ayudó a promover los cambios y a desembocar, inclusive, en la creación de espacios institucionales desde donde se podían concretar políticas, programas y proyectos a favor de la equidad de género y el desarrollo. Sin embargo, una de las falencias fue la falta de funcionarios/as con experticia en género que pudiesen potenciar y concretar los programas y que diesen continuidad a los procesos existentes, de modo de incidir en la cultura local, uno de los ámbitos más difíciles de permea, conforme lo demostró la experiencia. El proceso incidió para que una parte de los/as actores/as municipales se sensibilizara y empezara a entender la necesidad de un desarrollo con equidad, como parte substancial del nuevo modelo de gestión municipal. Sin embargo, en el caso municipal se requería de funcionarios/as expertos/as que pudiesen operar estos programas. Más allá de lo operativo, se requería fortalecer una comprensión del rol del municipio como promotor del desarrollo, la equidad y de los/as ciudadanos/as como sujetos con derechos, dado que en las actitudes de los/as funcionarios/as aún se expresaban temores, y, en otros casos, resistencias, para asumir que el *Consejo de Desarrollo* fuese una instancia articulada al municipio de la cual provenía el mandato. La experiencia dejó entrever que la ciudadanía era un proceso a construirse.

En los municipios en los que se registró presencia de concejales los cambios a favor de la equidad de género se potenciaron. En el caso de Chambo las mujeres resultaron ser aliadas estratégicas para promover los cambios a favor de la equidad de género, poniendo hincapié, fundamentalmente, en el elemento más importante de este proceso: el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres, proceso que ayudó a desatar un cierto nivel de empoderamiento, a abrir procesos de rendición de cuentas y a unir a las diversas organizaciones de mujeres, conformando un movimiento local unido en torno a sus derechos. Sin embargo, su incidencia en la planificación de las políticas públicas era aún débil, aspecto que requeriría combinar la participación experta con un movimiento cada vez más fuerte de mujeres que presionara por la búsqueda de la equidad.

Por consiguiente, el proceso evidenció el carácter indispensable de la participación de las mujeres. Si las mujeres no participan expresamente en la planificación el desarrollo no integra el mejoramiento de las condiciones de los espacios reproductivos, aspecto que las mujeres indígenas sí lo consideraron, cuando, en la elaboración de sus mapas participativos vincularon las necesidades de la casa con las de la comunidad, evidenciando una preocupación prioritaria por lo social, en especial por la salud, la educación y el medio am-



biente. Por lo tanto, si bien el proceso reafirmó, como era obvio, la necesidad de que las mujeres interviniesen en la planificación, el desafío radicaba en la manera de cambiar las formas androcéntricas de pensar el desarrollo local sin que necesariamente ellas interviniesen en esos procesos.

La voluntad política de los alcaldes, junto con un proceso de planificación técnica y políticamente orientado, ayudaron a convertir a los municipios en instituciones sensibles al género, abiertos a procesos de participación ciudadana, a crear, inclusive, en el caso de Colta, una cierta identidad local basada en el consenso acerca de su ciudad como una localidad “milenaria”, “cuna de la nacionalidad”, y, en el de Chambo, de una sustentada en el concepto de “ciudad del nuevo milenio”, sobre la base de la participación ciudadana activa de todos y todas.

## Bibliografía consultada y citada

- CARRION, Fernando. "La Constitución de un Estado Descentralizado" 1996 (sin más referencias).
- CORAGGIO, José Luis. "La agenda del desarrollo local". En *Revista Ciudad Alternativa* (Quito, CIUDAD) 13, 1991.
- . "Las dos corrientes de la descentralización en América Latina". En *Revista Ciudad Alternativa* (Quito, CIUDAD) 5, 1991.
- DE TOCQUEVILLE, Alexis. *La Democracia en América*. Ediciones Orbis, 1985.
- ECUADOR Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social, No. 27. *Registro Oficial*, No. 169, 8 de Octubre de 1997.
- FOUCAULT, Michael. "El sujeto y el poder". *Revista Mexicana de Sociología* (México) L, 3, julio-septiembre, 1998.
- FRASER, Nancy. "Repensar el ámbito público: una contribución a la crítica de la democracia realmente existente". En *Debate Feminista*, 4, 7, marzo 1993.
- FUNDAMYP. *Planes de Desarrollo de Colta y Chambo*. s/l: FUNDAMYP, Editorial Arco Iris, 2003.
- . *Memorias de los Talleres de Diagnósticos Participativos*. FUNDAMYP, 1999.
- . *Memorias de los Talleres de Constitución de los Consejos de Desarrollo Local*. FUNDAMYP, 1999.
- . *Memorias de los talleres de diagnóstico participativo*. FUNDAMYP, 1999.
- . *Memorias de los talleres de capacitación*. FUNDAMYP, mayo 2001.
- . *Diario de campo*. 1999.
- . *Memorias de los talleres de desarrollo institucional en Chambo y Colta*. 2002.
- . "Proyecto El Poder local: un escenario estratégico para la concreción de los derechos de las mujeres". Mimeo, s/f.
- . *Informes de avance del proyecto "El Poder Local: un escenario estratégico para la concreción de los derechos de las mujeres"*. Mimeo, 1999, 2000, 2001, 2002.
- . "Mandato Político de las Mujeres". Mimeo, s/f.
- . *Entrevistas a informantes claves para la elaboración de la sistematización*. FUNDAMYP, 2002.
- GUERRERO, Andrés. "Una imagen ventrílocua: el discurso liberal de la 'Desgraciada raza indígena'". En Blanca Muratorio (Ed.), *Imágenes e Imagineros: Representaciones de los Indígenas Ecuatorianos, siglos XIX y XX*. Quito: FLACSO, 1994.
- IBARRA, Hernán. "Descentralización del Estado y Poder Local". En *Revista Síntesis* (Madrid), 2000.
- IULA-CELCADEL. *Gobiernos locales y desarrollo con equidad de género en Centro América*. Quito: RHUDO/SA-USAID Y G/WID-USAID 28, 1998.
- JUNAPLA. *Compendio de información socio económica de las provincias del Ecuador*. Quito: JUNAPLA, 1976.

- LAGARDE, Marcela. *Identidad genérica y feminismo*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer, 1998.
- MOSER, Carolina. *La Planificación de Género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de Género* (sin más referencias).
- PHILLIPS, Anne. *Género y Teoría Democrática*. México: UNAM, 1996.
- PUTNAM, Robert D. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press, 1992.
- QUIROZ, Teresa. “Descentralización, políticas públicas e iniciativas hacia la igualdad de género”. En *Cuadernos del Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales*. Quito: IULA-CELCADEL, 1997.
- SCHULDt, Jürgen. *Repensando el Desarrollo. Hacia una concepción alternativa para los países andinos*. Quito: CAAP, 1995.
- SIISE. Índice. Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. Ministerios del Frente Social-UNICEF, 2001.
- YOUNG, Kate. “Reflexiones de cómo enfrentar las necesidades de las mujeres”. En Virginia Vargas (Comp.), *Una nueva lectura: Género en el desarrollo*. Lima: Flora Tristán y Entre Mujeres, 1991.

### Otras fuentes

Artículos de prensa  
Planes de desarrollo de los Municipios de Chambo y Colta  
Planes operativos municipales  
Programas radiales

### Entrevistas

Jenny Andramuño  
Inés Brito  
Nelly Chávez  
Pedro Curichumbi  
Luis Escobar  
Pilar Fernández  
Mariana Fierro  
Isabel Guananga  
Judith Herrera  
Mireya Lara  
Gladys Paredes  
Rosa Ponce  
Martina Puculpala  
Ascencia Shucad  
María Vallejo



# Identidad y Política: Una Lectura desde el Feminismo



*Erika Silva Charvet*

## Introducción

Este trabajo constituye una lectura transversal, comparativa, analítica y crítica de los cinco estudios compilados en este libro, a la luz del contexto histórico y de la reflexión teórica sobre el campo problemático abordado por todos y cada uno de ellos\*. Ha incorporado buena parte de los comentarios y observaciones que hicieran los equipos técnicos y la Coordinadora del FIG a su versión preliminar en un taller que tuviera lugar en Quito en abril de 2004. La lectura de las experiencias, desde una mirada externa a ellas, complementa un ejercicio de sistematización realizado desde una mirada interna, puesto que fue producido por sus propias actoras. En este sentido, pretende introducir un elemento de “distanciamiento” –en la acepción brechtiana–, buscando generar una reflexión mayormente crítica sobre las mismas por parte de sus protagonistas. Pues, como ha sido señalado, en un proceso de sistematización es indispensable que los equipos comprometidos abandonen la “complacencia” que resultaba de una vivencia exitosa y se abran al cuestionamien-

---

\* El análisis sobre el contexto y el debate conceptual se presentan en el primer capítulo de esta obra.

to de la misma como un medio de avanzar hacia nuevos enfoques, metodologías y propuestas<sup>1</sup>.

Ciertamente, este análisis transversal tiene sus límites, puesto que ha debido focalizarse en las líneas gruesas de los procesos, dejando a un lado los detalles, de importancia crucial en las experiencias. Así mismo, aun cuando parte de la delimitación de ejes teóricos consensuados, es, fundamentalmente, una interpretación personal, fruto de una trayectoria académica y una postura teórica que no necesariamente coincide con las de las otras autoras. En ese sentido, me hago cargo de todas las inferencias, tesis y conclusiones aquí vertidas, de las que solo yo soy la responsable y desearía que dichas argumentaciones constituyan una franca invitación a la lectura de los excelentes estudios que hacen parte de este libro. Pienso que allí, precisamente, está la riqueza del proceso, que muestra que el debate entre las mujeres es una realidad que se construye en el Ecuador y se orienta a contribuir al avance del movimiento de mujeres y de las fuerzas contestarias que anhelan un cambio.

Los resultados de esta lectura se presentan en dos capítulos: el primero, problematiza teóricamente los distintos temas tratados; y el segundo analiza las experiencias de los proyectos: sus propuestas, modalidades de intervención, los distintos procesos de construcción de la identidad y la participación política de las mujeres, y, finalmente, sus impactos y lecciones aprendidas.

### **La construcción de la identidad y la ciudadanía desde las mujeres en el Ecuador**

¿Qué es lo que las mujeres del Ecuador, como parte del Sur, podemos compartir con las mujeres del mundo en nuestra experiencia de construcción de la identidad y la ciudadanía? ¿Qué es lo universal y qué lo específico de nuestra experiencia? ¿Qué es lo que ésta puede aportar al debate feminista? ¿Y qué a la formulación de teorías alternativas de desarrollo?, son algunas preguntas derivadas del eje de sistematización inicialmente formulado, enrique-

---

1 Este punto fue señalado por Ana Cristina Pino como una de las pautas metodológicas del proceso de sistematización de los proyectos del FIG en Colombia (Notas tomadas por mí en el Encuentro Regional “Género y Construcción de la Ciudadanía”, Santa Cruz, Bolivia, 4 al 7 de mayo, 2004). Aunque no fue un punto que se trabajó en la experiencia ecuatoriana, todos los ejercicios de sistematización fueron realizadas con una perspectiva autocrítica. La mirada externa, sin embargo, ha reforzado esa mirada crítica.

cidas con las reflexiones históricas y teóricas realizadas en el proceso de sistematización y que las trataremos de responder al analizar las cinco experiencias de desarrollo ya referidas.

## La definición de los proyectos

### *Antecedentes*

Todos los proyectos objeto de este análisis, se originaron en experiencias institucionales previas<sup>2</sup> que motivaron la identificación de ciertos nudos críticos en la situación y condición de las mujeres de determinada localidad, tales como, marginación de los espacios de decisión públicos y privados, subordinación y discriminación por parte de los varones, predominio de una visión tradicional y esencialista de las mujeres en la cultura local, falta de oportunidades de acceso a la formación e información, falta de conciencia de género, prejuicio hacia el feminismo entre las mismas mujeres y problemas organizativos, entre otros. En cuatro casos (CEDEAL, CEDIME, Foro y FUNDAMYF) se registraba, incluso, la ejecución de ciertas acciones sobre el terreno que precisaban una intervención más sostenida, orientada a la consolidación de los procesos socio-organizativos ya desatados. Este conjunto de necesidades identificadas llevó a cuatro ONGs y una organización nacional de mujeres<sup>3</sup> a mentalizar proyectos que presentarían al FIG, entre el 2000 y el 2001, recibiendo casi de inmediato su aprobación oficial. La mayoría, eran entidades jóvenes, pues se habían constituido en los años 90. Solo el CEDIME se había creado en los 80's (1982), aunque su *Programa Participación Política y Mujer* databa de 1997 (López y Peñaherrera, s/f: 3; Avilés, Cabrera y Gálvez, s/f: 6, 11, 12; Rodas, sept2003: 3-6, 14; Cañete, s/f: 3-4, 5-9).

### *Las propuestas*

Los objetivos de los proyectos se orientaban fundamentalmente a tres aspectos: la formación de liderazgos femeninos (GAMMA, CEDEAL); la consolidación y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres (Foro, CEDI-

---

2 Tales como encuentros, trabajo voluntario, procesos organizativos de las mujeres, proyectos previos orientados a fortalecer la participación política de las mujeres.

3 GAMMA y CEDEAL son ONGs de mujeres; CEDIME y FUNDAMYF, ONGs mixtas. El Foro es una organización nacional de mujeres. Sobre su perfil institucional véase las sistematizaciones en este libro.

ME); y la democratización del poder local desde las mujeres (FUNDAMYF). En ese tenor, todos buscaban profundizar la ciudadanía de las mujeres, posicionarlas en el espacio público, legitimarlas como interlocutoras de los aparatos e instituciones de poder local, de modo que pudiesen influir en la formulación y ejecución de políticas públicas con enfoque de género. En ese sentido, sus propósitos se orientaban a la apropiación del espacio público (masculino) por parte de las mujeres.

El área y ámbito de intervención de los proyectos fueron diversos. En total cubrieron 17 provincias de sierra, costa y amazonía<sup>4</sup>, aunque en términos regionales, la sierra aparece como la región más continuamente intervenida<sup>5</sup>. Las intervenciones, sin embargo, se orientaron preferentemente hacia zonas marginadas<sup>6</sup>, diversas en lo étnico-cultural, algunas de las cuales registraban intensos procesos de etnogénesis indígena<sup>7</sup>. En ese sentido, rompían con la tendencia dominante (pública y privada) a la concentración de la inversión en los asentamientos regionales históricamente dominantes (eje Pichincha-Guayas-Azuay). Por otro lado, el tipo de cobertura varió entre los proyectos: desde una barrial (Quito, CEDEAL); pasando por dos de tipo cantonal (FUNDAMYF en Chimborazo y GAMMA en Azuay); otra de carácter regional (CEDIME en la región de la frontera-sur); y una última de alcance nacional (el Foro, en 14 provincias de las tres regiones continentales). En cuanto a los ámbitos, dos se centraron en ámbitos urbanos (CEDEAL y el Foro); y tres

---

4 Ecuador tiene 22 provincias con 4 regiones (Sierra, Costa, Amazonía y Galápagos). Las provincias intervenidas fueron: Carchí, Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Cañar, Bolívar, Loja (Sierra); Esmeraldas, Guayas, El Oro, Los Ríos (Costa); Napo, Pastaza, Zamora-Chinchipe, Morona Santiago (Amazonía).

5 Los proyectos de GAMMA, CEDEAL y FUNDAMYF se centran en provincias serranas. El del Foro intervino en 8 provincias serranas (vis a vis 4 de la costa y 1 del oriente); el del CEDIME intervino en 1 provincia serrana, 1 costeña y tres amazónicas.

6 Como los cantones de Colta y Guamote en Chimborazo, de población indígena, con elevados índices de pobreza. Los cantones de Gualaceo, Chordeleg y Cuenca en Azuay, en donde se registran elevados índices de migración debido a la depresión económica de la zona desde hace varios años que la caracterizan también como zona de elevados índices de pobreza. El cordón fronterizo sur correspondiente a las provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza, históricamente postergado por el secular conflicto territorial con el Perú, escasamente integrado interregionalmente y a nivel nacional, afectado por el analfabetismo, la pobreza y la migración.

7 Véase al respecto la sistematización de la experiencia de FUNDAMYF que muestra la revitalización étnica del cantón Colta.



combinaron ámbitos urbanos y rurales (GAMMA, CODEMUF y FUNDAMYF).

En conjunto, los cinco proyectos incidieron directamente en 1.439 personas, en su mayoría mujeres<sup>8</sup>. A excepción de FUNDAMYF, que no seleccionó a sus participantes de acuerdo a pautas definidas, en el resto de los casos el perfil exigido a sus participantes correspondió a mujeres adultas, alfabetas, con instrucción media, motivadas y/o comprometidas con la causa de las mujeres. GAMMA, CEDEAL y CEDIME, además, añadirían como requisito, la transferencia de la experiencia entre sus organizaciones o grupos de mujeres. En la mayoría de casos, pues, fue un perfil orientado a garantizar el “efecto multiplicador” del proceso<sup>9</sup>. GAMMA, CEDEAL Y FUNDAMYF incidieron también sobre poblaciones masculinas (dirigentes y miembros de organizaciones populares, esposos de lideresas, autoridades locales, funcionarios estatales). FUNDAMYF, además incidió sobre las estructuras de aparatos estatales locales (municipios).

### *Los enfoques conceptuales*

Los proyectos abordaron temas relativos a la construcción de la democracia, tales como la ciudadanía y la participación política; también los de poder y liderazgo, y uno particularmente importante para las mujeres: el de la identidad. Implícito en la mayoría, pero de relevancia para todos, fue el tema del desarrollo. Dos de ellos profundizarían el tema de lo local. No en todos los casos fue formulada una conceptualización explícita en torno a estos ejes temáticos en las propuestas iniciales presentadas al FIG<sup>10</sup>. Como generalmente sucede con los proyectos de desarrollo, el repertorio conceptual podía constituir un acervo implícito, no necesariamente compartido por todas las integrantes de los equipos. Las formulaciones conceptuales, empero, fueron explicitándose a lo largo del proceso, generalmente a través de la producción de materiales de capacitación, culminando con el ejercicio de recuperación y

8 GAMMA: aproximadamente 120 personas: 30 mujeres de base y miembros de 9 organizaciones (he calculado 10 beneficiarios por organización: 90); CEDEAL: un total de 453 mujeres (41 promotoras y 412 mujeres de 3 barrios); CEDIME: 100 (20 mujeres por provincia); Foro: 266 (promedio de 19 mujeres por cada Foro Provincial); FUNDAMYF: 500.

9 Según la expresión de Cañete, s/f: 13.

10 Al parecer sí lo hicieron CEDEAL y GAMMA.

análisis de la experiencia, mediante el cual lograron sistematizar dichos conceptos. Algunas, incluso, pudieron diferenciar entre conceptos de partida y conceptos producidos en el proceso<sup>11</sup>. De ahí que, lo que sigue a continuación, debe entenderse más como un resultado de la experiencia de estos proyectos, que como una premisa teórica de sus intervenciones.

Una primera característica de los marcos conceptuales sería su orientación *crítica*, correspondiente a sus propósitos de cambio del sistema. Todos incorporan, por ejemplo, el concepto de ciudadanía activa y los que definen a la democracia se adhieren a su concepción sustantiva<sup>12</sup>. Asimismo, aún cuando solo fue explícitamente formulado en un caso<sup>13</sup>, todos, sin embargo, parecerían alinearse en el enfoque *integral* del desarrollo, que lo comprende como una combinación de variables económicas, sociales, ambientales y humanas<sup>14</sup>. En el tema de lo local, una de las propuestas discriminó varios enfoques (neoliberal, cívico, alternativo) adhiriéndose a las posturas críticas que lo definen como un “espacio estratégico” de concreción de derechos y activación

- 
- 11 Solo en dos casos: el de GAMMA, que formula el concepto de poder de partida y el concepto producido por la experiencia y el del CEDIME que plantea un cambio del concepto de pluralismo por el de diversidad (López y Peñaherrera, s/f: 22, 23; Cañete, s/f: 14, 25-27).
  - 12 Caso de GAMMA, para quien la democracia es entendida como un sistema que significa oportunidades, participación, respeto al pluralismo, la diversidad, la autonomía individual, equidad, solidaridad y concertación. (López y Peñaherrera, s/f: 10). El Foro, por ejemplo, formula un concepto procedimental de democracia pero añade que es un concepto insuficiente al contextualizarlo en un sistema patriarcal (Rodas, 1993: 11).
  - 13 Siguiendo a Kate Young, Lima y Logroño definen el desarrollo como “un proceso complejo que implica el mejoramiento social, económico, cultural y político de los individuos y la sociedad misma. Mejoramiento, en este sentido es la capacidad de la sociedad de satisfacer las necesidades físicas, emocionales y creativas de la población a un nivel histórico aceptable. Y, por ende, implica un incremento del nivel de vida, pero no un consumismo ciego, y requiere un tipo de sociedad que permita una distribución equitativa de la riqueza social” (Lima y Logroño, s/f: 77).
  - 14 En los proyectos el tema del desarrollo está asociado a la ejecución de proyectos productivos planteados para satisfacer la demanda de las participantes, en algunos casos. Para CEDEAL, por ejemplo el desarrollo debe ser social y económico, asociado a la realización de los derechos económicos y sociales de humanos y humanas (Avilés, Cabrera y Gálvez, s/f: 37). CEDIME define desarrollo local como la “...generación de propuestas y el despliegue de acciones en beneficio de la población de una zona, a partir de la identificación de sus problemas, necesidades y posibilidades, así como de la potenciación de los recursos propios, especialmente humanos y técnicos” (Cañete, s/f: 42).

de la participación ciudadana orientado al crecimiento armónico entre regiones y a la promoción de la equidad<sup>15</sup>. Cabe resaltar que esta visión de lo local también asume una perspectiva integral al ser contextualizada en los procesos nacionales y globales, en el marco del proceso de acumulación desigual y del centralismo como forma de Estado que ha determinado “procesos diferentes y discriminatorios entre cantones, estableciendo localidades de segundo y tercer orden” (Lima y Logroño, s/f: 90). En cuanto al tema del poder, en la mayoría de los casos éste es abordado desde conceptualizaciones alternativas. Cuando se los explicita, la participación política y el liderazgo son definidos como medios orientados a la transformación de las relaciones políticas<sup>16</sup>. Algunos proyectos entienden la identidad como una relación, marcando distancia con aquellas posturas esencialistas<sup>17</sup>.

En segundo lugar, analizando los marcos conceptuales desde las mujeres, resalta, en cambio, su naturaleza generalmente *ecléctica*, en tanto combinan definiciones de carácter universal, o sea, desde la ciencia social y política clásica (en clave masculina), con definiciones desde las mujeres, o próximas a las corrientes feministas. GAMMA, por ejemplo, entiende a la democracia, la participación política, el liderazgo y el poder desde nociones universales<sup>18</sup>. Pero el tema del poder también lo enfoca desde las propuestas feministas<sup>19</sup>, y

15 Fue el caso de FUNDAMYF. Véase Lima y Logroño, s/f: 18-20.

16 Para GAMMA la participación política es un “...proceso dinámico de involucramiento individual y colectivo con la realidad para su transformación...” (López y Peñaherrera, s/f: 9). El liderazgo también es un proceso orientado a la transformación de la realidad.

17 Para el CEDIME las identidades serían “sistemas colectivos de referencias compartidas... (que)... responden a formas históricas de constitución, a distintas posiciones en juego y a los cambios en la correlación de fuerzas” (Según Alicia Garcés, citada por Cañete, s/f: 3, 22). El Foro, por su parte entiende a la identidad social como el resultado de la “...dialéctica entre el individuo y la sociedad” (Rodas, 1993: 10).

18 El liderazgo lo define como la “...capacidad de dinamizar procesos de transformación de la realidad desde la coherencia entre cuatro ejes de actuación ética: pensamiento, sentimiento, discurso y práctica a partir de la visibilización e incorporación de los elementos comunes que encontramos en la riqueza de la diversidad” (López y Peñaherrera, s/f: 4).

19 En un sentido universal define el poder “...como la posibilidad real de transformar la realidad con acciones y decisiones compartidas basadas en la justicia, la ética y equidad” (López y Peñaherrera, s/f: 3, 9, 10). Pero también se evidencia la noción de poder *qua* poder patriarcal: un espacio cuyas reglas “ya han sido definidas por los varones”. Finalmente, asume la tipología propuesta por Lukes de las tres dimensiones del poder. (López y Peñaherrera, s/f: 3, 8, 9, 10)

plantea la construcción de un liderazgo de nuevo tipo, ético, con características también recuperadas de la experiencia femenina. El Foro, por su parte, define el poder, la ciudadanía, la identidad, desde universales, mientras, desde las mujeres, conceptúa a la política como un espacio de su construcción como sujetos políticos. Asimismo, propone la forja de una “democracia inclusiva” o “democracia entre los géneros”<sup>20</sup> y la promoción de un liderazgo feminista (Rodas, 1993: 11, 13, 17). El equipo FUNDAMYF conceptualiza el poder, lo local, la participación política desde formulaciones universales, mientras aborda los temas de desarrollo y planificación participativa desde un enfoque de género. El CEDIME, por su parte, define casi todos sus conceptos desde categorías universales, aunque también propone la participación política desde las mujeres, asumiendo un enfoque más bien procedimental de la democracia<sup>21</sup>. El CEDEAL, en contraste, sería el más feminista en lo conceptual, pues define casi todos sus conceptos desde las mujeres: aborda el tema del poder desde la tipología propuesta por el feminismo; propone la construcción de una “democracia inclusiva” orientada “a modificar la naturaleza y la dirección de las fuerzas sistémicas que marginan a la mujer y a otros sectores en desventajas”; define la ciudadanía desde universales, pero también recupera el concepto de “ciudadanía diferenciada” desde las mujeres; y conceptúa un liderazgo femenino sustentado en las “fortalezas propias” de las mujeres, en contraste con el modelo masculino (patriarcal) (Avilés et al, s/f: 9, 10, 34, 43).

En tercer lugar, la formulación de conceptos feministas no parece estar familiarizada con el debate entre sus fuentes teóricas: el feminismo universa-

---

20 La “democracia inclusiva” se orientaría a “modificar la naturaleza y la dirección de las fuerzas sistémicas que marginan a la mujer y a otros sectores en desventajas”. La “democracia entre los géneros” plantea la “igualdad entre mujeres y hombres a partir del reconocimiento... de sus especificidades tanto como de sus diferencias y sus semejanzas (de modo de lograr)... modos de vida equitativos entre hombres y mujeres... en diversos terrenos... de la vida social, de la economía, de la política y de la cultura” (cit a Lagarde, p. 11).

21 Ya hemos señalado su concepto de identidad. Define el poder como la “posibilidad de incidir en las decisiones públicas o bien en la de tomarlas directamente”, mediada por intereses de grupos específicos. La política como el “...ámbito en el que fuerzas con intereses concretos se disputan el poder, dando lugar a una dinámica en la cual los pesos y contrapesos se van modificando, en buena medida como resultado de la presión social”. La participación política en cambio como la “...inserción de mujeres con visión y compromiso de género en gobiernos seccionales, locales o nacionales, como resultado de la adhesión del electorado a las propuestas por ellas planteadas...” (Cañete, s/f: 32, 34).

lista (de la igualdad) y el postmoderno (de la diferencia), cuestión necesaria en toda formulación conceptual, lo que podría deberse al debilitamiento de la corriente feminista en el país en la última década. Por consiguiente, en los discursos se pueden identificar ciertos conceptos propuestos por el feminismo de la diferencia, cuando su orientación argumental se correspondería, más bien, con los planteamientos del feminismo de la igualdad<sup>22</sup>. Cuestión que, por otro lado, también podría evidenciar una limitación de dicho debate, nacido de realidades muy distintas, para dar cuenta de las especificidades de una política feminista desde el Sur del mundo, que incluso se traduce en desidentificaciones explícitas con dichas corrientes por parte de feministas locales<sup>23</sup>.

Finalmente, no en todos los proyectos que parten de paradigmas feministas se verifica una coherencia entre tales conceptualizaciones y sus enfoques en la intervención. El proyecto de GAMMA sí registra una coherencia entre sus planteamientos feministas de conexión entre lo público y lo privado y su estrategia de intervención, uno de cuyos ejes transversales fue el apoyo psicológico permanente para sostener los cambios internos que se buscaba desencadenar entre las participantes (López y Peñaherrera, s/f: 5). También en el caso del CEDEAL se identifica una coherencia al enfocarse el trabajo conjugando elementos de la subjetividad, del análisis de la cotidianidad, y vinculando los aspectos de conocimiento con los afectivos (Avilés et al, s/f: 30, 46). El Foro, en cambio, sostiene que la teoría feminista fue el “eje vertebrador” del proyecto, pero no registra evidencia de que hubiese desencadenado una reflexión sobre la interioridad de las mujeres capaz de cuestionar la dominación patriarcal en sus vidas, como lo haría un enfoque feminista (Rodas, 1993: 19). Los equipos de FUNDAMYF y CEDIME, por su parte, asumieron más bien

---

22 Cabe ilustrar este punto. GAMMA, por ejemplo, propone un nuevo estilo de ejercicio del poder desde las mujeres, pero también plantea incidir en las estructuras políticas masculinas -los partidos políticos-, apostando por la intervención de las mujeres en las políticas públicas (López y Peñaherrera, s/f: 4, 5, 11). El enfoque del CEDIME, por su parte, enfatiza en la diversidad de las mujeres y, por ende, en sus múltiples identidades, que no las aborda desde la “variable de la diferencia sexual”, sino desde el reconocimiento de su adscripción a múltiples comunidades (étnicas, territoriales, etc), orientándose hacia su empoderamiento, visibilización, posicionamiento e incidencia públicas (Cañete, s/f: 3, 21-22).

23 En el taller de discusión de la versión preliminar de este estudio, y a propósito del tema, Nidia Pesántez, del equipo técnico de GAMMA, que se define como feminista, dijo “no sentirse parte ni del feminismo de la igualdad, ni del feminismo de la diferencia” (Notas del taller, Quito, 13-04-04).

un enfoque de género. Aunque también trabajaron sobre la identidad de las mujeres a partir de sus vivencias, en el balance entre lo personal y lo público tuvo prioridad lo público. El equipo CEDIME, incluso, admite que no asumió un “enfoque exclusivo de género, sino que abordó temas con una visión general, incorporando como una variable de análisis más la de género”, lo que no se logró fácilmente en todos los casos (Cañete, s/f: 33).

## La intervención

Las experiencias se desplegaron en varias fases. A *grosso modo* pueden identificarse tres: una primera en la que se sentaron las bases técnicas y políticas de la intervención; una segunda en la que arrancaron los procesos de formación orientados a la configuración de su identidad individual y socio-organizativa; y un tercer momento en el que se fortalecieron sus capacidades políticas y se proporcionaron herramientas y medios para su posicionamiento público. En sus informes de sistematización, algunos equipos metaforizaron este proceso. Por ejemplo, el de GAMMA lo visualizó como una construcción de casas de “varios modelos, colores y formas”, que partió de los “planos de obra”, la “excavación de los cimientos”, pasando por el levantamiento de paredes, hasta llegar a los acabados y terminar con la “huasipichana”. Y el de CEDEAL lo comparó al recorrido de un camino, con un inicio y un final, a lo largo del cual se desplazaron sus protagonistas (López y Peñaherrera: s/f; Avilés et al: s/f). Veamos, pues, cómo se desplegaron las experiencias.

## Bases técnicas y políticas

### *Aspectos administrativos*

Una de las primeras actividades fue la constitución de los equipos técnicos centrales (ETC) realizada durante la primera fase de operaciones. Su número varió entre dos y nueve integrantes<sup>24</sup>, la mayoría con diferentes perfiles profesionales y experiencias socio-organizativas, lo que les otorgaría un carácter multidisciplinario<sup>25</sup>. El único equipo mixto fue el constituido por la

24 GAMMA: 4; CEDEAL, 2; Foro: 4; CEDIME: 6; FUNDAMYF: 9.

25 GAMMA: abogada, sicóloga, comunicadora social y educadora; Foro: especialistas en género y DDHH, en liderazgo, participación política y ciudadanía, en procesos socio-organizativos y en género y proyectos; CEDEAL: 2 educadoras; CEDIME: 1 socióloga.

FUNDAMYF<sup>26</sup>. Todos los equipos fueron encabezados por una coordinadora, excepto el Foro que registró una doble coordinación: técnica y política<sup>27</sup>. En los casos del CEDEAL y del CEDIME, al equipo central se añadieron profesionales externos contratados para tareas puntuales<sup>28</sup>. Asimismo, GAMMA y CEDEAL, constituyeron, en el proceso, equipos técnicos ampliados (ETA) al incorporar a las capacitandas (líderesas/promotoras) a los procesos de multiplicación de la experiencia<sup>29</sup>. El proyecto de FUNDAMYF, en cambio, fue el único que precisó la constitución de contrapartes técnicas institucionales<sup>30</sup>. Algo que llama la atención es que, salvo el Foro, ningún informe de sistematización identifica a las integrantes de los equipos técnicos. Ello invisibiliza su protagonismo<sup>31</sup>.

El equipo de GAMMA ha sido el único que se ha autodefinido como *feminista*, manifestando un compromiso institucional con esta causa<sup>32</sup>. Así, la organización del trabajo técnico lo hizo en función de sus cuatro áreas institucionales<sup>33</sup>, combinando la especialización de cada profesional con el traba-

26 Conformado por 5 mujeres y 4 hombres con el siguiente perfil profesional: especialistas en desarrollo local, género, arquitecto, sociólogo, especialista en planificación, educadora, comunicadora, psicóloga, promotor (Lima y Logroño, s/f: 22-23).

27 Las coordinadoras fueron, por GAMMA: Nidia Pesántez; CEDEAL: Patricia Gálvez; CEDIME: María Fernanda Cañete; Foro, María Pilar Vela (coord. política), Paulina Rodas (coord. técnica), FUNDAMYF: María Eugenia Lima.

28 Siete, en el caso del CEDEAL. CEDIME contrató seis especialistas en diferentes temas como expositores, dato que no consta en el documento, proporcionado por M. F. Cañete en las observaciones a la versión preliminar del presente estudio.

29 El CEDEAL da cuenta de 41 promotoras.

30 Las contrapartes técnicas de los municipios, conformadas, en el caso de Colta, por la Jefa de Avalúos y Catastros, y, en el de Chambo, por el Jefe de Obras Públicas (Lima y Logroño, s/f: 22-23).

31 Las integrantes de los ETCs fueron: GAMMA: Nidia Pesántez, Sandra Peñaherrera, Sandra López; CEDEAL: Patricia Gálvez y Ximena Avilés; Foro: Paulina Rodas, Liliana Durán, Silvia Amores y Erika Silva; CEDIME: María Fernanda Cañete, Rosa López, Carolina Vergara, Maritza Flores, Gina Baca y Cristina Vargas; FUNDAMYF: María Eugenia Lima, Julieta Logroño, Pablo Yépez, Washington Rodríguez, Judith Herrera, Gladys Paredes, Gonzalo Cargua y Pilar Fernández.

32 Dice: “somos un grupo feminista que trabaja por la equidad”. Se señala que comparten un compromiso de cambio. “...en el equipo hemos asumido como opción la capacidad de solidarizarnos y reconocernos como mujeres desde las experiencias vitales” (López y Peñaherrera, s/f: 7, 17, 28).

33 Estas cuatro áreas son: soporte integral, capacitación, comunicación y administración (López y Peñaherrera, s/f: 16).

jo interdisciplinario del equipo. Aunque todas las técnicas cumplieron roles de integración humano-afectiva entre el equipo y las participantes, el informe destaca especialmente el rol jugado por la psicóloga en el acompañamiento personalizado a las mujeres. Al parecer, sus relaciones con las participantes también las establecieron en clave feminista (López y Peñaherrera, s/f: 17, 19, 28). El ETC del CEDEAL, por su parte, planteó un estilo de relación “desde las mujeres” con sus 41 promotoras, caracterizado por su contenido democrático, horizontal, participativo, consensuado, evitando establecer relaciones de poder y caer en el clientelismo (Avilés, s/f: 41). Asimismo, el equipo mixto de la FUNDAMYF compartía, desde tiempo atrás, principios comunes y estaba “seriamente comprometido en el impulso de procesos de transformación social”(Lima y Logroño, s/f: 22-23).

Los dos proyectos de mayor cobertura (Foro, nacional, y CEDIME, regional), cuyos equipos debieron combinar el manejo de lo técnico y lo político, resolvieron de manera diferente esta dualidad. El CEDIME imprimió un estilo descentralizado y democrático en el manejo del equipo, caracterizado por el diálogo, la tolerancia, la socialización simétrica de la información, la igualdad de condiciones para la discusión (Cañete, s/f: 17-18). Dado el carácter nacional del proyecto y su reducido ETC, el Foro, en cambio, optó por centralizar la dirección del proyecto en la instancia nacional a través de su Secretaría Técnica (en permanente relación con la Coordinadora del Foro), relacionándose con los Foros Provinciales a través de sus estructuras institucionales y niveles jerárquicos. Estos no participaron en su administración técnico-financiera, sino que tuvieron más bien un *status* de beneficiarios. Su manejo, según se testimonia, buscó ser democrático, “objetivo, transparente y respetuoso de los procesos particulares de cada Foro Provincial...”(Rodas, 1993: 13). El estilo centralizado y descentralizado, respectivamente, tuvo diferentes repercusiones. Mientras el primero facilitó el trabajo del ETC, que se desenvolvió, al parecer, sin tropiezos, el segundo sacó a flote la contradicción entre lo técnico y lo político dentro del equipo, que, felizmente, se revolió al final



de la primera fase gracias a su política democrática de manejo de las discrepancias<sup>34</sup>.

### *Estrategias*

Todos los proyectos constituyeron a la sensibilización-capacitación, comunicación-difusión y la participación en estrategias centrales de intervención. Ello se orientaba a fortalecer las capacidades de las mujeres, sus organizaciones - y las de otros actores - al mismo tiempo que visibilizarlas en los espacios públicos locales<sup>35</sup>. Para el Foro, la capacitación fue asumida también como una “estrategia de acercamiento a la militancia de base en provincias” (Rodas, 1993: 16), y para el CEDEAL como un acto no solo pedagógico, sino, fundamentalmente, político, en tanto se orientaba al empoderamiento de las mujeres<sup>36</sup>. Otras estrategias vinculadas a la capacitación fueron la participación en eventos o acciones públicas (CEDEAL), el intercambio vivencial-cultural de experiencias entre mujeres de distintas provincias y la relación, ges-

- 
- 34 Se registraron discrepancias que giraron en torno a la orientación de la inversión, la administración de los recursos financieros y la orientación de la capacitación, evidenciándose una resistencia a la administración racional, formal y planificada por parte de las responsables provinciales. Tales resistencias se involucraron en un discurso formulado en torno al “centralismo”. Por otro lado, el doble rol de las responsables provinciales (técnico/político) planteaba tensiones y ambigüedades dentro del equipo técnico, además de que, aunque marginalmente, erosionó su capacidad de convocatoria como dirigentes entre las bases de la organización, dado que percibían un salario (Cañete, s/f: 17-18). Al respecto M. F. Cañete dice: “Por lo demás se debe reconocer que el hecho de que dirigentes/es de organizaciones manejen proyectos a nombre de las mismas, con una remuneración de por medio, ha generado conflictos en más de una organización. También los provocó en el CODEMUF. Por lo menos en una de las cinco provincias existieron militantes que abiertamente manifestaron su malestar al conocer -de manera extraoficial- que las dirigentes percibían un honorario por su trabajo en la organización y que se resistieron a colaborar bajo el argumento de que ‘para eso la compañera estaba ganando dinero’”(s/f: 18).
- 35 El fuerte de todos estos proyectos fue la capacitación. La difusión-comunicación también es un eje común, aunque se destaca más en los casos de GAMMA, que utiliza la radio; CEDEAL que difunde un boletín mensual llamado *Red Mujer*; y CEDIME que logra una importante cobertura de los medios de comunicación hacia el segundo semestre de ejecución. Véase López y Peñaherrera, s/f: 27; Avilés et al, s/f: 31; Cañete, s/f: 35passim).
- 36 Énfasis puesto por Patricia Gálvez en la discusión de la versión preliminar de este estudio (Quito, 13-04-04).

tión y negociación con autoridades e instituciones locales (CEDIME). Por otro lado, cuatro proyectos tuvieron como estrategia común la elaboración de agendas o planes encaminados a posicionarlas públicamente (GAMMA, Foro y CEDIME), y hasta convertirlas en protagonistas de la democratización del poder local (FUNDAMYF).

Además de las similitudes, se registraron diferencias estratégicas: GAMMA constituyó como eje transversal el apoyo psicológico para sostener los cambios internos de las participantes; CEDEAL se planteó la negociación permanente y el manejo de conflictos con todos los actores y socios estratégicos; el Foro propuso realizar un diagnóstico institucional; el CEDIME analizó la situación y condición de las mujeres en cada provincia, a partir de la cual cada equipo formuló sus estrategias particulares de intervención. También planteó la rotación del *locus* de la capacitación. Todo ello enmarcado en su estrategia orientada a la integración y organización regional de las mujeres en base al reconocimiento y valoración de su diversidad socio-étnica y cultural, así como de su visibilización y conquista del espacio público. En el caso de la FUNDAMYF, su estrategia de participación se tradujo en la creación de ciertos espacios institucionalizados desde donde los/as ciudadanos/as impulsarían procesos de desarrollo alternativo y reestructuración del poder político local (López y Peñaherrera, s/f: 5-7; Avilés et al, s/f: 14, 15, 28; Rodas, 1993: 16; Cañete, s/f: 10-12, 21; Lima y Logroño, s. f: 31-48).

Común a todos los proyectos fue el carácter racional y planificado de sus intervenciones. No hubo nada espontáneo o improvisado. Los equipos técnicos se prepararon: estudiaron “a profundidad” los temas y los discutieron sistemáticamente, consensuaron, e, incluso, homogeneizaron ciertos saberes. El conocimiento del terreno siempre precedió a la acción: todos partieron de diagnósticos o levantamiento de información en torno a la situación de su población meta que orientaron la planificación a lo largo del proceso, y, en algunos casos, les obligaron a introducir cambios<sup>37</sup>. Por otro lado, sus criterios de intervención fueron guiados por una búsqueda de objetividad (López y Peñaherrera, s/f: 7; Avilés, et al, s/f: 12, 14; Rodas, 1993: 15-17; Cañete: s/f; Lima y Logroño, s/f: 23).

---

37 Fue el caso del proyecto del Foro. Véase Rodas, 1993: 16-17.

## Alianzas

Todos los proyectos precisaron la construcción de alianzas para su ejecución. Se pueden identificar dos tipos de alianzas: a) orgánicas, esto es, inherentes a la vida del proyecto; b) operativas, o asociaciones coyunturalmente establecidas. A excepción del Foro, cuya ejecución se sustentó exclusivamente en una alianza orgánica (la del Foro Nacional con los Foros provinciales), las otras experiencias sí registraron los dos tipos de alianzas. Cabe señalar que las cuatro ONGs privilegiaron sus alianzas orgánicas con asociaciones de base (OBs). Así, el proyecto de GAMMA se sustentó en una asociación orgánica con nueve OBs y en el proceso construyó una alianza operativa con la Universidad de Cuenca para su apoyo al proceso de capacitación<sup>38</sup>. CEDEAL estableció alianzas orgánicas con tres organizaciones barriales<sup>39</sup>, formalizadas por medio de convenios, y a lo largo de la experiencia fue forjando alianzas operativas con el Estado (MEC, Municipios), con ONG's, escuelas, iglesia, organismos internacionales y medios de comunicación (prensa, radio y TV), a los que conceptuó como "actores de incidencia en los sectores" con los que trabajó en espacios de concertación<sup>40</sup>. CEDIME estableció una alianza orgánica con una organización regional de mujeres -el CODEMUF, que había nacido en un evento organizado por el primero en abril de 1999<sup>41</sup>- y que se constituyó en entidad co-ejecutora del proyecto. Paulatinamente, mediante el cabildeo y la negociación, las lideresas del CODEMUF fueron estableciendo alianzas operativas con organismos internacionales, autoridades, instituciones y medios de comunicación locales, cuyas resistencias iniciales no fueron fáciles de desbloquear<sup>42</sup>. La FUNDAMYF, por su parte, forjó varios niveles de alian-

38 Estas fueron: dos gremios artesanales, dos organizaciones políticas, una organización juvenil, dos organizaciones de mujeres y dos organizaciones educativas (López y Peñaherrera, s/f: 14-15, 27).

39 Las organizaciones barriales pertenecen a la Cooperativa Jaime Roldós Aguilera (norte de Quito) y con los barrios Lucha de Los Pobres y La Argelia (sur de Quito). Inicialmente su aliado en el sur fue el Consorcio de Barrios del Sur que se retiró desde los inicios por conflictos internos (Avilés et al, s/f: 11, 12, 15, 30-31).

40 Sin embargo, el informe no da cuenta de cómo se construyen estas alianzas.

41 Sobre la constitución del CODEMUF véase Cañete, s/f: 1, 5-9.

42 La rotación del *locus* de capacitación y los recorridos turísticos de las participantes en cada localidad requirieron el apoyo de las autoridades locales que fue negociado por las lideresas del CODEMUF de cada provincia. La visibilización de las mujeres posibilitó las alianzas con los medios de comunicación (Cañete, s/f: 28-29).

zas orgánicas con más de una veintena de organizaciones de mujeres y mixtas, de distinto tipo (poblacionales, juveniles, indígenas, campesinas, de sectores medios), así como con autoridades y funcionarios municipales, estableciendo alianzas operativas con instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Fue esta complejidad de pactos la base de la participación ciudadana en los procesos de democratización municipal (Lima y Logroño, s/f: 17-18, 27, 28, 33).

### **Primer momento: preparación del terreno de intervención**

#### *La difusión y promoción*

A inicios de su primera fase, los equipos se abocaron a la difusión y promoción de sus propuestas entre la población meta con el fin de motivar su participación, reclutar candidatas y aproximarse a un diagnóstico de su situación. Al CEDIME le interesaba, especialmente, la búsqueda de “candidatas idóneas” planteándose su “selección objetiva” y elaborando fichas individualizadas con las que armó una base de datos de las aspirantes. En la promoción-difusión, los equipos utilizaron múltiples medios: contactos personales o a través de intermediarias/os, visitas en el terreno, llamadas telefónicas, comunicaciones escritas, reuniones planificadas, hasta campañas intensivas de difusión a través de los medios de comunicación, y se esmeraron en proporcionar “información prolija” a sus potenciales aliados. Algunos equipos inicialmente registraron poco entusiasmo de las mujeres por capacitarse, actitud que poco a poco fue superándose. A la larga, todos los equipos lograron motivar e interesar a sus interlocutoras/es. Esos primeros acercamientos, no obstante, ya arrojaron ciertos insumos sobre la situación de la población meta que empezaban a ser procesados en aras de una intervención más eficiente. (López y Peñaherrera, s/f: 11-13; Avilés et al, s/f: 16; Rodas, 2003: 15; Cañete, s/f: 11-12; Lima y Logroño, s/f: 27-28).

Así, aproximadamente un mes después de iniciada la promoción, empezaba el reclutamiento de las participantes, realizado en la mayoría de los casos, como ya se ha indicado, según un perfil ideal establecido. En un caso, éste chocó con el perfil real de las candidatas, lo que obligó al equipo a priorizar ciertos criterios<sup>43</sup>. El alistamiento se hizo de diversas maneras: GAMMA

---

43 Fue el caso del CEDIME (Cañete, s/f: 13). Aunque otros informes no testimonian esto, es probable que también se haya registrado esto en esos casos.

recurrió a la inscripción de tres representantes por organización interesada; CEDEAL escogió a sus promotoras en un estilo democrático: ora mediante listas de aspirantes elegidas en asambleas barriales, ora a través de designaciones de sus respectivas organizaciones; el Foro decidió que fuesen los Foros Provinciales los que reclutasen a sus participantes; en cambio, fue el equipo CEDIME-CODEMUF el que hizo la selección de sus aspirantes. Lo hizo en una jornada de dos días, de modo colectivo, objetivo, riguroso, transparente, sin considerar “empatías personales”, sustentado en una base de datos y con un criterio pluralista, representativo de las diferencias socio-culturales-étnicas de la región. Solo en este último caso el reclutamiento fue una experiencia difícil en tanto manifestó contradicciones entre lo técnico y lo político dentro del equipo del proyecto, evidenciando, a la postre, intereses encontrados entre la organización regional emergente y una organización nacional del movimiento de mujeres (López y Peñaherrera, s/f: 12-14; Avilés et al, s/f: 17-19; Cañete, s/f: 13-15). La FUNDAMYF, en cambio, fue la única que no escogió a sus participantes de acuerdo a un perfil, lo cual derivaría en la estructuración de un grupo diverso, con acentuados desfases educativos, que, sin embargo, fueron manejados y superados apropiadamente con un arduo trabajo por parte del equipo técnico<sup>44</sup>.

### *Los diagnósticos*

El carácter racional de las intervenciones impuso el levantamiento de información previa sobre la población meta. En el Azuay, GAMMA aplicó dos herramientas para conocer el perfil del grupo de 30 mujeres, especialmente su nivel de decisiones en los ámbitos público y privado, muy útiles para la programación de la capacitación y la adaptación de los instrumentos de apoyo psicológico (López y Peñaherrera, s/f: 20-21). En Quito, CEDEAL hizo una evaluación inicial de las 41 promotoras barriales y las indujo a un proceso de reflexión sobre sus objetivos, temores y expectativas. Como corolario, firmaron

---

44 En el caso de las mujeres indígenas fueron seleccionadas por la comunidad, lo cual les otorgó representatividad y legitimidad. La ONG trató de condicionar una representación paritaria de los/as participantes que tampoco se cumplió pues las comunidades adujeron una “falta de dirigentas en los Cabildos”(Lima y Logroño, s/f: 32). FUNDAMYF tuvo que montar procesos de capacitación paralelos con las participantes con más bajo nivel educativo y contó, para ello, con el apoyo de las lideresas más capacitadas, que inclusive actuaban como traductoras del kichwa.

un “Compromiso de Honor” cuyo sentido era el que se sintiesen “no beneficiarias sino actoras del proceso” (Avilés et al, s/f: 17, 19, 23). En el cordón fronterizo sur, la alianza CEDIME-CODEMUF también partió de una evaluación de conocimientos de sus 100 participantes que incidiría en la orientación de los contenidos iniciales de la capacitación (Cañete, s/f: 19-20). Por su parte, el equipo del Foro realizó un diagnóstico socio-organizativo en 14 provincias, por medio de talleres con metodología participativa-reflexiva y entrevistas a informantes, que resultaría clave para la planificación y la introducción de cambios en la ejecución (Rodas, 2003: 15passim). Durante esta fase de diagnóstico todos los equipos aprovecharon para definir, en consenso con las participantes, los cronogramas de ejecución, así como sus roles y responsabilidades y otros aspectos de índole administrativa (López y Peñaherrera, s/f: 21; Avilés, s/f: 19). El caso de la FUNDAMYF fue diferente pues se debieron formular tres diagnósticos con enfoque de género en las distintas fases de la experiencia, orientados a conocer la situación de las mujeres indígenas y mestizas, los problemas del desarrollo local y el modelo de gestión municipal en los dos cantones intervenidos (Colta y Chambo).

¿Qué resultados arrojaron los diagnósticos? Se pueden considerar dos niveles de resultados. Por un lado, el relativo a la situación individual de las participantes; por otro, el referente a la realidad institucional y organizativa. Considerando el primer nivel, el grupo de Azuay, muy diverso en lo socioeconómico y étnico-cultural, evidenció niveles de autoestima aceptables (57.8% de participantes), vis a vis un 26.92% de mujeres con baja y un 15.38% con elevada autoestima. La mayoría manifestaban inseguridad, miedo, indecisión y timidez. En lo relativo a conocimientos, desconocían el enfoque de género, así como sus derechos y el modo de ejercerlos. Tampoco estaban informadas de los condicionamientos estructurales de la marginación de las mujeres por lo que reproducían los paradigmas dominantes de género e incluso mostraban signos de una mentalidad machista. En contrapartida, sus actitudes eran positivas: disposición a la capacitación, mística de cambio social, aspiraciones de progreso social y personal, inclinación al liderazgo. Un elemento común a todas era su militancia social o política (López y Peñaherrera, s/f: 15-26).

El grupo de mujeres de los barrios de Quito, más homogéneo en lo socioeconómico, evidenciaba una arraigada discriminación pública y privada, dependencia económica y afectiva, baja escolaridad, falta de oportunidades, responsabilidades excesivas en el ámbito doméstico y carencia de rol en la toma de decisiones públicas y privadas. Eran, adicionalmente, víctimas de violencia y, consiguientemente, manifestaban timidez, baja autoestima e inseguridad.

ridad. Pero también tenían una actitud abierta a un “cambio personal, familiar, en las organizaciones y de toda la comunidad” (Avilés et al, s/f: 8, 16, 40). De su parte, la evaluación de las participantes del cordón fronterizo sur, también muy diversas en lo socio-étnico y cultural, arrojó un desconocimiento sobre el concepto de género y sobre las relaciones de género. Según M. F. Cañete, para ellas género parecía ser más la apropiación de una consigna (la igualdad entre hombres y mujeres) que la comprensión de un fenómeno social (Cañete, s/f: 19).

En Chimborazo, la FUNDAMYF identificaba que aun cuando las mujeres indígenas habían ido asumiendo la jefatura de las familias y cargos de dirección en los cabildos, dada la emigración de los varones, todavía estaban sometidas al tutelaje del marido y del cabildo que decidían “cuándo deben participar... y en qué ámbitos”, evidenciándose una escasa capacidad de decisión “aún sobre sus organizaciones”, un fuerte machismo de los varones, una “representación ventrilocua” de las mujeres indígenas por medio de su esposo, la comunidad y el pastor evangélico, una visión cultural de la femineidad permeada por el tradicionalismo ideológico, con el correlato de un débil desarrollo organizativo. Por su parte, las mujeres mestizas, aunque estaban mejor organizadas que las indígenas y registraban una participación política activa como demandantes de servicios, esposas de autoridades y voluntarias, continuaban siendo invisibilizadas en el medio local. En el diagnóstico institucional de los municipios de Colta y Chambo se ratificaría el predominio de una cultura androcéntrica y la persistencia de “una organización social discriminatoria en los aspectos de género...” (Lima y Logroño, s/f: 13-14, 51, 73, 74, 95).

En lo relativo a la situación socio-organizativa de las mujeres, el diagnóstico del Foro en 14 provincias evidenció una debilidad de su estructura orgánica nacional y tendencias hacia su corporativización (conversión en ONG), desarrollo desigual de los Foros provinciales, carencia de memoria histórica, relaciones competitivas con otras organizaciones de mujeres que evidenciaban la precariedad del movimiento nacional de mujeres, reproducción de las relaciones informales y clientelares propias del sistema político ecuatoriano, inconsistencia ideológico-política, ausencia del feminismo como referente político-ideológico e incluso prejuicios en contra de él entre algunas militantes, y vacío de consenso entre sus integrantes en torno al tipo de organización a construir (de carácter político o reivindicativo). Como aspectos positivos, se identificaba la visibilización, prestigio e imagen positiva de ciertos Foros que se habían convertido en puntos de referencia en sus respectivas localidades; un reposicionamiento del Foro Nacional en el movimiento de mu-

jeros, con una imagen más institucional y presencia en instancias públicas; nuevas alianzas estratégicas con mujeres indígenas y negras; y la disposición de sus militantes para construir una organización “fuerte y participativa” (Silva, sept/2001: 58-64; Rodas, 1993: 15passim). Desde la experiencia del CEDIME también se constataba “el carácter muy incipiente”, “poco integrado” o disperso, así como competitivo de las organizaciones de mujeres del cordón fronterizo, caracterizadas asimismo por su desarrollo desigual<sup>45</sup>.

Como podemos advertir, la información sobre la situación individual y organizativa de las mujeres que arrojaban estos diagnósticos locales, era representativa de la situación de las mujeres ecuatorianas a nivel nacional.

## **Segundo momento: se inicia el ciclo de capacitación**

### *Los contenidos*

La capacitación fue el corazón de la experiencia de todos los proyectos. Se desarrolló “en profundidad” y se orientó no solo a promover nuevos conocimientos sino también nuevas actitudes entre las/os participantes<sup>46</sup>. Constituyó un proceso permanente y acompañó el desenvolvimiento de otras actividades formativas. A través de ella se revelaron las reales experticias de los equipos técnicos, así como su mística y entrega total a la causa de las mujeres.

¿Cómo se elaboraron los planes de capacitación? Fue a partir de una priorización de las necesidades de capacitación identificadas en los diagnósticos, que los equipos establecieron los ejes temáticos de sus propuestas formativas<sup>47</sup>. Tanto el número como el contenido de los módulos fueron bastante similares entre los proyectos. Así, GAMMA: definió tres ejes (género, liderazgo y comunicación); CEDEAL priorizó el fortalecimiento socio-organizativo y la formación de derechos humanos y ciudadanía; el Foro estableció tres ejes:

45 Véase ps 11 y 12 del informe de M. F. Cañete. En una nota de la página 12 se señala el desarrollo desigual de las organizaciones femeninas de la región: por un lado, “...las provincias amazónicas (Zamora Chinchipe, Morona Santiago y Pastaza)... se caracterizan por tener una organización de mujeres incipiente y poco integrada a nivel provincial... La provincia de El Oro, en contraste, evidencia una importante consolidación de las mujeres organizadas, con fuerte sentido de pertenencia provincial...”

46 Esto lo consigna explícitamente el informe del CEDIME (Véase Cañete, s/f: 58).

47 Así lo consignan los informes de GAMMA, CEDEAL y el Foro (López y Peñaherrera, s/f: 7; Avilés et al, s/f: 19-20; Rodas, 2003: 19). Incluso el tema de diseño y evaluación de proyectos del CEDIME y el Foro se incluyó debido a la demanda de las participantes.



género, ciudadanía-liderazgo y proyectos; el CEDIME-CODEMUF desarrolló “cinco módulos sobre tres ejes: político, socio-organizativo y técnico”<sup>48</sup>; y FUNDAMYF trabajó, asimismo, sobre tres ejes: desarrollo, género y planificación. Un eje transversal común a todos fue el enfoque de género (no exclusivo en el caso del CEDIME). La FUNDAMYF, de su parte, propuso un triple enfoque: desde el género, la clase y la etnia “como determinantes de la inequidad y la discriminación social”. El equipo de GAMMA también constituyó a la ética en otro de sus ejes transversales (López y Peñaherrera, s/f: 7, 28; Avilés et al, s/f: 19-20; Rodas, 2003: 17; Cañete, s/f: 10, 33; Lima y Logroño, s/f: 30).

El diseño de los contenidos siguió el sistema modular<sup>49</sup>, variando de tres a nueve el número de módulos propuestos<sup>50</sup>. El tiempo de ejecución de cada uno de ellos varió entre 10 y 36 horas (1 a 4 días, aproximadamente)<sup>51</sup>. En la mayoría de los casos la elaboración de los módulos comprometió un trabajo de equipo: fueron elaborándose a lo largo del proyecto con el aporte de sus aliadas/os, alimentándose de la experiencia, apoyados en un levantamiento y procesamiento bibliográfico pertinente, y acompañados de reuniones y discusiones del equipo. GAMMA, CEDEAL y el Foro produjeron sus propios materiales de capacitación que fueron validados en el proceso.

Centrándonos en los contenidos, sus semejanzas eran mayores que sus diferencias. Todos trabajaron las temáticas de género e identidad. Alrededor de los temas de liderazgo, participación, ciudadanía, poder, negociación de conflictos, comunicación, desarrollo/gobierno local, planificación estratégica,

---

48 Los cinco módulos fueron: Género y Liderazgo; Comprendiendo la Región desde lo Local hasta lo Global; Sistema Político y Poder; El Desarrollo desde una Perspectiva de Género; Viabilidad, Formulación y Gestión de Proyectos; y Desarrollo Local y Negociación (Cañete, s/f: 10, 19, 23, 33, 41, 42).

49 Según la definición de CEDEAL, el módulo es “un conjunto de contenidos y actividades previamente seleccionadas e integradas que tratan en un todo un tema... (T)iene como característica, facilitar la aplicación de la estructura curricular en su totalidad, o una unidad modular o sesión aplicada por sí solas. Cada módulo está dividido en sesiones, cada sesión corresponde a un tema específico, abordado con cierta profundidad, mediante actividades secuenciales que mantienen íntima relación y coherencia, para ser realizadas en un tiempo ideal” (Avilés et al, s/f: 21-22).

50 GAMMA: nueve; CEDEAL: seis; Foro y FUNDAMYF: tres; CEDIME-CODEMUF: cinco.

51 GAMMA: 2 días cada módulo; CEDIME: 20 horas o 2 días y medio; Foro: 10 horas; CEDEAL: entre 12 y 36 horas. FUNDAMYF no da cuenta del tiempo de ejecución.

formulación y gestión de proyectos, coincidieron entre tres y cuatro experiencias. Temas específicos a cada proyecto fueron: autoestima, análisis de la realidad social (GAMMA); derechos humanos, derechos constitucionales y técnicas de capacitación (CEDEAL); el tema regional (CEDIME); descentralización y desarrollo local (FUNDAMYF). En todos los casos, la organización del curriculum reveló una secuencia y conexión lógicas, así como una evolución temática de lo general a lo particular, de lo individual a lo colectivo y de lo personal a lo público. Sin embargo, las propuestas de GAMMA y CEDEAL parecen evidenciar un enfoque mayormente integral u holístico *desde las mujeres*, en tanto contextualizaron los temas, los relacionaron con otras problemáticas afines y los abordaron desde lo personal y lo público<sup>52</sup> (López y Peñaherrera, s/f: 7-8, 17-20; Avilés et al, s/f: 20-21; Rodas, 2003: 17; Cañete, s/f: 19, 23, 33, 41, 42). Aún cuando los contenidos se construyeron pensando en un público receptor femenino, CEDEAL también socializó entre hombres (dirigentes barriales, de organizaciones juveniles y esposos de las promotoras) el *pensum* de género y derechos, en la perspectiva de sensibilizarlos y desbloquear sus resistencias a la participación de las mujeres en el proyecto<sup>53</sup>. Como veremos, GAMMA también difundiría su *curriculum* entre el público masculino de sus organizaciones mixtas aliadas. En el caso de la FUNDAMYF, el trabajo con un público mixto le obligaría a considerar su diversidad en la construcción y difusión de sus contenidos.

### *La metodología*

Entendido como la “...construcción colectiva y artesanal de un producto...”, o como un espacio de aprendizaje y crecimiento personal (López y Peñaherrera, s/f: 18; Avilés et al, s/f: 25), el taller fue el medio comunmente uti-

---

52 Véase al respecto López y Peñaherrera, s/f: 8. El informe de Avilés et al señala que el “programa debe reflejar el tratamiento de los temas lo privado, lo público y las prácticas cotidianas como procesos de construcción de la ciudadanía de las mujeres (s/f: 20). El excelente *pensum* del CEDIME, así como los módulos de FUNDAMYF también contextualizaron sus temáticas, y, por lo tanto, sus enfoques pueden considerarse holísticos e integrales, en un sentido general. Sin embargo, dado que los abordaron fundamentalmente desde el nivel público, no sería congruente agruparlos entre los enfoques integrales “desde las mujeres”.

53 El taller fue ejecutado en julio del 2000. Asistieron 35 hombres pero no asistieron los máximos dirigentes de dos organizaciones barriales. Partió de un pre-test y culminó con un post-test (Avilés et al, s/f: 23passim).

lizado para la socialización de los contenidos, que fueron generalmente facilitados por los equipos técnicos. Solo para ciertos temas algunos recurrieron al apoyo de facilitadores/as externos/as contratados/as<sup>54</sup>. En cambio, el sitio y el tiempo de ejecución de los talleres fue variado: GAMMA optó por facilitar sus nueve módulos en un estilo intensivo, concentrando a las participantes en un lugar apartado que las abstraía de las preocupaciones cotidianas durante dos días de cada mes<sup>55</sup>; por el contrario, CEDEAL dosificó los talleres de sus seis módulos en un tiempo prolongado y los facilitó en sitios fijos, integrados a la cotidianidad; el equipo del Foro se desplazó a 14 provincias a facilitar *in situ* sus tres módulos durante jornadas intensivas de uno a dos días separadas entre sí por varios meses; la FUNDAMYP también capacitaría a su población meta sobre el terreno (comunidades, cantones y municipios) a lo largo de todo el proceso; el CEDIME, por su parte, optó por un modelo rotativo: los talleres y/o reuniones sobre sus cinco módulos se desarrollaron en nueve ciudades de las cinco provincias fronterizas en jornadas intensivas de más de dos días<sup>56</sup>. Estas opciones no fueron espontáneas. Fueron cruciales para el logro de sus propósitos en los casos de GAMMA y CEDIME, porque generaron *sinergia*<sup>57</sup> entre las participantes, lo que coadyuvó tanto a la identificación cuanto a la afirmación de las diferencias entre ellas<sup>58</sup>.

Común a los equipos fue el abordaje metodológico experiencial-vivencial de la capacitación inherente a la educación de adultos. GAMMA definió la metodología como un "...nexo entre los contenidos y el resultado" (López y Peñaherrera, s/f: 18). Coherente con ello, construyó su "ruta metodológica" con aportes de la educación popular de Paulo Freire, del trabajo con el cuer-

54 Fue el caso de GAMMA, CEDEAL y CEDIME. En el caso del Foro su equipo técnico asumió esta tarea en la totalidad.

55 La ejecución de los 9 módulos se realizó entre el 19 de abril del 2000 y el 20 de enero del 2001, prácticamente a mes seguido cada uno (López y Peñaherrera, s/f: 21paassim).

56 Machala y Zaruma (El Oro); Loja y Macará (Loja), Macas y Sucúa (Morona Santiago), Puyo y Shell Mera (Pastaza), Zamora (Zamora Chinchipe) (Cañete, s/f: 28, n75).

57 López y Peñaherrera definen sinergia como el "...grado de concertación de los elementos para lograr los objetivos propuestos". También como un modo de expresarse, una relación armónica entre los elementos de un sistema orientada al logro de determinados objetivos (s/f: 11).

58 En el caso de GAMMA propendía a la integración e identificación de las mujeres; en el del CEDIME, la rotación abrió espacios para el intercambio cultural de las delegaciones vía arte, gastronomía, generando sinergia entre lo teórico y lo vivencial (López y Peñaherrera, s/f: 21; Cañete, s/f: 25).

po y el abordaje experiencial-vivencial propuesto por el feminismo; CEDEAL integró las premisas de la “educación humanista del aprendizaje significativo” con la educación en género; el Foro se basó en el “círculo experiencial de aprendizaje”; el CEDIME combinó la reflexión teórica y los ejercicios prácticos y participativos de aplicación de lo aprendido; el equipo FUNDAMYF desarrolló una metodología diferente “en función de públicos” diversos en lo socio-étnico-cultural, con un enfoque participativo. Con la población indígena, su metodología se basó en una recuperación de los conceptos de vida andinos, “en el conocimiento del pueblo indígena de sus luchas y resistencia”, facilitando un “aprendizaje significativo que les permitiese dar a luz sus saberes y esperanzas”. Todos estos enfoques metodológicos proponían, generalmente, cuatro fases en el proceso de aprendizaje que iban de la experiencia concreta a la aplicación práctica, pasando por el razonamiento y reflexión críticos<sup>59</sup>. La aplicación de esta metodología se sustentó en las más variadas técnicas y dinámicas<sup>60</sup>.

En tres casos, el diseño metodológico incorporó la evaluación como herramienta permanente (CEDEAL, Foro y CEDIME). Para el CEDEAL la evaluación determinaba los criterios de relación del método con los instrumentos que se utilizaban para la cualificación de los dominios (cognoscitivo, afectivo y motriz) (Avilés et al, s/f: 23). Los métodos evaluativos variaban: desde un conjunto de instrumentos de medición diseñados por el CEDEAL<sup>61</sup>, hasta una cartelera receptora de observaciones y críticas, evaluaciones al término de cada taller y una de medio período hecha conjuntamente con las participantes (CEDIME), pasando por un “esquema de evaluación” a las facilitadoras hecho por las participantes al final de cada módulo (Foro). El Foro, también realizó una evaluación hacia la mitad del período con presencia del

---

59 Para un detalle de los abordajes metodológicos, véase López y Peñaherrera, s/f: 18-19; Avilés et al, s/f: 22-23; Rodas, 2003: 17-18; Cañete, s/f: 10; Lima y Logroño, s/f: 30 *passim*.

60 GAMMA señala las siguientes: trabajo en grupos, por parejas, individuales, plenarios, actividades prácticas, manuales, ejercicios de relajación, charlas, análisis de material audiovisual: videos educativos, programas de radio, películas (López y Peñaherrera, s/f: 19). FUNDAMYF da cuenta de: preguntas generadoras, sociodramas, relatos de vida, testimonios, mitos, tradiciones, discusiones colectivas, representaciones gráficas, mapas mentales. Utilizaron caretas, arcillas, disfraces, música, fotografías, símbolos y elementos culturales, como medios de recuperación del proceso (Lima y Logroño, s/f: 35).

61 Carpeta-portafolio, preguntas, humorogramas, pictogramas, fichas de observación e información heteroevaluativos y autoevaluativos (Avilés et al, s/f: 23).

equipo técnico y las dirigentas de la organización. Este ejercicio retroalimentó el proceso y motivó un nuevo cambio en su ejecución. CEDEAL y CEDIME-CODEMUF también hicieron ejercicios de evaluación al final del proyecto (Avilés et al, s/f: 23; Rodas, 1993: 18, 27-28; Cañete, s/f: 19).

### *La “réplica” o “multiplicación”<sup>62</sup>*

Los equipos de GAMMA y CEDEAL incluyeron en su propuesta metodológica los talleres de “réplica” o “multiplicación” de la experiencia a ser facilitados por las lideresas y/o promotoras capacitadas. GAMMA definía la “réplica” como “jornadas de socialización al interior de las organizaciones”. A su entender, constituía un “elemento sinérgico que armoniza los conocimientos socializados, las experiencias cotidianas de las organizaciones, la solvencia y compromiso de las lideresas, la construcción conjunta de propuestas, el rescate de saberes”, a la vez que era un vehículo de “legitimación de las lideresas dentro de la organización” (López y Peñaherrera, s/f: 42). De manera similar, CEDEAL definía a los talleres de multiplicación como “...lugares de aprendizaje ciudadano... para que las mujeres podamos contar nuestras experiencias, aprender de ellas y de las experiencias de las demás, e informarnos de los derechos para exigirlos” (Avilés et al, s/f: 33).

Estos talleres tenían un objetivo político. GAMMA buscaba posicionar a las lideresas e introducir el enfoque de género en sus organizaciones aliadas; el propósito de CEDEAL, en cambio, era que sus promotoras impulsaran la ciudadanización de las mujeres en los barrios. Las réplicas ayudarían a construir ese “...puente entre la teoría y la práctica...” (López y Peñaherrera, s/f: 37). Así, en ambos casos, lideresas y promotoras se constituyeron en mediaciones entre el proyecto y la organización social, coadyuvando al fortalecimiento de sus vínculos. De hecho, CEDEAL buscó formalizar dicha intermediación nombrando dos coordinadoras en sus dos zonas de intervención (barrios del norte y sur de Quito). Al estilo “de las mujeres”, éstas se renovaban cada mes.

La ejecución de las réplicas fue un proceso racional y planificado. Se elaboraron materiales educativos en cuyo manejo fueron capacitadas las lide-

---

62 Este acápite se ha construido en base a la información de López y Peñaherrera, s/f: 37-43, y Avilés et al, s/f: 32-36.

resas/promotoras<sup>63</sup>. Incluso aprendieron a producir recursos educativos<sup>64</sup>. GAMMA intercalaba su entrenamiento *qua* facilitadoras entre los talleres de formación socio-política; CEDEAL las capacitó por 36 horas repartidas en tres meses hacia la fase final de ejecución. En este último caso, para validar sus materiales y aprendizajes se recurrió a las autoscopias (mini clases modelos), filmadas y evaluadas para su mejoramiento. GAMMA preparó, además, tres herramientas específicas para las réplicas<sup>65</sup>, cuyo afinamiento lo realizaba minuciosa y sistemáticamente, mientras CEDEAL creyó necesario establecer un reglamento orientado a formalizar las condiciones de la multiplicación.

La experiencia implicó la reproducción del *curriculum* y la metodología, ora entre miembros de las nueve organizaciones aliadas de GAMMA en el Azuay, que incluyó grupos mixtos<sup>66</sup>; ora entre 412 mujeres de tres barrios populares quiteños. La experiencia fue todo un reto para las mujeres, especialmente para las más tímidas y, principalmente, en los grupos mixtos en los que la actitud de los hombres era de desinterés por los temas de género. GAMMA consigna en su informe el paso del nerviosismo y las dificultades evidenciadas en las primeras réplicas, a la paulatina seguridad y aplomo que iban adquiriendo, que, incluso, les condujo a tomar iniciativas para el enriquecimiento de la metodología<sup>67</sup>. En este proceso, el rol del ETC en el seguimiento y evaluación fue central. El equipo de GAMMA realizaba un acompañamiento por muestreo a dos talleres de réplica por cada organización, que era asumido más como apoyo que como evaluación; el de CEDEAL, en cambio, hacía un seguimiento semanal con guía de observación para la retroalimentación del proceso y aplicaba coevaluaciones y autoevaluaciones.

---

63 En el caso de GAMMA se elaboraron “micromódulos”; CEDEAL, en cambio, contaba con un paquete pedagógico resultado de esta experiencia (López y Peñaherrera, s/f: 20; Avilés et al, s/f: 35).

64 Caso de CEDEAL. Producían carteles y tarjetas, cartel didáctico, rotafolio, franelogramas, periódico mural, tableros livianos portátiles (franelógrafo-tarjetero, franelógrafo-pizarrón; pizarrón-tarjetero (Avilés, et al, s/f: 29).

65 Estas eran: a) cuadro de programación; b) ficha de capitalización; y c) ficha de evaluación (López y Peñaherrera, s/f: 20).

66 El informe de sistematización no indica el número de beneficiarias/os de las réplicas. He calculado conservadoramente unas 90 personas (10 por organización).

67 Según el informe de López y Peñaherrera, “...se atreven a hacer adaptaciones que enriquecen el contenido del módulo utilizando recursos didácticos por iniciativa propia como cuadros de resumen, dinámicas, resúmenes impresos, fichas, revisión bibliográfica adicional” (s/f: 40).

El recurso metodológico de las réplicas fue clave para los propósitos de ambos proyectos. En el caso del Azuay, su conversión en “espacios de debate, discusión y aportes” verificado en el proceso, coadyuvaría a la construcción de los instrumentos de participación política de las mujeres previstos; en el caso de Quito, consolidó la interacción entre promotoras del norte y del sur; movilizó a las mujeres de los barrios en demanda de capacitación y en la organización de eventos, creando las condiciones para el desarrollo de ciertos dispositivos de acción ciudadana que serían impulsados por la experiencia<sup>68</sup>.

## La construcción de la identidad

### *GAMMA y la construcción de la identidad de género*<sup>69</sup>

El equipo de GAMMA promovió conscientemente la construcción de una identidad entre las mujeres orientada a “superar sus diferencias”. Así, *¿Qué es ser Mujer?* fue la pregunta subyacente en el ciclo inicial de capacitación. Y fue respondida en dos pasos: 1) poniéndoles de cara al concepto de Mujer propio del discurso y práctica del poder patriarcal; y 2) induciéndoles a un “viaje hacia el interior de sí mismas” para identificar sus miedos y estereotipos provocándoles una “catarsis” personal orientada a redefinir su concepto de Mujer<sup>70</sup>. En otras palabras, la experiencia implicaba la deconstrucción y construcción de lo femenino desde la individualidad de los sujetos.

El medio apropiado fue la generación de un proceso sinérgico entre las participantes que registró dos momentos. Un primero, en el que las lideresas superaron las barreras socioeconómicas, étnicas y educativas que las dividían y se identificaron como *comunidad de género* que compartía una experiencia común de discriminación, exclusión e inequidad. La identificación en el “es-

68 Entre las observaciones hechas por M. F. Cañete a la versión preliminar de este estudio, se anota que en la experiencia del CEDIME también tuvieron lugar las réplicas, habiéndose constituido en importantes aportes para el impacto del proyecto en la región. Aquí no se las consigna pues en el documento de sistematización no se proporciona información al respecto.

69 Este acápite ha sido construido con la información procedente de López y Peñaherrera, s/f: 21-35, 46).

70 Esto se hizo en sus dos primeros módulos: “Mujer y Poder” y “Autoestima”, respectivamente. En el tratamiento del segundo se trataba de movilizar emociones por lo que se recurrió a técnicas de relajación y estuvo permanentemente apoyado por una psicóloga (López y Peñaherrera, s/f: 22-25).

pejo de ser mujer” se hizo posible al desmitificar el discurso dominante sobre *Ella*, cargado de prejuicios, estereotipos y falsedades y reinventar un nuevo discurso y concepto desde las mujeres. Como lo testimoniaba una lideresa: “...cuando se rompen las barreras del ‘deber ser’ de las mujeres... y se juega a reinventarnos desde nosotras” (cit en López y Peñaherrera, s/f: 28). En un segundo momento, las participantes se identificaron con las integrantes del equipo técnico en tanto ellas se habían constituido, en su imaginario, en un nuevo “espejo” capaz de reflejar la imagen ideal de sí mismas, de proyectar la visión de una nueva Mujer a ser reinventada, llena de fortalezas y potencialidades, y portadora de valores como la generosidad, sencillez, coherencia y autenticidad.

Al abordar el tema desde un enfoque que enfatizaba más en la identificación de elementos comunes frente a la vida, que frente a los hombres, GAMMA contextualizó la construcción de la identidad femenina en el marco de una búsqueda de cambio general de la sociedad, planteando la superación de la diversidad permeada por los particularismos grupales. De ahí que se plantee su militancia como medio de franquear sus diferencias. Parafraseando a Nancy Fraser, se diría que esta propuesta de reconstitución de la dimensión simbólica de ser Mujer, se inscribiría más en el paradigma de la redistribución que en el del reconocimiento. En ese sentido, no se trataba de descubrir o recuperar una “esencia” común a las mujeres en la construcción de su identidad, sino de replantear su relación con el mundo como actrices de su transformación. Esto traslucen los 16 testimonios citados por el informe, de los cuales, 8 (50%) se identifican con un cambio de la vida de las mujeres enmarcado en una transformación global y 7 (43.8%) se asumen como protagonistas de la historia. Pues, con los conocimientos asimilados de la crítica socio-política al mundo patriarcal y la experiencia de catarsis personal vivida en su “viaje hacia su interior”, cada participante reconstruyó el concepto de sí misma, generando en conjunto un nuevo imaginario de Mujer como “protagonista de la historia”, “líder”, “rebelde”, “luchadora”, “capaz de producir cambios”, “audaz”, “solidaria”, “humana”, “visionaria”, y “sensible” (López y Peñaherrera, s/f: 33-35).



## La construcción de la identidad de género mediada por el corte étnico-cultural<sup>71</sup>

FUNDAMYF trabajó el tema de la identidad de género, en distintas fases del proyecto, y con varios/as actores/as: las mujeres indígenas de Colta, las mestizas de Chambo, los/as funcionarias/os (mestizas/os) de los municipios y la ciudadanía en general de ambos cantones. Esta experiencia ilustra una permeabilidad distinta hacia la construcción de la identidad de género por parte de poblaciones desigualmente influidas por el factor étnico-cultural como dispositivo de cohesión identitaria.

En efecto, en el caso de las mujeres indígenas de Colta, a través de una metodología “eminente lúdica” se buscó percibir su identidad de género a partir de su propia historia, cosmovisión y cultura. En el proceso ellas reconocieron su discriminación y subordinación “como algo que se vive” y la cuestionaron, empezaron a “...hablar, rompiendo sus temores” y a formular con claridad sus demandas. Más adelante, cuando junto con los varones enfrentaron el tema de la planificación para el desarrollo local, pudieron percatarse de las distintas percepciones acerca del entorno que tenían hombres y mujeres, generándose condiciones para la reafirmación de su identidad de género. Así, mientras ellos “enfaticaban en la relación comunidad-instituciones externas” y principalizaban la “situación laboral, la ausencia de crédito, los intermediarios”, a ellas les preocupaba “la relación casa-comuna”, priorizando “la contaminación de las aguas, el mal manejo de la basura”, constatándose que en sus percepciones estaba ausente, como preocupación central “la vida que trascendía los límites comunales”.

Cuando se abocaron a formular sus visiones del desarrollo local, se volvieron a hacer patentes tales diferencias de género: para ellos el desarrollo “estaba marcado por una visión de la comunidad como un espacio geográfico determinado”, enfatizando en la necesidad de “dinamizar sus fuerzas y recursos comunitarios”, principalizando la organización, la legalización de sus tierras, los temas productivos y de infraestructura; ellas, en cambio, vinculaban las necesidades domésticas con las de la comunidad. Su visión del desarrollo se plasmaba en el *alli causai* (buen vivir), aspirando a una comunidad autosustentable, provista de servicios, cosechas fértiles, animales mayores, interés por temas de salud, educación y medio ambiente. Para ellas, la tierra consti-

---

71 La fuente de este acápite proviene de Lima y Logroño, s/f: 36-38, 41, 51, 54, 57-58, 63-64, 78-79, 96.

tuía un elemento fundamental: “el espacio de reproducción ampliada de la vida” en el que se visualizaban como cuidadoras.

En el caso de las mujeres mestizas de Chambo, parecerían más proclives que las indígenas a la construcción de su identidad de género. Aquí, “(l)as demandas de género pasaron a ser un factor de identidad y cohesión entre las representantes”, cuestionándose la “construcción identitaria de la mujer en función de los otros, evidenciando la necesidad de mayores espacios como sujetos y (para) asumir su propia identidad”. Como en Colta, en la vivencia de la planificación para el desarrollo local también se evidenciaron diferencias en las percepciones sobre el entorno entre hombres y mujeres: ellas se preocupaban del medio ambiente y el paisaje ecológico y productivo, e incluso de la belleza del cantón, mientras los hombres priorizaban el espacio urbano: calles y vías ordenadas, mercados, comunicación y obras de infraestructura. En la presentación de proyectos de acción inmediata las mujeres hicieron objeciones a sus diseños desde una perspectiva de género, obligando a los técnicos a reformular sus propuestas, y aportaron con más conocimientos que los hombres en la resolución de problemas que involucraban rutinas urbanas cotidianas. Ello contribuyó a la revalorización de su rol social, y, por ende, coadyuvaría a reforzar su identidad de género.

En lo que respecta a las/os funcionarias/os municipales de ambos cantones, la experiencia les descubrió las inequidades de género en las/os que estaban inmersas/os, les hizo percatar de la invisibilización de las necesidades específicas de las mujeres, la reproducción de la división sexual del trabajo estereotipada, en suma, el androcentrismo del modelo de gestión municipal. El proceso “ayudó a mirarse a sí mismo y a mirar al ‘Otro’ y ‘Otra’”, registrándose una diferencia de la vivencia entre hombres y mujeres: ellos sentían que se les culpabilizaba, ellas sentían “de manera mucho más viva... como un momento de descubrimiento”.

Aun cuando se advierten aspectos similares en la construcción de la identidad de género en mujeres indígenas y mestizas, el trabajo de Lima y Logroño evidencia problemas pertinentes a la intersección género-clase-y-etnia planteados desde la experiencia de las mujeres indígenas, aspectos que deberían trabajarse teóricamente al abordar el tema de la identidad de las mujeres en contextos fuertemente mediados por lo étnico cultural. En efecto, el dominio o prestigio de unas identidades vs otras (masculina-femenina, blanco/mestiza-india), percibido por ellas como una “sobrevaloración de un tipo de identidad en desmedro de otras”; o la prevalencia de modernas adscripcio-

nes identitarias vis a vis las tradicionales (religiosas-étnicas)<sup>72</sup>; o la lealtad primaria que deberían guardar las mujeres a su identidad étnica, frenando su crítica al mundo patriarcal indígena; o la emergencia de una conciencia de género “en el marco de una forma de vida comunitaria” pues su vivencia cultural “interpelaba fuertemente la separación de los roles productivo, reproductivo y comunal”, la dicotomía público-privado, y el enfoque economicista del desarrollo, planteando la necesidad de entender la cuestión de género en el marco de las culturas, son todos aspectos problematizados desde la experiencia de las mujeres indígenas -no en la de las mestizas- que parecerían actuar como variables discretas, dificultando la cristalización de su identidad de género. A la luz de éstas, parecería entenderse mejor por qué aún cuando lograron sellar “alianzas coyunturales” en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo local, no avanzaron en su unidad (identidad), ni lograron una presencia autónoma en el medio local, evidenciando que “la construcción de las mujeres indígenas como sujetos políticos” era aún un proceso en ciernes.

### **CEDIME-CODEMUF: la construcción de una identidad organizativa de carácter regional<sup>73</sup>**

El equipo CEDIME-CODEMUF abordó el tema desde la diversidad de las mujeres y sus múltiples identidades. La experiencia constituyó un proceso incluyente que abarcó desde la puesta de bases para la construcción de la identidad de género de las lideresas, hasta la afirmación y fortalecimiento de la identidad socio-organizativa de una nascente organización regional de mujeres. En efecto, en los compartires de sus vivencias y los de sus próximas a inicios del ciclo de capacitación, en los que cada una verificaba su condición de discriminación en todos los ámbitos de la sociedad patriarcal, las participantes se identificaron *qua* mujeres (comunidad de género) sin distingo de ningún tipo. Pero, más que soldar dicha identidad y resignificarla en un nuevo concepto de Mujer, el proyecto indujo conscientemente “(l)a puesta en evidencia de las identidades diferentes entre las mujeres”, *qua* sujetos étnico-so-

---

72 Sobre este aspecto señalan Lima y Logroño: “Nos llamó la atención... que ese sentido de la unidad étnica más bien se fragmentaba en función de la adscripción religiosa o evangélica” (s/f: 37).

73 La fuente de este acápite proviene de Cañete, s/f: 17, 29-40.

ciales adscritos a comunidades territoriales, étnicas y clasistas específicas<sup>74</sup>. De ahí que, este primer paso, haya desatado “...un proceso aparentemente contradictorio: la interiorización (inicial aún) de la idea de que todas compar-tían... una problemática general similar, al mismo tiempo que el choque entre puntos de vista, comportamientos y culturas distintas...” (Cañete, s/f: 22).

Al avanzar el proceso y abordar los temas de lo local-regional, empezaron a sentarse las bases para el desarrollo de un “sentido de pertenencia” a un territorio común, una región postergada por el poder dominante a partir de la cual se podría forjar una “identidad regional fronteriza” entre las mujeres<sup>75</sup>. El vínculo de unión de su diversidad fue posibilitado, al abocarlas al conocimiento teórico y práctico de su realidad regional por medio del levantamiento de información para la elaboración de los diagnósticos provinciales, y, especialmente, vía intercambio cultural facilitado por las giras de las delegaciones por las cinco provincias, que fue creando una sinergia entre lo teórico y lo vivencial (Cañete, s/f: 23passim). La experiencia exhibió una dialéctica entre

---

74 Esto lo trataron en el primer módulo “Género y Liderazgo” cuya metodología se orientó a reflexionar sobre la identidad individual, la alteridad, la identidad colectiva y la diversidad (Cañete, s/f: 19-20). En la p. 27, M. F. Cañete expone los supuestos que sustentaron esta estrategia de intervención orientada a resaltar las diferencias. En la p. 20 se ejemplifican los sentidos de pertenencia a distintas comunidades étnicas, territoriales, sociales que registran las mujeres (“indígena”, “indígena quichua”, “refugiada del Tungurahua”, “campesina”, “desempleada”, entre otras) (s/f: 20-21). 1

75 El equipo del CEDIME define *identidad regional* como un “...proceso de construcción social que genere un sentido de pertenencia a determinado grupo sociocultural y/o medio, basado en el conocimiento y la valoración de la historia, los recursos culturales y/o naturales del mismo” (Cañete, s/f: 23). Las cinco provincias fronterizas del Sur (El Oro, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Pastaza) habían sido afectadas por el prolongado conflicto territorial con el Perú que se resolvió (en lo relativo a la delimitación territorial continentan, porque aún está pendiente la delimitación en el mar territorial) con la firma de la Paz entre los Estados ecuatoriano y peruano el 26 de octubre de 1998, durante el gobierno de Jamil Mahuad y Alberto Fujimori. Este conflicto tuvo consecuencias negativas en la región dada la escasa inversión del Estado que limitó su integración económica al país y generó una “falta de interés de la población regional por generar desarrollo local” y “una escasa capacidad propositiva de la sociedad civil para resolver los problemas de las provincias de la región” (Cañete, s/f: 4). Según la misma autora, los factores que contribuyeron a su identidad son: a) pertenencia a un área postergada por el centralismo, afectada por un problema histórico (el conflicto fronterizo con el Perú) y vivencia común en torno a tales situaciones; b) identificación como mujeres discriminadas; c) conciencia de su unidad y organización para su incidencia y posicionamiento de su diferencia en el espacio público (s/f: 22-27, 58).

lo común y lo diverso: la rotación por las provincias les ponía de cara a su acusada riqueza y diversidad productiva, socioeconómica-étnica-cultural, reafirmando sus identidades locales, al mismo tiempo que su sentido de pertenencia regional, y posibilitándoles desarrollar un sentido democrático de aceptación de las diferencias (Cañete, s/f: 23-27, 50, 57-58). Así, se iría construyendo la noción de “región fronteriza”, que se complementaría con la idea-fuerza del “centralismo a todo nivel” como un estilo de manejo del poder causante de su *status* de “zona periférica postergada”. En ese sentido, la identificación inicial de su comunidad de género, avanzaba en esta experiencia, hacia una mayor identificación con su comunidad territorial<sup>76</sup>.

Pero, el proyecto no se proponía la construcción de una identidad regional de las mujeres en abstracto, sino la concreción de ésta en una organización regional de mujeres que aspiraba a consolidarla: el CODEMUF. Se verificaba, entonces, un tercer paso en el proceso identitario: el de lo comunitario territorial a lo organizativo. Constituido en abril de 1999, el CODEMUF<sup>77</sup> había sido pensado como un medio de involucrar a las mujeres fronterizas en el proceso de desarrollo regional que prometía abrirse luego de la firma de la paz con el Perú el 26 de octubre de 1998. Fuese concebido como espacio de presión política de una diversidad de mujeres al Estado central y local, o, más pragmáticamente, como un “medio de acceder a recursos”<sup>78</sup>, el CODEMUF

76 “De manera similar a lo acontecido en el módulo anterior -dice M. F. Cañete- se trató de un proceso aparentemente contradictorio que terminó fortaleciendo la identidad regional de las mujeres. Al mismo tiempo que ellas identificaban problemas comunes, *ya no tan directamente relacionados con su condición de mujeres, sino con la de poblaciones limítrofes, postergadas y desatendidas por el gobierno central*, detectaron marcadas diferencias entre la situación de unas y otras mujeres” (s/f: 23, énfasis mío).

77 Inicialmente denominado como Comité de Coordinación de Desarrollo Fronterizo, en el tercer trimestre del 2000 cambió al nombre del CODEMUF para visibilizar el rol de las mujeres (Cañete, s/f: 5-8).

78 Para Cañete habían distintas visiones en torno al concepto organizativo entre dirigentas y bases. Para las primeras constituía un “...espacio flexible de confluencias de corrientes, organizaciones y sectores de mujeres diversos, con la finalidad de tener mayor capacidad de presión interna... y externa” sobre el país y, especialmente, sobre el “centro”. La autora sugiere la posibilidad de que las bases hayan tenido un concepto orgánico más cercano al “acceso a recursos, proyectos u otro tipo de beneficios tangibles” (s/f: 29). El concepto de la organización como un “medio de acceder a recursos para las provincias” es algo que se encuentra presente en la mentalidad de los actores locales entrevistados (Véase Cañete, s/f: 45).

emergía como un medio de movilización y un espacio de representación de las demandas de las mujeres, vis a vis otras/os actoras/es de la frontera sures-te. Precisamente, la identificación de sus intereses comunes aparecía como un factor que podía equilibrar la acusada diversidad socioeconómica-étnica y cultural de las mujeres de la región<sup>79</sup>.

En realidad, toda la experiencia vivida por las participantes nutriría la construcción de su identidad socio-organizativa. En ese proceso se iría reafirmando su identificación como sujeto social y políticamente discriminado por un orden patriarcal, a la par que se desarrollaba su conciencia histórica de pertenencia a una región en configuración, postergada por el sistema político centralista y afectada por el histórico problema fronterizo, y descubría que esa diversidad socioeconómica, ambiental y étnico-cultural constituía una potencialidad a ser desarrollada y un factor de orgullo de pertenencia, a la que se sumaba la creciente conciencia acerca de la necesidad de su unidad y organización para su incidencia en el espacio público.

Otro factor contribuyente a la construcción de su identidad organizativa, sería el discurso anti-centralista, que emergería en varios ámbitos y momentos. En efecto, este discurso empezaría a articularse desde el micro-espacio del proyecto, cuando sus equipos técnicos locales calificaran como “centralista” su manejo administrativo a cargo de la ONG quiteña (CEDIME). Más adelante, al enfrentarse a las trabas burocráticas interpuestas por el CONAMU<sup>80</sup> a su formalización jurídica, que corroboraban un manejo administrativo centralista, el CODEMUF fortalecería su discurso anti-centralista como dispositivo vinculante. Finalmente, en su exitoso proceso de posicionamiento público y reconocimiento social como instancia de representación de las mujeres en el ámbito regional, la organización regional entraría en competencia con una organización nacional de mujeres. También a este propósito afianzaría su discurso de identificación de mujeres diversas, excluidas, subordinadas y no representadas por la organización nacional de mujeres, con sede en Quito, realidad asociada también al “centralismo”. De esta manera, el discurso anti-centralista se constituía en un importante eje de construcción de su identidad organizativa regional (Cañete, s/f: 17, 31, 38-40).

---

79 Una de las conclusiones del informe de sistematización señala que su identidad organizativa no se funda en la homogeneidad sino en el reconocimiento de su diversidad manifiesta en la existencia de fricciones (que expresan diversos intereses) a ser equilibradas “en función de los intereses comunes” (Cañete, s/f: 59).

80 Institución del Estado central orientada a las mujeres con sede en Quito.

A este propósito quiero hacer un paréntesis reflexivo sobre este factor como elemento vinculante de las mujeres de la región<sup>81</sup>. Históricamente, este discurso ha sido un artefacto cultural de unificación política hegemonizado por las oligarquías y poderes cacicales locales y regionales. Mediante éste se construye la identidad de un “Otro” adversario (el “centralismo” encarnado en “Quito”, sede del gobierno central) cuya concentración de recursos y poder de decisión se argumentan como los causantes del marginamiento y atraso del “Yo” colectivo local/regional. Es un discurso, pues, que no cuestiona la naturaleza del modelo de desarrollo histórico gamonal dependiente, su acumulación autoritaria y la voraz vocación concentradora de sus clases dominantes manifiestas tanto en el centro como en las periferias locales, causando estructural del atraso y miseria del país<sup>82</sup>. Por el contrario, al focalizar el “mal” fuera de las “periferias”, en un lugar geográfico (“Quito”, o el “centro”) el discurso obnubila la naturaleza de clase del sistema. Concomitantemente, libera de responsabilidades a sus élites dominantes locales/regionales, las salva de toda vocación concentradora, identificándolas, más bien, como parte de ese colectivo excluido, cuyo liderazgo anti-centralista asumen. Generalmente, es un discurso sobre lo público que enmascara intereses corporativos privados y, por lo mismo, es funcional a la tendencia corporativizante de la representación política que caracteriza, como ya lo vimos, a este modelo de desarrollo histórico. Es un discurso muy poderoso, a la vez que alienante, en tanto falsea la lógica real del proceso y vela sus intereses en juego. Señalo esto, porque la emergencia de organizaciones alternativas - y el CODEMUF lo es-, que hacen parte del movimiento social de mujeres, deberían insertarse en la lógica de construcción de un proyecto contra-hegemónico, y, en esa perspectiva, desarrollar un nuevo discurso de crítica al modelo concentrador y excluyente (centralismo) que dispute la hegemonía a ese viejo discurso anticentralista, posibilitando la constitución de identidades políticas de los sujetos so-

---

81 Este punto resultó muy controversial. Fue muy debatido en el taller sobre la versión preliminar del documento. El equipo técnico CEDIME-CODEMUF ha manifestado sus discrepancias al respecto. Yo lo sostengo, pues lo considero pertinente y necesario de ser explicitado como un legítimo ejercicio de crítica desde una lectura externa a las experiencias, que, fríamente considerado, puede coadyuvar al avance del movimiento de mujeres.

82 La propuesta en torno a este modelo de desarrollo histórico consta en Quintero y Silva: 1991 (véase capítulo de conclusiones en el tercer tomo). También en Silva: mayo 1991.

ciales. He ahí, a mi modo de ver, el desafío que hoy por hoy tendría el CODEMUF, el movimiento de mujeres, y, en general, el conjunto de actores/as sociales contestatarios/as.

En síntesis, la experiencia de la alianza CEDIME-CODEMUF ilustra un proceso de construcción identitaria incluyente que comportó la visibilización y conciencia de las múltiples identidades de las mujeres (de género, étnico-cultural, clasista, territorial) y la construcción de una identidad orgánica capaz de aprehender esa diversidad, articular sus múltiples intereses y visibilizarla en el espacio público.

### **El Foro y su identidad socio-organizativa**

El tema de la construcción de la identidad socio-organizativa del Foro se planteó en el proceso de ejecución de su proyecto de fortalecimiento institucional<sup>83</sup>. En su caso, fue un tema ligado a la necesidad de construir su autonomía de las ONGs, con cuya mediación había nacido en 1994 y cuya dependencia aún registraban algunos Foros provinciales en el 2001 (Silva, 2001: 63). Pero, además, estuvo asociado a la necesidad de desarrollar una personalidad política propia en su competencia con otras organizaciones nacionales del movimiento de mujeres<sup>84</sup>. Y a resolver un problema central: su comunidad político-organizativa a partir de la unidad en la diversidad de los Foros provinciales<sup>85</sup>.

El equipo se planteó una estrategia de fortalecimiento centrada en la intervención sobre las estructuras político-burocráticas de la organización, orientada a unir los fragmentos dispersos de ese informe cuerpo político que era el Foro. En ese sentido, su estrategia adoptaba un perfil *universal*, sin asumir su diferencia como organización femenina. Se trataba, entonces, de reconstituirlo orgánicamente a través de la realización de asambleas provinciales en las que se renovarían sus directivas, de dotarle de un plan y un programa político consistentes, y, finalmente, de convocar a una asamblea nacional para

---

83 Sobre este aspecto el informe de Rodas es contradictorio. Por un lado presenta el tema como si hubiera estado claro desde los inicios de la intervención; por otro presenta evidencia de que se fue construyendo en el proceso (2003: 26).

84 En especial con la CPM. Esto lo planteo desde mi experiencia como parte del equipo técnico del proyecto.

85 Así se habla de la necesidad de forjar una “identidad colectiva y unificadora de la diversidad de los Foros”; de “lograr una identidad homogénea de la organización” (Rodas, 2003: 39).



nombrar una directiva nacional con una proyección política renovada. Tarea compleja dado su alcance nacional, para la cual el Foro Nacional, liderado entonces por una feminista<sup>86</sup>, estableció alianzas y movilizó a las dirigentas históricas de los Foros provinciales, cuyo perfil ideológico contrastaba con el de su máxima lideresa al registrar la convivencia de conceptos tradicionales y modernos en su manera de encarar la práctica social y política (Silva, 2003: 63).

A inicios del proyecto el equipo había definido al Foro como una “instancia social de mujeres que busca incidir en cambios sociales e influir en el Estado en la definición de políticas públicas con enfoque de género” (Rodas, 2003: 10). Concepto que, dado su contenido corporativo, bien podía ser asumido por una ONG. En el proceso, sin embargo, el concepto iría variando<sup>87</sup>. Fue como resultado del diagnóstico participativo que, desde el equipo técnico, se planteó la necesidad de definir su identidad política y se problematizó la “ausencia del feminismo como punto de referencia político ideológico de la organización”. “No cabe duda -se decía- que, en tratándose de construir una organización política de las mujeres, la incorporación al ancho y diverso cauce del feminismo debe ser un proceso inherente a la construcción de su identidad socio-organizativa” (Silva, 2001: 64). Punto sobre el que coincidía su máxima dirigente, pero que no necesariamente lo compartían las lideresas y bases de los Foros provinciales.

En la reconstitución orgánica de los capítulos provinciales del Foro la mayoría de lideresas históricas lograron mantener el control político<sup>88</sup>. En el contexto del desarrollo desigual de los Foros, esto planteaba una dificultad adicional en la formulación de un programa que debía enmarcarse en una nueva definición identitaria. Se decidió, entonces, que, en lugar de que cada Foro elaborase su propia agenda provincial, fuese un equipo técnico ampliado el que asumiese el diseño de una agenda nacional a ser retroalimentada por los Foros Provinciales<sup>89</sup>. El resultado fue una base política que modificó el

---

86 María del Pilar Vela.

87 También a este respecto es contradictorio. Se dice que el proyecto tuvo una orientación teórica feminista desde sus inicios, pero, ni la propuesta original, ni las exposiciones de los módulos, ni los debates del ETC estuvieron inteligenciados por una reflexión de la teoría feminista.

88 De 13 Foros, 7 mantuvieron sus mismas directivas, 3 se renovaron, 3 se cerraron y 1 se creó (Rodas, 2003: 26-27).

89 Erika Silva, del equipo técnico elaboró un borrador que fue discutido por los Foros provinciales. La versión definitiva la hicieron Ariadna Reyes y María Pilar Vela con los insumos señalados.

concepto del Foro definiéndolo como una organización con identidad feminista, orientada a transformar las estructuras del poder patriarcal y la opresión generada por diversas situaciones de dominación, y a construir un poder desde las mujeres en una doble dimensión: político-público y personal privado, un poder “para transformar la cultura y la vida cotidiana” (Rodas, 2003: 34).

Como podemos apreciar, en este caso la identidad socio-organizativa feminista no se construyó en un proceso de definición del sí mismo estableciendo una diferenciación explícita frente a un *Alter*, respecto del cual se hubiese marcado una frontera identitaria (el “Otro” implícito probablemente constituía una organización competidora dentro del movimiento de mujeres). Y no se lo hizo porque ese no fue su propósito original. Fue, más bien, una iluminación del proceso, recuperada por el equipo técnico y la dirigencia esclarecida de la organización. Y, en ese sentido, antes que ser el resultado de una experiencia de autoidentificación feminista por parte de sus militantes provinciales, constituyó una propuesta ideológica de la cúpula hacia las bases de la organización.

### La participación política

#### *CEDEAL: los Núcleos de Acción Ciudadana*

Para promover el ejercicio de una ciudadanía activa, el CEDEAL propuso la constitución de los *Núcleos de Acción Ciudadana* (NAC) a los que definió como “espacios de intercambio de experiencias, de generación de apoyos y asesoramiento a las mujeres en defensa de sus derechos, promoción de acciones comunes, demandas y reivindicaciones, y especialmente, sobre el derecho de la mujer a vivir una vida sin violencia” (Avilés et al, s/f: 38). Estos estaban encaminados a la elaboración de “agendas barriales” y también eran medios de reclutamiento de las potenciales participantes en la multiplicación de la experiencia. Ciertamente, se orientaban a facilitar el acceso a espacios de poder de las mujeres.

Su organización corrió a cargo de las promotoras mediante una aproximación directa a las mujeres o por medio del contacto con los dirigentes barriales. Lograron conformar 13 NACs en los tres barrios del norte y sur de Quito. Estos operaban “en ambientes establecidos por ellas, de acuerdo a su tiempo disponible” (Avilés et al, s/f: 34). En su capacitación a las promotoras, el CEDEAL había introducido temas de desarrollo personal orientados a sen-

sibilizarlas en el reconocimiento de su cuerpo y expresión de sus sentimientos, de modo de integrar los aspectos racionales del proceso con los afectivos. Ellas aplicarían este enfoque integral en las reuniones de los NAC que se caracterizaron por su mediación de lo afectivo. Concomitantemente, en estas reuniones iba germinando la necesidad de profundizar sus conocimientos, que se lograría por medio de los talleres de multiplicación facilitados por las promotoras.

Los NAC también plantearon la necesidad de fortalecer las organizaciones barriales de mujeres. Se ideó, entonces, la organización de redes, entendidas como “espacios de interlocución con las organizaciones barriales y con el gobierno local para el cumplimiento de los compromisos y demandas de las mujeres” (Avilés et al, s/f: 38). Dada la distancia geográfica de las zonas de intervención, las redes también se orientaban a integrar, “recoger y potenciar propuestas comunes” e instituir “canales de acciones comunes” entre las mujeres populares, pero diversas, del norte y sur de Quito. El propósito derivó en la conformación de redes zonales y de una Red Interbarrial para el intercambio de experiencias y la elaboración de una agenda común de las mujeres de los tres barrios quiteños<sup>90</sup>. En este proceso socio-organizativo se destacaron los nuevos liderazgos femeninos generados por la experiencia de capacitación (Avilés et al, s/f: 33-38).

## Planes y Agendas

Cuatro proyectos trabajaron en la formulación de planes estratégicos o de desarrollo, o de agendas. La alianza CEDIME-CODEMUF y el Foro impulsaron la formulación de planes estratégicos como una vía de fortalecimiento socio-organizativo, que, además, contribuiría a su posicionamiento público. FUNDAMYF, en cambio, planteó la planificación como un proceso orientado a construir políticas alternativas de desarrollo local. Adicionalmente, el Foro y GAMMA también formularon “agendas” o programas políticos para sus respectivas organizaciones. Veamos.

### *La Agenda propuesta por GAMMA*

GAMMA propuso la elaboración de una agenda en el marco del quinto módulo de capacitación, a la mitad del período de ejecución del proyecto.

---

90 El informe no proporciona información sobre esta agenda.

Los objetivos de ésta tenían un sesgo contestatario: promover la participación democrática de las mujeres, impulsar un nuevo ejercicio del liderazgo e “identificar un contrapoder basado en la ética” (López y Peñaherrera, s/f: 30). Aún cuando en la fase anterior las participantes habían logrado “...una identificación y un acercamiento sororo...”, la introducción del tema de la agenda puso de manifiesto toda su diversidad, evidenciada en los múltiples *intereses* que evidenciaban las variadas propuestas en torno al eje temático que debía articularla (López y Peñaherrera, s/f: 27, 29). Pero, en la elaboración de la agenda debían participar activamente las organizaciones aliadas para lo cual debían aprovecharse los ejercicios de “réplica” de la capacitación. Fué así como a partir de este módulo se iniciaría “...un gran proceso de consulta y participación”, convirtiéndose las “réplicas” en “...espacios de debate, discusión y aportes para la construcción colectiva de la agenda...” (López y Peñaherrera, s/f: 29, 41).

En ese proceso de elaboración colectiva, sin embargo, se lograron conciliar los intereses particulares seleccionándose un tema de interés común a todas las organizaciones. Así, se priorizaba la unidad en la diversidad, antes que la eclosión de las diversidades fuera de una centralidad. En palabras de una lideresa: “...eran los *ideales* de todo el grupo, eramos personas tan disparejas pero tan parejas haciendo la agenda, estábamos construyendo en colectivo lo que queríamos”(cit en López y Peñaherrera, s/f: 29). El eje temático elegido fue: *Un nuevo liderazgo desde las mujeres* desarrollado en torno a cuatro subtemas: participación ciudadana, anticorrupción, identidad y valores y formación política. La conciliación de distintos intereses fue posible porque la agenda se planteó un horizonte utópico: constituirse en un instrumento de cambio global de la sociedad, en el marco del cual deberían darse los cambios a favor de las mujeres<sup>91</sup>.

### *El Plan Estratégico y la Base Política del Foro*

El plan estratégico del Foro fue formulado de manera participativa, mediante la reflexión y debate de sus militantes realizados en talleres facilitados por el equipo técnico en cada una de las provincias. A partir de dichos in-

---

91 Al respecto, López y Peñaherrera dicen: “...las lideresas se sintieron tranquilas al contar con el apoyo de sus organizaciones cuando constataron que el tema planteado... era también de su interés y estaban convencidas de la necesidad de un cambio; ahora tenía sentido sacrificar SU propuesta individual” (s/f: 41).

sumos éste elaboró la versión definitiva y lo presentó para su aprobación al Consejo Nacional. El plan definía su visión, misión, objetivos encaminados a promover el “cambio estructural” en la sociedad ecuatoriana y en sus relaciones desiguales de poder hacia la equidad de género, propendiendo al “empoderamiento de las mujeres”. Proponía cuatro líneas de acción centradas en la formación en derechos, el fortalecimiento orgánico y político de la organización y su incidencia pública. Asimismo, definía ciertas áreas prioritarias para la ejecución de “programas y proyectos” (liderazgo, organización de redes, fortalecimiento orgánico) (Rodas, 2003: 30).

Junto con el diagnóstico situacional, el plan estratégico sería un insumo para la elaboración del programa denominado *Base Política del Foro Nacional*, cuyo borrador, diseñado por el equipo técnico, también sería presentado en aquella reunión del Consejo Nacional, y, posteriormente discutido por la militancia de los Foros Provinciales, a partir de cuyas observaciones se elaboraría el documento definitivo en la etapa final del proyecto. Como ya indicamos, este programa definía al Foro como una *organización feminista* orientada a “construir poder desde las mujeres” para transformar las estructuras patriarcales y toda forma de opresión generada por los diversos sistemas de dominación, con el fin de lograr “justicia social, económica y genérica para las mujeres e igualdad de condiciones para hombres y mujeres”. Fundamentándose en tesis en torno al poder y a sus propósitos organizativos, la *Base* formuló cuatro ejes estratégicos (identidad, alianzas, capacidad política y de presión desde la sociedad civil) y cinco ejes programáticos centrados en los temas de derechos, participación política e interculturalidad (Rodas, 2003: 34-35).

Como podemos advertir, la nueva definición política del Foro contextualizaba la problemática de las mujeres y planteaba su cambio en el marco de la necesaria transformación global de la sociedad, lo que le aproximaba al paradigma feminista de la redistribución. Sin embargo, tanto el plan cuanto la *Base*, combinaban la declaratoria de principios feministas con programas de acción que parecerían más inspirados en el enfoque de género. Especialmente en el plan, también podía identificarse, si bien menguada, aquella tendencia orgánica corporativizante<sup>92</sup>, cuya persistencia, presumiblemente, expresaba un punto de equilibrio entre la postura ideológico feminista de su cúpula, políticamente radical, y la postura mayormente reivindicativa hegemonizada

---

92 El ONGismo presente en su planteamiento de “programas y proyectos”.

por la teoría de género de la mayoría de lideresas provinciales, políticamente más moderadas<sup>93</sup>. Fuese como fuese, la experiencia en la elaboración de estos instrumentos habría evidenciado un cambio de actitud de las militantes. Para Paulina Rodas ellas habrían evolucionado de inseguras y desmotivadas al inicio del proyecto, a seguras y empoderadas en ese momento en el que se sentían “constructoras del futuro del Foro” (2003: 31).

### *El Plan Estratégico del CODEMUF*

En el caso de la alianza CEDIME-CODEMUF<sup>94</sup>, el tema de la planificación se introduciría con la elaboración de planes de desarrollo locales como un ejercicio realizado en el marco de uno de los módulos de capacitación, experiencia que evidenciaría ciertas limitaciones de las participantes<sup>95</sup>. Más adelante, la formulación del plan estratégico del CODEMUF, elaborado con una metodología participativa y un enfoque desde lo local a lo regional, se sustentó en un importante esfuerzo de compilación de información documental correspondiente a las cinco provincias, a cargo de las participantes, en entrevistas a informantes claves y en los conocimientos extraídos de las vivencias de las mujeres sistematizados a través de talleres provinciales. La definición del plan estratégico definitivo se decidió en dos encuentros regionales<sup>96</sup> en los que las participantes, organizadas en grupos según ejes temáticos, debatieron sus diversas propuestas, registrándose, incluso, enfrentamientos entre ellas en torno al enfoque de ciertos problemas. El proceso continuó evidenciando ciertas debilidades en los grupos de mujeres, así como las limitaciones del entorno, particularmente referidas a la mentalidad, actitudes e ideologías de los actores locales y su visión del rol de las mujeres en torno al

93 El informe de Paulina Rodas no presenta evidencia sobre esto. Lo sugiero desde mi experiencia como parte del equipo técnico.

94 CEDIME-CODEMUF plantearon la formulación del plan estratégico con la ejecución del 5to módulo de capacitación sobre “Desarrollo local y negociación” (Cañete, s/f: 42passim).

95 Entre otras, una “limitada inclusión de la perspectiva de género... dificultades para plantearse una visión de mediano y largo plazo... planteamiento de soluciones preestablecidas y... poco innovadoras... casi ninguna atención al contexto” (Cañete, s/f: 43).

96 El primero el 8-9/02/02 en el que participaron 30 mujeres; el segundo, el final, el 15-16/03/02 en el que participaron 100 mujeres (Cañete, s/f: 46-47).

desarrollo<sup>97</sup>. Manifestó, asimismo, la vitalidad de “diversos grupos identitarios al interior de la organización” que revelaban asimetrías en sus acumulados orgánicos, en sus capacidades de representación y en la habilidad para el manejo de problemas<sup>98</sup>.

Para María Fernanda Cañete el plan estratégico final fue el resultado de un proceso participativo que expresó el “forcejeo” de corrientes diversas al interior del CODEMUF, que a la larga consensuaron (s/f: 59). La versión definitiva propuso ocho ejes temáticos de acción regional con sus respectivas propuestas: economía, derechos sexuales y reproductivos, política, identidad cultural, salud, educación, medioambiente y fortalecimiento institucional. Según la misma autora, a excepción de tres temas introducidos (trabajo sexual, plan binacional y fortalecimiento de la identidad regional con enfoques de género y socio-cultural), el plan no era muy novedoso y registraba, incluso, ciertas limitaciones<sup>99</sup>. Su valor, sin embargo, radicaba en haber pensado con cabeza propia los problemas y soluciones para el medio, constituyéndose en el único referente regional para las propuestas de otras/os actoras/es locales, en especial de las organizaciones de mujeres (Cañete, s/f: 50).

Con la cristalización de este instrumento se reforzaban las condiciones para la consolidación del exitoso posicionamiento público del CODEMUF como interlocutor válido, legítimo y representativo de las mujeres de la región, que se había venido registrando desde la ejecución del tercer módulo de capacitación. En efecto, desde ese entonces, las lideresas ya habían empezado a ser invitadas a participar en instancias públicas de concertación, comités, planes y la organización ya era tomada en cuenta como contraparte para la

---

97 Tales como: a) visión cortoplacista; b) diferentes enfoques frente a ciertos problemas que enfrentaron a fuerzas asimétricas entre provincias. En cuanto a los actores locales las entrevistas evidencian un escepticismo con relación al desarrollo local impulsado por el proceso de paz y un pragmatismo en relación al rol de las organizaciones de mujeres en éste, una incoherencia en el discurso y práctica sobre los derechos de las mujeres, la premisa de un discurso machista entre los hombres. Por otro lado, todos evidencian un conocimiento general sobre el CODEMUF (Cañete, s/f: 45).

98 De los grupos, el de El Oro fue el que “marcó el compás”. Entre las razones para ello se cuentan: mayor experiencia organizativa, compacta organización y fuerza de sus liderazgos (Cañete, s/f: 49-50).

99 Las limitaciones identificadas son: a) limitado tratamiento de ciertos temas (vgr. ambiental) por falta de conocimientos; b) insatisfacción del producto final porque no representó a cabalidad el nivel de aspiraciones de todas (véase testimonios al respecto) (Cañete, s/f: 48).

ejecución de ciertas actividades por parte de organismos públicos, ONGs y organismos internacionales (Cañete, s/f: 36). Así se empezaron a construir las alianzas operativas del proyecto a las que habíamos hecho referencia en acá-pites anteriores.

Hacia el final del proceso, las mujeres habían fortalecido notablemente sus capacidades de interlocución y negociación con las autoridades locales y la organización estaba lo suficientemente visibilizada y posicionada como para hacer su ingreso oficial al escenario público *qua* importante actor a ser considerado en la formulación y toma de decisiones políticas. La ocasión para ello se presentó en el Encuentro Binacional Ecuador-Perú<sup>100</sup>, impulsado al término del proyecto, en el que el CODEMUF demandó una activa participación de las mujeres en el desarrollo fronterizo. El evento puso de manifiesto la importante capacidad de convocatoria que había alcanzado la organización entre decisores y autoridades de la sociedad civil y el Estado<sup>101</sup>, así como el empoderamiento de las lideresas cuya seguridad, claridad y madurez política las hizo brillar con luz propia.

### *La planificación participativa como medio de resignificación de la identidad local*

El tema del desarrollo fue central en la experiencia de FUNDAMYP. El proyecto propuso trabajar la “*identidad* como base para la construcción del desarrollo local”, lo que implicaba formular enfoques propios, nacidos de una reflexión sobre las relaciones centro-periferia y las tendencias históricas de un desarrollo regional mediado por la triple variable (género-clase-etnia), de modo de orientarlo hacia el aprovechamiento de las capacidades y potencialidades locales. Para ello se planteó como instrumento la planificación, entendida como un “...proceso técnico y político, conducente... a enfrentar las diversas... formas de discriminación existentes... y construir políticas locales con visión de género que permitan incidir en procesos transformativos”. El equipo técnico partía de una premisa: planificar el desarrollo era irrealizable e irrelevante “sin una constante intervención comunitaria”. De ahí que el concepto haya ido de la mano de una metodología participativa sustentada en planteamientos andinos de planificación holística que incorporaba cuatro di-

100 El Encuentro Binacional Ecuador-Perú se realizó el 15-03-02 (Cañete, s/f: 52passim).

101 A él asistieron altas autoridades de Perú y Ecuador. Tuvo una amplia cobertura de los medios de comunicación. Véase detalles en Cañete, s/f: 51.



mensiones: ambiental territorial, económico-productiva, de calidad de vida y política institucional. Ello imponía la necesidad de incorporar las percepciones diversas de una población heterogénea en lo socio-étnico-cultural-territorial-etéreo-de género, de modo de cristalizar la anhelada “visión holística” de los problemas y formular una “visión concertada y colectiva sobre la ciudad que se quería construir” (Lima y Logroño, s/f: 36, 40, 44, 45, 48).

Un mecanismo ideado por el proyecto para promover la participación de la población, fue la organización de *Asambleas Ciudadanas* en Colta y Chambo, conformadas por representantes de los municipios, de las organizaciones de mujeres, y de organizaciones sociales y políticas representativas (Cabildos, Juntas Parroquiales, barrios, la UNE, organizaciones campesinas, indígenas, partidos y movimientos políticos) y de instituciones del Estado central (ministerios, Registro Civil, etc), para lo cual el equipo técnico trabajó arduamente en la cristalización de alianzas con dichos/a actores/as. La intención era que las asambleas se constituyesen en espacios de participación para la “democratización de la gestión pública” (Lima y Logroño, s/f: 31, 45)

Una vez reunidos, los/as asambleístas decidieron constituir los *Consejos de Desarrollo Local* (CDL), entendidos como “instancias permanentes y representativas de participación ciudadana”. Su objetivo se orientaría a “...democratizar la actividad pública a través de la participación directa, planificada y coordinada de la población en la elaboración de... acciones que contribuyan a implementar una propuesta de desarrollo local”. Desde esta perspectiva, también podían concebirse como espacios de planificación, gestión y seguimiento de los compromisos colectivos. Estarían conformados por una representación paritaria (femenina/masculina) de organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas, empresas y ONGs y sus funciones serían promover el desarrollo, la participación ciudadana en la gestión local y la controlaría social. A este propósito, en ambos cantones se produjo un intenso debate en torno al carácter permanente o coyuntural, autónomo u orgánico al municipio -de los CDLs-, optándose por la necesidad de su permanencia como medios de fortalecimiento de la democracia, de superación de la “participación delegativa” y de la tradicional “visión clientelar y jerárquica” de la acción municipal. En Colta, además, se decidió que el CDL fuese orgánico al municipio y participase activamente en la gestión local (Lima y Logroño, s/f: 41-48).

Sería en el marco de los amplios debates ciudadanos registrados en los CDLs que el proyecto impulsó la realización de planes de desarrollo local (PDLs) en cada uno de los cantones. Para el efecto también se constituyeron

grupos focales conformados por distintos/as actores/as, de acuerdo a las particularidades locales, todo lo cual permitió identificar las problemáticas específicas y nutrir las propuestas generales. Desde el inicio del proyecto, el equipo técnico había decidido no seguir las “etapas clásicas” en la elaboración de los planes, pues partía de la premisa de que ello precisaba de la interiorización previa de las problemáticas de género y desarrollo por parte de los/as actores/as concurrentes, a fin de que pudiesen asumirse como protagonistas del proceso y constituyesen una “masa crítica” capaz de proponer alternativas. Por esa razón, había empezando capacitando a los/as miembros de las asambleas y CDLs de manera que, a la hora de la elaboración de los planes, contaba ya con participantes suficientemente sensibilizados/as y enterados/as de la importancia de la tarea que emprenderían (Lima y Logroño, s/f: 29-30, 36).

La formulación de los planes de desarrollo local constituyó un proceso que se extendió por varios meses y en el que las mujeres tuvieron una participación activa en los grupos focales que se mantuvieron a lo largo del proyecto, y, naturalmente, en los CDLs de cada cantón. Arrancó con la elaboración de una línea de base, que proporcionó una “fotografía de la realidad”, realizada a partir de información proveniente de las escasas fuentes primarias y secundarias disponibles sobre los cantones en el medio local; continuó con la preparación de diagnósticos participativos con visión de género contruidos desde las percepciones de los/as miembros/as de los CDLs sobre “la problemática de su espacio de vida y sus apreciaciones desde la cotidianidad”; avanzó hacia la visualización de las tendencias de desarrollo local para que los/as actores/as, organizados en grupos separados según criterios de género, étnicos, etéreos y rural-urbano propusiesen sus hipótesis de desarrollo “desde un imaginario que... respondiese a la realidad particular de cada cantón”, que plantease “enfoques viables” y recuperase “las potencialidades locales”. Luego se pasó a la formulación de la visión prospectiva o de futuro, es decir, “la construcción de un imaginario sobre el desarrollo que se busca construir”, y posteriormente, a la elaboración de propuestas de desarrollo, que pondrían en evidencia la capacidad de las poblaciones y gobiernos locales para pensar con cabeza propia su futuro; continuaría con la formulación de ideas sobre proyectos y propuestas de proyectos de acción inmediata, en los que se revelaron los aprendizajes de las mujeres, especialmente del enfoque de género, a partir del cual algunas propuestas fueron reconceptualizadas. El proceso concluiría con la elaboración de un plan operativo y de la formulación de ordenanzas municipales que permitirían aprobar los PDLs como instrumentos de planificación para el mediano plazo. Esta fase final constituyó un “momento importante” de

participación de las mujeres, pues en ella se orientaron a concretar sus demandas prácticas y estratégicas, a dialogar y a negociar con los presidentes de los barrios, comunas y alcaldes para que sus propuestas fuesen priorizadas en los CDLs. “En las reuniones pedían coherencia entre la teoría del discurso de la equidad y la práctica”. En lo relativo a la formulación de ordenanzas, ellas tuvieron varias iniciativas, como la incorporación del enfoque de género en la elaboración de políticas públicas locales, y en ambos municipios lograron concretar importantes demandas<sup>102</sup> (Lima y Logroño, s/f: 49-66).

Este proceso arrojó importantes hallazgos. Como ya se ha mencionado páginas atrás, posibilitó identificar diferencias de género en el diagnóstico de problemas, visualización del futuro y formulación de soluciones para promover el desarrollo de cada localidad, independientemente de la clase social y del grupo étnico-cultural. Se encontró también que, aunque las políticas del Estado central y local se orientaban a satisfacer las necesidades prácticas de las mujeres, no se lograba cambiar su situación, ni se promovían relaciones de género más justas, planteándose la necesidad de incorporar sus intereses estratégicos en el diseño y emisión de políticas públicas. También se descubrió que la población registraba concepciones de desarrollo que diferían “...en función de la posición territorial (urbana-rural), de la condición etnocultural, de género... y de afinidad religiosa”, y que éstas evidenciaban serias limitaciones, dada la ausencia de conexiones entre las dimensiones locales, nacionales y globales del desarrollo y de la falta de contextualización de sus propuestas en el marco de la estructura socio económica y política del país. En el ámbito urbano se encontró que las ciudades construían “equipamientos diferenciados”, registrando grandes asimetrías que se profundizaban en el área rural y se traducían en la segregación en la dotación de servicios y la construcción de vías; que eran urbes con ópticas androcéntricas, al carecer de espacios específicos para las mujeres, lo cual posibilitaba plantear nuevas pautas de ordenamiento territorial, servicios y equipamiento urbano. El ejercicio permitió que los/as técnicos municipales evidenciaran “los límites de una planificación tecnocrática”, planteando la necesidad de desarrollar de manera permanente procesos de planificación participativa (Lima y Logroño, s/f: 41, 43, 51,

---

102 Tales como, un fondo de desarrollo para las jefas de hogar con recursos provenientes de la “ley especial del 15% para los municipios”. En Colta se formularon algunos proyectos turísticos, educativos, de salud, de fortalecimiento socio-organizativo, de infraestructura; en Chambo proyectos productivos, de fortalecimiento socio-organizativo, de capacitación de promoción de género, etc. Véase detalle en Lima y Logroño, s/f: 65-66.

52, 54, 57, 59, 63, 64).

Pero, más allá de estos importantes hallazgos, lo impactante de esta experiencia fue el proceso de recuperación de la identidad étnico-cultural que desató en ambos cantones en los que históricamente se había registrado un acentuado discrimin étnico. En efecto, en Chambo, cantón que evidenciaba un “proceso de mestizaje significativo”, pervivían prácticas de salud tradicionales ejercidas por *yachacs* (hombres y mujeres) a quienes acudían miles de pacientes en búsqueda de sanación de todo tipo de males. Sin embargo, este sistema de salud andino, distinto al occidental, así como sus especialistas, eran discriminados/as, y a los/as *yachacs* se les denominaba “brujos/as”, calificativo peyorativo que se extendía a todos/as los/as chambeños/as. Pues bien, cuando, dotados/as de nuevas visiones y conceptos y suficientemente empoderados/as, los/as participantes se abocaron a la construcción de la visión del futuro de Chambo, resignificaron positivamente el calificativo de “tierra de brujos” como rasgo identitario a ser recuperado, revalorizaron sus ancestros indígenas y las costumbres tradicionales, en un cantón que evidenciaba una aculturación acelerada, al mismo tiempo que consolidaron su imaginario de fortaleza agrícola cristalizado en la identidad mestiza de Chambo como *Señora del Agro, Despensa de los Andes y Granero del Ecuador* (Lima y Logroño, s/f: 55, 61-62).

Por su parte, el cantón Colta, que, por el contrario, había vivido un proceso de indianización y en el que se registraba una vigorosa presencia de fuerzas del potente movimiento indígena local<sup>103</sup>, todavía manifestaba la persistencia de prácticas, políticas e imaginarios públicos de signo colonial. El ejercicio de planificación realizado por el CDL permitió identificar que, en el modelo de gestión municipal vigente, se habían fortalecido “las fronteras étnicas” reproduciéndose el trato despótico y la secular segregación espacial y simbólica de la población indígena, consolidándose su exclusión de los servicios en el ámbito urbano y, especialmente, en el rural, habiéndose “tomado”, además, los espacios culturales, míticos y sagrados indígenas, y edificado sobre ellos obras que ensalzaban la cultura del conquistador. Impresionado por el hallazgo, y en pleno proceso de elaboración del PDL, el Alcalde de Colta, de origen kichwa, decidiría tomarse “los espacios de poder mestizos y convertirlos en sitios de recuperación del poder indígena”. En ese afán, remodelaría totalmen-

---

103 Véase el detalle de los/as participantes indígenas en el trabajo de Lima y Logroño en este libro.

te el parque de Cajabamba<sup>104</sup> y construiría uno nuevo “que recuperaba elementos de la cosmovisión indígena, en medio de una minga jubilosa del pueblo indígena y el desconcierto de la población mestiza que no comprendía por qué se destruía la mejor obra del pueblo”; suprimiría la calle de comercialización de los mestizos y reconstruiría y redecoraría el edificio del gobierno local según los parámetros de la cultura andina; adicionalmente, delimitaría el cantón colocando dos vallas de ingreso en las que se sustituía el tradicional nombre de I. M. de Colta por el de Gobierno Local de Colta, abandonándose el escudo coltense y recuperándose el símbolo de *Kulta Kocha* (Lima y Logroño, s/f: 60).

Además de mostrar que un triple eje de intervención (género-etnia-clase) es adecuado en el trabajo con poblaciones mediadas por el corte étnico-cultural y que el equipo logró el propósito de constituir a la identidad en la base para la construcción del desarrollo local, esta experiencia nos revela el poder de la identidad, del sentido placentero y el orgullo de pertenencia (étnico, de género, territorial) para el ejercicio de una política de nuevo tipo, y, especialmente, para la construcción de propuestas contrahegemónicas desde la sociedad civil y desde las mujeres.

### *GAMMA y el liderazgo ético*

Del diagnóstico de la conversión de la diferencia de las mujeres en desigualdad por parte del poder patriarcal (discriminación, subvaloración, invisibilización, violencia), y la afirmación de su diferencia como vía para lograr la igualdad, la experiencia de GAMMA arribó a la formulación de la necesidad de construir un “liderazgo ético” desde las mujeres para el ejercicio del poder. Este “nuevo liderazgo” debería ser “honesto, potente, moral, claro, preciso, democrático, colectivo, horizontal, equitativo, unificador, integracionista, aplicable, incluyente, justo, solidario, movilizador, alterativo” (López y Peñaherrera, s/f: 32-33).

La idea-fuerza de este planteamiento radicaba en la necesidad de cambiar el *status* de las mujeres en la sociedad (de su exclusión, al reconocimiento y ejercicio de sus derechos). De su parte, las características del “liderazgo ético”, si bien incluían algunos valores asociados a la experiencia de las mujeres (horizontal, solidario), correspondían, más bien, a la definición universal

---

104 Cajabamba es la cabecera cantonal de Colta.

de un modelo utópico de liderazgo a construir. Consecuentemente, la forja del “nuevo liderazgo” se enmarcaba en la búsqueda de un cambio más global: “para alcanzar una sociedad justa, solidaria, humana, sana, equilibrada y productiva”, según uno de los testimonios de las participantes (López y Peñaherrera, s/f: 31).

Sobre estos fundamentos teóricos, el equipo de GAMMA planteó a las mujeres azuayas la construcción de herramientas adecuadas para el ejercicio del nuevo liderazgo. Así, cada organización definió, fundamentadamente, las ideas-fuerzas de un nuevo discurso político y estableció los propósitos de su trabajo en torno a valores, igualdad de oportunidades y acceso de las mujeres al poder local. Seguidamente, trabajaron contrastando las viejas prácticas de liderazgo con prácticas renovadas que corresponderían al “nuevo liderazgo desde las mujeres” y conocieron herramientas apropiadas para resolver conflictos. Finalmente, se plantearon el tema de la “imagen” femenina en escenarios públicos, como los correspondientes a un proceso electoral. Se trataba de “potenciar el conocimiento de nuestro *ser interno* para el manejo efectivo de nuestra imagen en el ámbito público”, de dotarles de herramientas adecuadas para ello y de enseñarles la importancia de la planificación de una campaña electoral. Como vemos, el enfoque de los temas también, en este caso, combinaba lo personal y lo público. Al final del ejercicio, que correspondió a los últimos cuatro módulos de capacitación, las lideresas estaban preparadas para ser candidatas o apoyar a candidatas afines en un proceso político-electoral (López y Peñaherrera, s/f: 30-35).

Tanto el modo de encarar el discurso socio-político, cuanto la introducción del asunto de la “imagen” pública de las mujeres en este proyecto, planteaba el secular tema del abordaje de la política ora desde los universales, ora desde las diferencias de las mujeres. GAMMA optó por los universales. Así, trabajó la actuación ética (coherencia entre discurso, actitudes, sentimientos y pensamientos) a partir de una herramienta visual, la película *Cora-zón Valiente*<sup>105</sup>, obra que resaltaba valores universales de autodeterminación, soberanía, valor, dignidad, pero desde lo que podría caracterizarse como acumulado histórico-moral masculino, o, mejor, como *ética masculina*, en la que

---

105 La película narra la lucha épica de liberación de los clanes escoceses de la opresión de los ingleses liderada por el caudillo escocés William Wallace (1272-1305) en los siglos XIII y XIV y protagonizada por el actor Mel Gibson.

se privilegiaba la fuerza, la violencia y que implicaba mucha sangre y dolor<sup>106</sup>. Por otro lado, al asumir acríticamente el tema de la imagen pública, se preparaba a las mujeres al ingreso al mundo político masculino, con sus códigos y protocolos. Porque ¿acaso la *imagen* no es un concepto propio del protocolo político masculino que sanciona la separación del mundo público/privado y manifiesta la dualidad moral propia del orden socio-político burgués<sup>107</sup>?

### *La democratización del poder local desde las mujeres*

La experiencia de FUNDAMYF avanzó hacia su intervención en los aparatos estatales locales (municipios de Colta y Chambo) en su apuesta por democratizarlos y constituirlos en promotores-facilitadores del desarrollo local. En el marco de un debate nacional sobre la descentralización dominado por las tesis de la derecha, aquí se proponía, contrariamente, una “descentralización democratizadora”, una reforma política “para lograr redistribuciones del poder real ‘ayudando a la promoción de nuevas formas de poder de base’ que permita ‘refundar la democracia y sus formas delegativas’”. Lo que implicaba una reingeniería total del modelo de gestión municipal desde visiones de género y étnicas, de modo que el gobierno local asumiese una actitud distinta frente a los “usuarios” y los comprendiese como ciudadanos en ejercicio de sus derechos y con capacidad de decisión (Lima y Logroño, 67-68, 76-77).

El equipo partía de la premisa de que en este complejo proceso era indispensable contar con la voluntad política y el protagonismo de los Alcaldes, así como con el consenso de los/as funcionarios para evitar reacciones negativas que pudiesen frustrar las reformas institucionales. Aunque muy diferentes, las condiciones de cada cantón eran proclives a ello: en Chambo su máxima autoridad tenía legitimidad e influencia política en toda la provincia<sup>108</sup> y se manifestaba deseosa de convertir al municipio en un espacio eficiente; en

---

106 En el taller de discusión de la versión preliminar de este trabajo, el equipo técnico de GAMMA señaló que “sí cuestionamos la vivencia, lo sanguinario de la negociación política de los varones, la traición. No rescatamos a Wallace como un hombre al que hay que seguir, sino su capacidad de demostrar su discurso en la acción” (Exposición de Nidia Pesántez. Notas más del taller, Quito, 13-04-04).

107 Sobre la doble moral burguesa véase Rafael Quintero. *Una lectura latinoamericana de Nicolás Maquiavelo* (Quito: Abya Yala, 2003).

108 En ese entonces era Presidente de los Alcaldes de Chimborazo (Lima y Logroño, s/f: 67-70).

Colta, en cambio, la situación era apremiante: el modelo de gestión local se mostraba cerrado a la diversidad étnico-cultural y en el municipio se registraba una acentuada contradicción entre sus nuevas autoridades (kichwas)<sup>109</sup> y los/as empleados/as y trabajadores/as (mestizos/as), que imbuidos de racismo, resistían la investidura del alcalde y los concejales kichwas y se oponían a los cambios propuestos. Así pues, el Alcalde de Colta era consciente de que su administración tenía “que establecer un punto de quiebre respecto de las otras” asumiendo el protagonismo del proceso (Lima y Logroño, s/f: 67-70).

La reestructuración municipal fue un proceso de varios meses que comprometió un sinnúmero de pasos. Primeramente la elaboración de una línea de base institucional, a partir del establecimiento de un sistema de indicadores de gestión con visión de género<sup>110</sup>, que permitiría conocer el estado y orientación de las obras y servicios municipales<sup>111</sup>. A continuación se formuló un diagnóstico institucional con enfoque de género orientado a conocer el desempeño del modelo de gestión municipal, mediante el análisis de sus formas de funcionamiento y los servicios prestados. Aquí se puso énfasis en la observación de “las rutinas y la cultura institucional”, abocándose a registrar las “percepciones simbólicas”, criterios valorativos sobre hombres y mujeres y sus actividades, así como las prácticas de cosificación de las mujeres y los sentimientos de ellas en el medio municipal. El ejercicio mostró que los municipios de Chambo y Colta eran entidades discriminatorias en los aspectos de género, atravesadas por conceptos androcéntricos, realidad que no había sido modificada ni con el acceso a éstos de nuevos actores políticos. Se imponía, entonces, un tercer paso: la capacitación de los/as autoridades, empleados/as y trabajadores/as municipales, en temas de desarrollo, planificación para el desarrollo local, descentralización, género e identidad con una metodología orientada a facilitar procesos de interiorización y aprendizaje, a incidir en la subjetividad de los/as participantes, a generar una nueva conciencia social y

---

109 En las elecciones seccionales del 2000 accede por primera vez un dirigente indígena a la Alcaldía del Colta. Los trabajadores municipales, en ese entonces, eran mestizos casi en su totalidad, en un cantón mayoritariamente indígena (Lima y Logroño, s/f: 8).

110 El equipo asumió el concepto de indicador manejado por Carolina Moser, como un instrumento “destinado a medir los efectos de la intervención en la situación de la mujer y las relaciones de género” (cit en Lima y Logroño, s/f: 70-71).

111 Consideraron el área jurídica, la administración financiera, el área de planificación territorial y obras públicas, desarrollo humano y desarrollo institucional (Lima y Logroño, s/f: 71).



de género, y, por ende, a promover la modificación de sus actitudes. El cuarto paso fue el diseño de un nuevo modelo de gestión municipal que partió de la formulación de la visión del futuro cantonal por parte de los/as funcionarios/as, a ser cruzado con las otras visualizaciones generadas en el proceso, y del análisis de las hipótesis de desarrollo para “determinar el cantón que se buscaba construir”. En este punto se validó la metodología participativa, apreciada por los/as funcionarios/as municipales, que por primera vez se sentían parte de los cambios institucionales. Según lo consignan Lima y Logroño, “(e)se fue uno de los momentos más importantes de la experiencia, pues los propios empleados/as... reflexionaron sobre la necesidad de realizar un proceso de reestructuración institucional”, evidenciándose el consenso obtenido por el equipo técnico en el proceso. El nuevo modelo de gestión implicaría: a) la creación de un nuevo orgánico funcional con enfoques de género y étnico, “instrumento simple”, pero enmarcado en los PDLs y elaborado de manera participativa<sup>112</sup>, a través del cual los municipios se dotaron de una estructura político-administrativa alternativa, coadyuvando a la democratización efectiva de los podereres locales; b) la constitución de un “cuerpo coordinado y relacionado” de funcionarios/as, con la reorganización de sus áreas, la creación de nuevas, la constitución de equipos humanos y la división de funciones, lo cual le facilitaba al Alcalde la tarea de emprender los cambios institucionales, y sugería, además, la creatividad de los/as actores/as, pues tuvieron que idearla en el marco de la vieja Ley de Régimen Municipal; y c) la constitución de un organismo que promoviese la participación ciudadana y que se constituyese en el sustento del nuevo modelo de gestión, aspecto que generaría algunas resistencias por parte de los/as funcionarios/as, a la postre, superados<sup>113</sup>. El proceso concluiría con la elaboración de un plan operativo y un presupuesto participativo, a cargo de las recientemente creadas áreas de tra-

---

112 El concepto de orgánico funcional tradicional es el de “definir, delimitar y jerarquizar la naturaleza y ámbito de las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades administrativas, para regular las relaciones de dependencia, interdependencia y coherencia funcional” (establece niveles de trabajo, crea distancias, fracciona y disemina el modelo de gestión). El proyecto de FUNDAMYF promovió un instrumento distinto que organice “el trabajo municipal en función de las grandes dimensiones del PDL y realizado de manera participativa” (Lima y Logroño, s/f: 81-82).

113 En el caso de Colta hubo resistencias de algunos empleados que trataron de paralizar el municipio, pero la población amenazó con tomarse el municipio y echarlos, lo que detuvo el intento de paralización.

bajo, con enfoques de género y étnico y la consideración de la brecha generacional (Lima y Logroño, s/f: 70-87).

Es interesante observar que la aplicación de una metodología de planificación andina con un enfoque holístico por parte del equipo técnico de FUNDAMYP, permitió que el proceso de reestructuración municipal de Colta siguiese las pautas culturales kichwas, potenciando, una vez más, su proceso de recuperación de la identidad étnico-cultural. En efecto, la visión formulada por su Alcalde sobre la nueva estructura municipal provenía de su cultura ancestral: él establecía un símil del municipio con la raíz de un “gran árbol”, que crece, fructifica y se desarrolla en un ambiente natural animado por el sol, la luna, la lluvia y el viento. Al decir de Lima y Logroño, era una “visión andina de un municipio alternativo”, que impugnaba la organización burocrática, clientelar y excluyente de los municipios establecida desde la conquista. Las raíces del árbol (municipio), estaban en su entorno social (circunscripciones, comunidades, organizaciones) y de ellas provenía el “mandato”, debiendo sus autoridades trabajar para cumplirlo. De ahí que, en este cantón, se haya decidido integrar el CDL al municipio como órgano mandatario de las grandes políticas y estrategias municipales. Siguiendo con el símil, el tronco del árbol lo conformaba la instancia directiva (Alcalde, Concejales, comisiones), que era el “nexo entre la raíz y las ramas”. El “nexo entre tronco y ramas” se facilitaba a través del Consejo de *Amautas*<sup>114</sup>, instancia asesora que garantizaba la “fortaleza de las diversas ramas y el nacimiento de frutos” y a la cual también se integrarían los/as nuevos/as directores/as de áreas. Las ramas, frutos y flores correspondían al nivel operativo (técnicos/as, empleados/as y trabajadores/as), constituyendo “verdaderos racimos de equipos de trabajo” que ejecutarían las obras, acciones y servicios (Lima y Logroño, s/f: 82-84).

Indudablemente esta experiencia ha evidenciado la enorme importancia de la identidad como factor de cohesión política, de formulación de propuestas estratégicas alternativas por parte de comunidades étnicas, y, ciertamente, de democratización del poder local. Pero, también ha sido reveladora del desfase existente entre esa elevada conciencia étnica y una atrasada conciencia de género en esos mismos actores alternativos, enredada, además, como lo revelan Lima y Logroño, por concepciones religiosas resistentes a incorporar el tema de género, lo que, a la postre, podría significar la prolongación del *status* subordinado de las mujeres indígenas y la postergación de su con-

---

114 En kichwa significa ser sabio.

versión en sujetos políticos (s/f: 73-74). Lo cual plantea, nuevamente, la necesidad y pertinencia de abordar teórica y prácticamente las intersecciones entre identidades de género, étnica y de clase como una vía para desarrollar un feminismo con cabeza propia desde este país del Sur del mundo.

## Impactos

En todas las experiencias los efectos irreversibles del proceso se registraron de manera progresiva, a medida que las participantes se abrían a un nuevo horizonte de actitudes, conocimientos y destrezas. El detalle de tales resultados, ilustrados, además por decenas de conmovedores testimonios, constan en cada una de las sistematizaciones aquí publicadas, cuya lectura recomiendo al/a lector/a interesado/a. De ahí que este ejercicio transversal se circunscriba a presentar, a grandes trazos, los impactos globales del conjunto de proyectos.

Cabe señalar, en primer lugar, que los ámbitos de impacto de los proyectos variaron. En los casos de GAMMA y CEDEAL se registraron impactos a tres niveles: en el mundo personal-privado de las mujeres, en su relación con el ámbito público y en el fortalecimiento institucional de las entidades participantes. En el caso del Foro, la alianza CEDIME-CODEMUF y la FUNDAMUYF, aún cuando también incidieron en el ámbito personal, sus impactos parecerían focalizarse en el ámbito público de acción de las mujeres y en la consolidación interna de las organizaciones.

¿Qué resultados evidencian los proyectos en el empoderamiento de las mujeres en sus mundos privados? Primeramente, más de un millar de mujeres de diversa condición socioeconómica-étnica y cultural, a nivel nacional, en proceso de adquisición de una nueva identidad femenina expresada en la elocuente frase: *Soy otra* (López y Peñaherrera, s/f: 45), y en posición de irradiar y transferir esta experiencia a otras tantas miles. Los testimonios revelan una recuperación de su autoestima, una valoración de sí mismas y la adquisición de seguridad interna a medida que abandonaban el miedo y la inseguridad, vencían la timidez, eliminaban su sentido de culpa y se reconocían en la experiencia de las “Otras”. También se registra un cambio de actitudes al develarse la verdadera vida de las mujeres: rompen con la dualidad de su existencia, con las máscaras de felicidad que esconden interioridades destruidas, vencen el silencio y la vergüenza para hablar sobre sus experiencias de discriminación y violencia, tienen “sed de conocimientos”, se motivan a la acción, toman iniciativas y desarrollan un talante positivo hacia el cambio. Al constatar

su marginamiento en las comunidades, las mujeres indígenas se abrieron a la posibilidad de construir su especificidad de género en el marco de sus propios códigos culturales. En suma, se evidencia un gradual proceso de crecimiento personal en el cual van descubriendo sus potencialidades y desarrollando un pensamiento crítico y reflexivo.

Esto implicaría también trabajar en la modificación de las relaciones de poder en su mundo personal. Los informes de GAMMA y CEDEAL dan cuenta ora de la adquisición de una mayor capacidad de negociación en sus hogares, ora de una ampliación de su capacidad de decisión, así como de su incrementada habilidad para resolver los problemas cotidianos. Hay testimonios, incluso, de posible ruptura de la cadena del machismo en el futuro familiar de las mujeres<sup>115</sup>. En los casos en los que intervienen con públicos masculinos obtuvieron su reconocimiento del machismo y de las desigualdades de género, sensibilizándolos hacia la equidad en las relaciones entre hombres y mujeres. Por otro lado, la solidaridad hacia sus pares, que expresan algunos testimonios de las participantes, evidenciaría el germen de un sentido de pertenencia a su *comunidad de género*. En palabras de una promotora de CEDEAL: "...quiero hacer esto, un hecho de vida para poder ayudar a otras mujeres" (Avilés et al, s/f: 25, 26, 27, 28, 30, 34, 40; López y Peñaherrera, s/f: 23, 25, 26, 36, 37, 41, 42, 43, 45, 47, 48; Cañete, s/f: 53-54).

Ahora bien, ¿cómo se manifiesta su empoderamiento en el ámbito público? En términos de su discurso, se observa un incremento de sus capacidades argumentativas y propositivas y una pérdida de miedo a "hablar en público". En sus interrelaciones sociales y políticas, adquieren seguridad y aplomo para negociar con las autoridades y exigirles su involucramiento y acceso a la toma de decisiones, además de ganar terreno en éstos espacios y promover la creación de instancias específicas a favor de las mujeres. Obtienen prestigio y respeto en contextos machistas, e incluso, los partidos políticos empiezan a solicitarlas como candidatas. Adicionalmente, sus organizaciones les demandan la difusión de sus nuevos conocimientos y experticias, logrando colocar los "temas de las mujeres" tanto en sus respectivas agendas, como en la de algunas instituciones públicas. Al superar el concepto vulgar y revalorizar el sentido de la política, en todos los casos se registra una tendencia a su involucramiento consciente en ella, traducida, ora en su decisión de participar co-

---

115 Una promotora de CEDEAL testimoniaba: "...tuve bien marcado el estereotipo machista, que las mujeres a la cocina y los varones por acá, con el curso pude ver de otra forma las cosas y eso me sirve para criar a mis hijos" (Avilés et al, s/f: 40).

mo candidatas en los procesos electorales, ora en una mayor inserción en el quehacer de sus organizaciones y en su acceso a puestos dirigentes, ora en la activación de su rol de representación política en espacios públicos, o en el ejercicio de sus derechos al denunciar la violencia doméstica, el cumplimiento de las leyes a favor de las mujeres, así como en la promoción de nuevos espacios de participación ciudadana. En ese sentido, se evidencia una adquisición de representatividad política en sus respectivos contextos, así como una motivación de su parte para impulsar un nuevo tipo de liderazgo. En algunos casos esto les generará la necesidad de profundizar sus procesos de capacitación política. Todos los procesos tendieron a inculcarles una cultura política democrática orientada a la superación de prejuicios e ideologías tradicionales y encaminada a fortalecer sus capacidades para lidiar positivamente con la diversidad. Finalmente, en algunos proyectos el impacto de las experiencias en el ámbito público no se circunscribió solo a las mujeres. En un caso, inclusive, el proyecto provocó la movilización de poblaciones cantonales, empoderadas de tal suerte en el transcurso del proceso, que se constituyeron en la base de importantes reformas a las estructuras de poder local (López y Peñahe-rerra, s/f: 36, 39, 41, 43, 44, 45, 47, 55; Avilés et al, s/f: 26, 27, 28, 36, 40; Cañe-te, s/f: 30, 32, 34, 43, 54; Rodas, 2003: 18, 40, 41; Lina y Logroño, s/f).

En tercer lugar, el fortalecimiento institucional se identifica a dos niveles: a) entre las/os aliadas/os *orgánicas/os* de la ONG; y b) en la organización ejecutora. Entre las primeras se detectan los siguientes impactos. A nivel técnico, se desencadenan procesos de planificación en organizaciones, instituciones, comunidades o sitios de trabajo, con efectos profundos en cada caso. Asimismo, impactos políticos, como indicios de cambios en la estructura partidaria y en el contenido de sus propuestas político programáticas, así como una consolidación grupal u orgánica y un exitoso posicionamiento público como nuevo actor político. También cambios actitudinales, traducidos en la valoración de la necesidad de organizarse. En un caso, inclusive, se logró democratizar el modelo de gestión de dos municipios en un proceso participativo que coadyuvó a la recuperación del sentido de identidad étnico-cultural de dos cantones de una provincia serrana.

Por otro lado, considerando el segundo nivel de impactos en lo institucional, un ejercicio colectivo de los equipos de sistematización y la coordinación del FIG-Ecuador identificó los siguientes aportes del proceso de sistematización en las organizaciones ejecutoras: primeramente, provocó una reflexión sistemática, una reorganización de la información dispersa y una toma de conciencia del valor/importancia de la sistematización para los proyectos;

en segundo lugar, se fortalecieron las capacidades de sistematización de personas y organizaciones, y, con el intercambio entre equipos, se enriquecieron y afinaron sus enfoques y acervos metodológicos para futuras intervenciones, además de propiciarse encuentros para reflexionar sobre las experiencias con las participantes; en tercer lugar, se revalorizó la experiencia, al superar la visión tecnicista y hacer una lectura teórico-práctica del proceso. Desde el punto de vista político, el proceso de sistematización incidió en la postura institucional (operativa, política y técnica) en todos los casos, además de que permitió recuperar “el valor subversivo de nuestras intervenciones” y generar “certidumbre sobre las posibilidades de cambio en las relaciones de poder para construir la equidad” (FIG-ACDI-Ecuador, s/f: 3).

Particularizando las experiencias, en el caso del Foro (que fue ejecutora y beneficiaria a la vez), su fortalecimiento orgánico fue el principal resultado del proyecto: se dotó de una identidad política, se reconstituyeron o resurgieron Foros provinciales, se consolidó la organización a nivel nacional, mejoró su imagen local y nacional así como la comunicación inter-Foros y con el Foro Nacional, se crearon las condiciones para un reclutamiento de nuevas militantes y se fortalecieron las capacidades de sus miembros. De esta experiencia nacería un nuevo emprendimiento encaminado a garantizar la continuidad de los procesos de capacitación de sus lideresas. En cuanto al CODEMUF, el informe de sistematización señala los siguientes impactos: “a) el conocimiento de las diferentes experiencias organizativas de las mujeres y la toma de conciencia del valor de la organización; b) la relación y el intercambio entre mujeres diversas de distintos sectores y lugares; c) el descubrimiento de diversas zonas de la región y las costumbres de su gente; d) la potenciación de capacidades y el desarrollo de habilidades personales”, así como la identificación de las mujeres con su organización (Cañete, s/f: 52, 55). En el caso del CEDEAL, la ejecución de este proyecto tuvo como resultado la producción de un paquete pedagógico que se incorporó al acervo institucional, posicionándola entre las ONGs especializadas en la educación con enfoque de género. Consolidado con esta experiencia, su modelo educativo emergía como alternativa pedagógica a ser incorporada por otros /as actores/as del desarrollo en sus intervenciones sociales. Más aún, este proyecto evidencia una incidencia en las políticas públicas al haber sido incorporado por el MEC como programa de mejoramiento de la calidad de la educación de adultos (López y Peñaherrera, s/f: 26, 39, 40, 41, 44; Avilés et al, s/f: 26, 32, 39, 41; Rodas, 2003: 37, 40, 41; Cañete, s/f: 51 *passim*; Lima y Logroño, s/f: 55-60, 67 *passim*).

## Lecciones

Recordemos la pregunta general que orientó el proceso de reconstrucción y análisis de las experiencias: ¿De qué manera los conocimientos, actitudes y prácticas promovidas por los proyectos del FIG-Ecuador desde 1999, han contribuido a fortalecer la ciudadanía activa de las mujeres y su empoderamiento individual y colectivo en los ámbitos públicos y privados, han coadyuvado a la construcción de nuevas o diferentes formas de participación política y a la modificación de las relaciones entre hombres y mujeres en la sociedad ecuatoriana? La respuesta a esta pregunta se ha ido formulando a lo largo de esta lectura analítica, registrándose explícitamente en el acápite anterior. En este punto cabe contestarla sintetizando los aprendizajes generales extraídos de las experiencias, invitando al/a lector/a a sumergirse en el detalle de las lecciones específicas obtenidas en cada uno de los proyectos y que constan en los estudios aquí publicados.

## Lecciones desde la realidad de la intervención

### *Enfoques y metodologías de intervención*

Una intervención encaminada al empoderamiento de las mujeres precisa de una conjunción de condiciones simétricamente relacionadas. Estas serían, en primer lugar, un *enfoque holístico* “desde las mujeres” que entienda el desarrollo en una perspectiva integral, combinando las variables económicas, sociales, étnico-culturales, ambientales y humanas; que contextualice la intervención en el marco de procesos socio-históricos, otorgue una importancia equivalente al abordaje de las dimensiones públicas y privadas del mundo de las mujeres, relacionando su problemática con otras afines y proporcionándole conocimientos de sus aliadas/os y adversarias/os tácticas/os y estratégicas/os.

En segundo lugar, una *correspondencia y coherencia entre lo teórico y lo técnico* que impone la necesidad de una asimilación comprehensiva de los conceptos desde los distintos marcos teóricos a los cuales están referidos por parte de los equipos técnicos, así como una familiarización de éstos con el debate teórico feminista de modo de asegurar una sólida orientación teórica de las metodologías de intervención. Esto, además, ayudaría a superar el coyunturalismo en la acción y le proporcionaría una direccionalidad estratégica, encaminada a desestructurar los sistemas de opresión/ exclusión/ explotación de las mujeres.

En tercer lugar, *un perfil específico del equipo técnico*, de preferencia profesional, multidisciplinario, cohesionado por principios comunes y vinculado con la causa de las mujeres, que establezca relaciones “en clave feminista” entre sus integrantes y con sus participantes (horizontalidad, humanismo, afectividad, participación, rotación, cooperación, etc), que funcione sustentándose en una cultura política democrática y en un estilo descentralizado. En cuarto lugar, la ejecución de una *estrategia de intervención racional y planificada*, opuesta a todo espontaneísmo, subjetividad e informalidad, sustentada en procedimientos formales, en criterios objetivos, y, especialmente, en un conocimiento del terreno, los problemas y la situación de las poblaciones-meta, como premisa básica de la acción.

Por último, la *construcción de distintos tipos de alianzas* capaces de sustentar la ejecución y sostenibilidad de la experiencia y que, además, repercutan en el fortalecimiento del movimiento nacional de mujeres, un referente permanente de todos los estudios aquí presentados, sea de modo explícito o implícito. Las experiencias sistematizadas proponen dos tipos de alianzas: a) *orgánicas* o internas a la intervención (entre los actores comprometidos con el proyecto) a construirse por medios directos e indirectos; y b) *operativas* (o tácticas / coyunturales) establecidas con actores que apoyan las acciones desde fuera, que se tornan más factibles en tanto se visibiliza el protagonismo e importancia de las mujeres y sus organizaciones.

De otra parte, una intervención orientada a priorizar la línea de fortalecimiento de las capacidades por sobre la de la acción productivista, se inscribe en una perspectiva estratégica para las mujeres. Esta es una conclusión general del análisis de los proyectos. Ahora bien, una estrategia de capacitación encaminada a su empoderamiento debe desarrollar tanto nuevos conocimientos como actitudes, debiendo sustentarse en los siguientes pilares. Primeramente, el diseño de sus contenidos a partir de un diagnóstico de su situación y de sus necesidades formativas, tomando en consideración los ámbitos personales y públicos de la vida de las mujeres. No menos importante es la metodología de aprendizaje, de carácter experiencial-vivencial, que debe atravesar todo el proceso: desde la selección de los espacios de capacitación para favorecer la intensidad de sus vivencias, la ejecución de talleres participativos en donde se pongan en escena dichas vivencias comunes y construyan sus aprendizajes, hasta la apertura hacia otras experiencias con otros grupos de mujeres en los ejercicios de multiplicación o “réplica” del proceso. Ello permite desatar procesos sinérgicos que posibilitan su identificación, al mismo tiempo que el reconocimiento de sus diferencias.



### *La incidencia en la política*

Los proyectos se orientaron a profundizar la ciudadanía de las mujeres y posibilitar su visibilización e inserción ventajosa en la vida pública. En ese sentido, las preguntas en torno a las prácticas políticas y modalidades específicas de ejercicio del poder por parte de las mujeres ecuatorianas han quedado sin respuesta por el momento. La saga de los proyectos en este terreno, plantea la necesidad de incorporar, a futuro, algunas consideraciones teórico-metodológicas encaminadas a orientar las intervenciones con enfoques definidos “desde las mujeres”.

En primer lugar, toda intervención orientada a modificar las relaciones desiguales de poder debe tener como premisa que la adquisición de poder de las mujeres empieza en su interioridad, en el reconocimiento de su opresión y en la reconstitución de su “poder interior”. Proceso complejo, que involucra no solo la objetividad de los conocimientos, sino la subjetividad de sus vivencias, que, además, debe atravesar la totalidad de la experiencia, y que se complejiza, aún más, en contextos mediados por contradicciones étnico-culturales. En segundo lugar, las intervenciones deben incorporar un enfoque crítico de los contenidos androcéntricos y tradicionales de la cultura política dominante, de modo de impedir su reproducción en la mentalidad y práctica de las mujeres y orientar la formulación de nuevos discursos, programas y prácticas. En tercer lugar, es indispensable un conocimiento del contexto, especialmente de las tendencias estructurales que limitan el desarrollo político del movimiento de mujeres y su alcance nacional, presionándolo a su corporativización y orientación localista, para contrarrestarlas conscientemente en los procesos de intervención, e impedir que la experiencia las refuerce.

Las experiencias revelan que es posible, incluso, la democratización del poder local desde las mujeres, siempre y cuando el proceso se sustente en una amplia alianza con organizaciones de mujeres y mixtas de la sociedad civil y en una alianza estratégica con autoridades y funcionarios/as de los aparatos estatales sobre la base de un proyecto colectivo construido de manera participativa y dotado de un profundo sentido de identidad. Una lección importante a este propósito, es que, en contextos que han sufrido aculturación, discriminación étnica y evidencian procesos de lucha y etnogénesis indígena, el tema de la identidad se constituye en un poderoso factor de cohesión política colectiva, e, incluso, de generación de un proyecto contrahegemónico, proceso en el que las mujeres no necesariamente salen simétricamente beneficiadas.

## Lecciones teóricas sobre la identidad

El dilema entre identidad o identidades de la/s Mujer/es puede ser planteado también como un dilema entre lo imaginario y lo real. Pero, ¿acaso no son ambos aspectos constitutivos de la vida de los seres humanos? ¿Acaso las dimensiones emocionales y vivenciales que pertenecen al terreno del subconsciente y de lo “no racional” no tienen una fuerza material en las cotidianidades humanas? ¿Acaso se puede reemplazar lo imaginario por lo real? Son preguntas que me he formulado al considerar las posturas postmodernas del feminismo del Norte que, por un lado, han puesto en disponibilidad el concepto de Mujer, cuestionando la posibilidad de construir su identidad, al considerar toda identidad como excluyente (antiesencialistas), y, por otro, han proclamado la eclosión de sus diferencias traducidas en múltiples identidades de carácter posicional, resistentes a toda centralidad (multiculturalistas) (Fraser, 1997(a): 241-277; Cuví, julio 2001: 13-16). Ambos enfoques han sido cuestionados por su unilateralidad. Desde mi perspectiva, presumo que estas lecturas proponen suplantar lo imaginario por lo real. Pero, eso no es posible. Aún cuando lo imaginario siempre tenga un fundamento objetivo, *solo se puede reemplazar un imaginario por otro imaginario*.

Desde las experiencias analizadas en este punto del Sur del mundo, estas posturas, que corresponden a realidades materiales, intelectuales y morales muy diferentes, no parecen ser tan pertinentes. Por ello, no creo que deben ser asumidas sin beneficio de inventario y mecánicamente aplicadas en las interpretaciones de nuestra realidad, aunque, ciertamente, deben ser bien conocidas y asimiladas. Las condiciones precarias en las que viven las diversas mujeres ecuatorianas, correspondientes, en muchos casos, a la pre-modernidad, la continuidad de su status de proto-ciudadanas, su invisibilización y discriminación, su exposición a la violencia cotidiana como un hecho “normal” y sus bajos niveles educativos nos remiten al brutal dominio que sobre ellas ejerce el poder dominante, oligárquico y patriarcal, reproducido en la privacidad y cotidianidad de los hogares por hombres de distintas condiciones sociales, étnicas y culturales. Como los proyectos analizados nos ilustran, la subjetividad de las mujeres está subyugada por un imaginario patriarcal de la Mujer, que encuentra en la acumulación autoritaria inherente al modelo gamonal-dependiente de desarrollo histórico, óptimas condiciones para su afianzamiento. Tarea de primer orden, por lo tanto, es deconstruir ese viejo imaginario y construir uno nuevo que permita la autoidentificación de las mujeres.

Esto impone una primera tarea: definir el concepto de identidad. Propongo comprender la identidad como un artefacto simbólico mediante el cual las personas adscritas a un colectivo establecen una comunión mental. Por consiguiente, el referente de toda identidad es una *comunidad imaginada*<sup>116</sup>. Esta comunión la establecen las personas en base a una experiencia análoga de relación con un “Otro” (Alter) del que se diferencian a la vez que se oponen. Como representación unitaria del “Yo”, la identidad se construye a partir de las representaciones del “Yo” hechas por el “Otro. Pero, además, toda identidad entraña un ejercicio de poder traducida en la capacidad de “Uno” de definir la identidad de “Otro” (Silva: 2004). En ese sentido, al abordar el tema de la identidad es necesario preguntarse de qué comunidad se trata (pues hay distintos tipos de comunidades imaginadas) y cuál es el “Otro” del que se diferencia y opone.

Las mujeres constituimos una *comunidad de género* en tanto hemos sido soldadas por una experiencia común de relaciones opresivas con un sistema patriarcal que históricamente se ha atribuido el poder de representarnos simbólicamente como seres carenciados y subordinados. Este es un fenómeno mundial, aunque, evidentemente, cada cultura lo vive a su manera. Es en la modernidad, cuando las mujeres empiezan a compartir su experiencia de opresión, elaboran su crítica al sistema patriarcal y emprenden una lucha consciente contra éste, que pueden imaginarse a sí mismas como libres, autónomas, soberanas e iguales, abriendo la posibilidad de construirse como comunidad genérica imaginada y supranacional por primera vez en la historia. Como las experiencias analizadas lo ilustran, el encuentro consigo misma y la identificación como mujeres es el primer paso para su liberación del control simbólico patriarcal, y, por lo mismo, tiene un contenido emancipatorio.

Cabe señalar que, en tanto la posibilidad de construcción de su nueva identidad ha coincidido históricamente con los procesos de construcción de su ciudadanía desenvolviéndose en la fase del capitalismo tardío - especialmente en el Sur -, algunos/as autores/as han homologado la identidad con la ciudadanía. Pero, son dos objetos distintos, que apelan a comunidades distintas. La ciudadanía de las mujeres apela a su sentido de pertenencia a una comunidad política territorialmente delimitada (el Estado) con el cual establece una conexión física, materializada en sus derechos y responsabilidades le-

---

116 El concepto de comunidad imaginada ha sido propuesto por Benedict Anderson en su excelente libro *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism* (London: Verso, 1987) cuarta reimpresión.

galmente estipulados. Su identidad, en cambio, tiene como referente una comunidad imaginada con la cual establece una comunión simbólica, mental. Ambos planos deben discriminarse en el análisis.

Ahora bien, ciertas posturas feministas han decretado la muerte de todo concepto universal de Mujer proclamando la realidad de sus múltiples *identidades* (étnico-culturales, territoriales, de clase, etc). Pero, aquí, el concepto de identidades plantea otro tipo de relaciones de diferencia y oposición con un *Alter*, determinado por el tipo de comunidad imaginada al que el sujeto se adscriba (territorial, étnica, nacional, etc). En el caso de la identidad étnica, ésta podría construirse, por ejemplo, en oposición a otro grupo étnico o a una nación cultural y políticamente dominante. Pero, entonces, la diferencia y oposición con un *Alter* patriarcal pasaría a un segundo plano<sup>117</sup>. ¿Cómo podría construirse la identidad de las mujeres? Solo podría hacerse en la medida en que la relación con el “Otro” patriarcal pase a primer plano en la vida de las mujeres; en tanto en cuanto dentro de cada grupo étnico las mujeres se identifiquen en su subordinación, deconstruyan los discursos de la dominación patriarcal y reelaboren imaginariamente su identidad. Es decir, siempre y cuando elaboren un concepto (modelo) común de Mujer. Por consiguiente, los temas de la identidad y las identidades están interrelacionados. El primero apela a un imaginario (modelo) ideal de las mujeres a escala universal inscrito en la utopía de su liberación; el segundo plantea la modalidad particular (real) en la que las mujeres de distintas culturas viven y construyen ese ideal. Así, el dilema entre lo imaginario y lo real se revela como un falso dilema. La pregunta que deberíamos formularnos a este respecto es ¿Qué modelo de mujer emerge desde la experiencia de las mujeres del Sur?

Los casos analizados en este libro evidencian que las mujeres ecuatorianas (mestizas) trabajan en la construcción de un nuevo concepto de Mujer inscribiéndose en el horizonte utópico de la transformación social, envoltura ideal de sus intereses particulares. En ese sentido, revelan una continuidad de la tradición contestataria de las feministas latinoamericanas y ecuatorianas y, por ende, una mayor aptitud para integrar los paradigmas de la redistribución y la diferencia hoy escindidos en el debate feminista. También revelan una menor permeabilidad de las mujeres indígenas a construir su identidad de género, en contextos locales atravesados por una lucha fuertemente mediada por el corte étnico-cultural, que presiona por la reafirmación primaria de las

---

117 Como lo sugiere la experiencia con mujeres indígenas de Chimborazo de la FUNDAMFY. Véase el trabajo de Lima y Logroño aquí publicado.

lealtades étnicas, lo cual posterga su crítica al modelo patriarcal endógeno, les impide avanzar en la resignificación del concepto de Mujer desde sus propios códigos culturales, y mantiene su *status* de subordinación dentro de las comunidades y organizaciones. Estos aspectos específicos plantean la necesidad de abordar teórica y prácticamente las intersecciones entre género, clase y etnia desde las mujeres lo cual seguramente aportará al desarrollo de un feminismo con rostro propio en este punto del Sur del mundo<sup>118</sup>.

Esto introduce otro tema importante: la aceptación o rechazo del *universalismo*, partaguas conceptual del feminismo de la igualdad y del feminismo de la diferencia. Para las mujeres del Sur esto tiene una doble importancia: en tanto integrantes de comunidades de género emergentes, que registran débiles procesos de constitución; y en tanto ciudadanas adscritas a comunidades políticas en ciernes, generalmente subordinadas a las grandes potencias económicas, políticas y militares. Desde esta doble adscripción, las mujeres del Sur no podemos aceptar la formulación de teorías o conceptos a los que se otorgue rango universal en desconocimiento de la especificidad de los procesos socioeconómicos, políticos y culturales que vivimos en esta región del mundo y cuya consideración puede trastocar tal pretendida universalidad<sup>119</sup>. Desde nuestra perspectiva, entonces, el universalismo teórico, que enmascara un dominio imperialista y patriarcal, no debe ser reconocido como tal. Más bien debe ser definido como *unilateralismo*. Pero, las comunidades del Sur y las mujeres del mundo no podemos oponer a esos marcos conceptuales unilaterales, otros unilaterales. Por el contrario, debemos formular conceptos universales capaces de medirse con los “universales” dominantes, o redefinirlos a partir de la comprensión y análisis de nuestra realidad específica, pero siempre en diálogo con otros procesos y realidades del ancho y diverso mundo. Solo así los universales adquirirán el rango de tales.

Los Chillos, 27 de julio de 2004

118 Aspecto también planteado por Line Bareiro y otras feministas, lideresas y técnicas en las deliberaciones del Encuentro Regional “Género y Construcción de Ciudadanía”, Santa Cruz, Bolivia, 4-7 mayo de 2004.

119 Las feministas europeas y estadounidenses, por ejemplo, hablan del feminismo como un fenómeno mundial considerando exclusivamente sus experiencias. Igualmente, en América Latina algunas analistas generalizan como “feminismo latinoamericano” las experiencias de ciertos países como Argentina, Brasil, México, e ignorando la especificidad de la experiencia de otros países.

## Bibliografía consultada y citada<sup>1</sup>

- ANDERSON, Benedict. *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso, 1987 (cuarta reimpresión).
- AVILES, Ximena, CABRERA, María Fernanda y GALVEZ, Patricia. “Programa de Formación de Promotoras en Derechos y Ciudadanía” (mimeo, s/f).
- \_\_\_\_\_. “Programa de Formación de Promotoras en derechos y ciudadanía” (proyecto de sistematización) (mimeo, s/f).
- CAÑETE, María Fernanda. “Sistematización de la experiencia del proyecto ‘Fortalecimiento Institucional del CODEMUF’” (mimeo, s/f).
- \_\_\_\_\_. “Propuesta de sistematización de la experiencia ‘Fortalecimiento Institucional del CODEMUF’” (mimeo, s/f).
- CUVI, María. “Sobre mujeres, feministas y el movimiento en el Ecuador. Lo que dicen propias y ajenos” (mimeo, julio 2001).
- FIG-ACDI. “Fondo para la Igualdad de Género-ACDI- Ecuador. Segunda Fase. Período 1999-2004” (mimeo, s/f).
- FORO NACIONAL PERMANENTE DE LA MUJER ECUATORIANA. “Documento de base programática” (mimeo, Quito, abril 19, 2002).
- FRASER, Nancy. “Multiculturalismo, Antiesencialismo y Democracia Radical. Una genealogía del impasse actual en la teoría feminista”. En N. Fraser, *Iusticia Interrupta*. Colombia: U. de los Andes, Siglo del Hombre Editores, 1997 (a).
- LIMA, María Eugenia y LOGROÑO, Julieta. “Sistematización de la experiencia del proyecto ‘El Poder Local: escenario estratégico para la concreción de los derechos de las mujeres’” (mimeo, s/f).
- LOPEZ ASTUDILLO, Sandra y PEÑAHERRERA CALLE, Sandra. “Un nuevo espacio para habitar. Sistematización de una intensa experiencia de construcción colectiva desde nuestra identidad y militancia” (mimeo, s/f).
- QUINTERO, Rafael. *Una lectura latinoamericana de Nicolás Maquiavelo*. Quito: Abya Yala, 2003.
- QUINTERO, Rafael y SILVA, Erika. *Ecuador: una Nación en Ciernes*. Quito: FLACSO-Abya Yala, 1991.
- RODAS, Paulina. “Sistematización Proyecto Fortalecimiento Socio organizativo del Foro Nacional de la Mujer” (mimeo, septiembre 2003).
- \_\_\_\_\_. “Esquema analítico del diseño de sistematización” (mimeo, s/f).

---

1 Para una referencia de las fuentes teóricas e históricas consultadas para la elaboración del análisis véase la bibliografía que consta al final de mi artículo “Contexto Histórico y Conceptos Políticos Feministas” en este mismo libro.

SILVA, Erika. *Identidad Nacional y Poder*. Quito: Abya Yala, 2004.

\_\_\_\_\_. “Metodología de Sistematización de la Experiencia de los Proyectos del FIG-Ecuador” (mimeo, agosto 2002).

\_\_\_\_\_. “Diagnóstico situacional del Foro Nacional de la Mujer (marzo-agosto 2001)”. Informe de Consultoría. Quito septiembre 9, 2001.

\_\_\_\_\_. “Gobernabilidad y Democracia en el Ecuador”. En CPP-ADHILAC, *VII Encuentro de Historia Nacional. Primer Encuentro de Historia Andina. Libro de Ponencias*, CPP-ADHILAC, mayo 21-31, 1991, 1-44.





## Bibliografía General<sup>1</sup>



- ACDI. *Política de la ACDI sobre Igualdad de Género*. Canadá: CIDA, 1999.
- AGUILAR, Lorena e Itza CASTAÑEDA. *Sobre Marinos, Marinas, Mares y Mareas. Perspectiva de Género en Zonas Marino Costeras*. San José, Costa Rica: UICN, 2002.
- AGUIRRE, Rosario. “Mujeres en América Latina: Acciones Colectivas y Búsqueda de Representación Política”. *Género y Desarrollo*, 5, 11, agosto de 1996.
- ALFARO, María Cecilia. *Hacia la Equidad*. San José, Costa Rica: UICN, Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, 1999.
- ALVAREZ, Sonia E. “Los feminismos latinoamericanos se globalizan en los noventa: retos para un nuevo milenio” (mimeo, s/f).
- AMOROS, Celia. *Mujer. Participación, Cultura Política y Estado*. Buenos Aires, EIL, 1990.
- ANDERSON, Benedict. *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso, 1987. Cuarta reimpresión.
- ASTELARRA, Judith. *Participación Política de las Mujeres* (sin más referencias).
- BANCO MUNDIAL. *Análisis de Género en el Ecuador. Problemática y Recomendaciones*. Washington: BM, 2000.

---

1 Esta bibliografía agrupa exclusivamente las fuentes relativas al contexto teórico y al debate conceptual consultadas y citadas por las autoras. Para un detalle de las fuentes secundarias y primarias relativas a las experiencias de los proyectos véase la bibliografía que consta al final de cada uno de los estudios.

- BAREIRO, Line. "Las Recién Llegadas. Mujer y Participación Política". En V/A, *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. San José: IldH, CUE, 1996.
- BAREIRO, Line y Jane Clough Riquelme. "Nuevas Voceras de la Ciudadanía Plena". En *Los Procesos de Reforma del Estado a la luz de las Teorías de Género*, Cuadernos Latinoamericanos de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, IULA/CELCADEL, No. 26, pp 17-38. También editado como cuadernillo por el CDE, Asunción 1999 y en Siu, Dierkxens y Guzmán (Comp.), *Antología Latinoamericana y del Caribe Mujer y Género. Periodo 80-90*. Volumen II, UCA, Managua, 1999, pp. 275-312.
- BASTOS, Santiago y CAMUS, Manuela. "La interculturalidad: ¿Una respuesta para la Guatemala del siglo XXI? *Diálogo* (FLACSO, Guatemala) 13, febrero 2002.
- BATLIWALA, Srilatha. "El significado del empoderamiento de las mujeres: nuevos conceptos desde la acción". En Magdalena León (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- BELTRAN, Elena y SANCHEZ, Cristina. "Introducción". En E. Beltrán y C. Sánchez (Eds.), *Las ciudadanas y lo político*. Madrid: Instituto Universitario de Estudios de la Mujer, Universidad Autónoma de Madrid, 1996.
- BORJA, Rodrigo. *Enciclopedia de la política*. México: FCE, 1997.
- CAMACHO, Rosalía, FACIO, Alda y SERRANO, Esther. *Caminando hacia la igualdad real. Manual en Módulos dirigidos a facilitadores de talleres para la capacitación de jueces en la administración de justicia con perspectiva de género*. San José, Costa Rica: ILANUD, UNIFEM, 1997.
- CAMPILLO, Fabiola. "El Enfoque de Género en el Desarrollo Rural, elementos para la discusión en el marco del PROCODER". En Celcy Campos (Comp.), *Desarrollo Rural con Equidad de Género*. Londrine, Brasil: PROCODER, IICA, IAPAR, 1994.
- CARRION, Fernando. "La Constitución de un Estado Descentralizado", 1996 (sin más referencias).
- CASTRO, Elsa María. *Liderazgos Alternativos*. Quito: UNIFEM, CPM, s/f.
- CAVAZA, Simonetta, VIDAL, Angel. *Género y Desarrollo (algunas reflexiones y un glosario práctico para facilitar el trabajo a nivel local)*. Turín: Centro Internacional de Formación de la OIT, 2002.
- CEC-UICN. *Ambiente y Desarrollo Sostenible. Herramientas de capacitación* Quito: CEC-UICN-FTTP-FAO-PROBONA-ECOCIENCIA, 1999.
- CEIME. *Informe del Sector No Gubernamental. País Ecuador. IV Conferencia Mundial de la Mujer*. Quito: CEIME, 1995.
- . *Preludio para una Nueva Era*. Quito: CEIME, 1995.
- CDES. *Deuda Externa: Rompiendo mitos*. Quito: CDES, noviembre 29, 2001.
- CERRONI, Umberto. *La Libertad de los Modernos*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca, 1972.

- CHIRIBOGA, Galo. "La Democracia: el débito en lo social". En Hans-Ulrich Büniger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la Democracia en Condiciones de Pobreza* (Quito: ILDIS-Escuela de Sociología UCE, 2001) 179-183.
- \_\_\_\_\_. "Algunos comentarios preliminares sobre la Constitución de 1998". En Galo Chiriboga y Rafael Quintero (Eds.), *Alcances y Limitaciones de la Reforma Política en el Ecuador*. Quito: AAJ, Escuela de Sociología y CCPP de la UCE, ILDIS, FFE, 1998, 33-71.
- COBO BEDIA, Rosa. "Género". En Celia Amorós, *10 palabras clave sobre mujer*. España: Editorial Verbo Divino, 1995.
- COORDINACION DE ORGANIZACIONES SOCIALES DE MUJERES. *Soy mujer... Tengo Derechos*. Santiago de Chile: FLACSO-SEPADE, 1991.
- CONFITEA V. "Aprendizaje de Adultos: una clave para el siglo veintiuno. Género y Educación de personas jóvenes y adultas en América Latina y El Caribe (Documento de trabajo para las reuniones nacionales hacia la Conferencia Regional Preparatoria de la Quinta Conferencia Internacional de Educación de Adultos)". Hamburgo 1997.
- CORAGGIO, José Luis. "La agenda del desarrollo local". En *Revista Ciudad Alternativa* (Quito, CIUDAD) 13, 1991.
- \_\_\_\_\_. "Las dos corrientes de descentralización en América latina". En *Revista Ciudad Alternativa* (Quito, CIUDAD) 5, 1991.
- CUESTA, Mauricio, VELA, María de la Paz, ORTIZ, Gonzalo y BRITO, Vanessa. "Radiografía de una década perdida". *Revista Gestión* (Quito) 66, diciembre 1999, 14-28.
- CUVI, María. "Sobre mujeres, feministas y el movimiento en el Ecuador. Lo que dicen propias y ajenos" (mimeo, julio 2001).
- \_\_\_\_\_. "Imágenes de empresarias y empresarios sobre la crisis, la cuestión regional y las relaciones de género en el Ecuador de principios del siglo XXI" (mimeo, abril 2002).
- DE BARBIERI, Teresita. "Certezas y malos entendidos sobre la categoría de género". En V/A, *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. San José, Costa Rica, IIDH, 1996.
- DELLEUZE, Gilles. "Un Nuevo Cartógrafo". En Gilles Delleuze, *Foucault*. México: PAIDOS, 1987, 49-71.
- DE MIGUEL, Ana y COBO, Rosa. "Implicaciones políticas del Feminismo". En Fernando Quesada (De), *Filosofía Política. Ideas políticas y movimientos sociales*. Madrid: De Trotta, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1997.
- DE TOCQUEVILLE, Alexis. *La Democracia en América*. Ediciones Orbis, 1985.
- DIO-BLEICHMAN, Emilce. *Las mujeres en la imaginación colectiva*. Buenos Aires, PAIDOS, 1992.

- DORE, Elizabeth. "Introduction: Controversies in Gender Politics". In Elizabeth Dore (Ed.), *Gender Politics in Latin America. Debates in Theory and Practice*. New York: Monthly Review Press, 1997.
- DURSTON, John. *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: CEPAL, julio 2000.
- ECUADOR. Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social. Ley No. 27 RO/169 del 8 de octubre de 1997.
- EGUIGUREN, Amparo. "Gestión para el Desarrollo Local Sostenible" 1993 (sin más referencias).
- ELIZALDE, Antonio, MAX-NEEF, Manfred, HOPENHAYN, Martín. *Desarrollo a Escala Humana*. Barcelona: Icaria, 1994.
- ESCOBAR, Arturo. *El Final del Salvaje* (fotocopia, sin más referencias).
- EVERS, Tilman. "Identidad: el lado oculto de los nuevos movimientos sociales". En *Materiales para el debate contemporáneo*. Uruguay, CLAEH, s/f.
- FONDO PARA LA IGUALDAD DE GENERO. ACIDI ECUADOR. "Fondo para la Igualdad de Género-ACIDI-Ecuador. Segunda Fase. Período 1999-2004". (mimeo, s/f).
- FORO NACIONAL PERMANENTE DE LA MUJER ECUATORIANA. "Documento de base programática" (mimeo, Quito, abril 19, 2002).
- FOUCAULT, Michel. *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*. México: Siglo XXI, 1985.
- \_\_\_\_\_. "El sujeto y el poder". *Revista Mexicana de Sociología* (México) L, 3, julio-septiembre, 1998.
- FRASER, Nancy. "Introducción". En N. Fraser, *Iusticia Interrupta*. Columbia: Universidad de los Andes, Siglo del Hombre Editores, 1997.
- \_\_\_\_\_. "Multiculturalismo, Antiesencialismo y Democracia Radical. Una genealogía del impasse actual en la teoría feminista". En N. Fraser, *Iusticia Interrupta* Colombia: U. de los Andes, Siglo del Hombre Editores, 1997(a).
- \_\_\_\_\_. "Repensar el ámbito público: una contribución a la crítica de la democracia realmente existente". En *Debate Feminista*, 4, 7, marzo 1993.
- FUNDACION ESQUEL. 1990-2000. *La Década*. Quito: FE, 2001.
- GARCÉS, Alicia. "Reflexión sobre aspectos socio-culturales de los pueblos y/o nacionalidades amazónicas frente a los impactos de la actividad petrolera en la región". Programa de capacitación de representantes de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador sobre diferentes aspectos en el tema de hidrocarburos. Informe de consultoría. Fundación Natura, octubre 2001.
- GUERRERO, Andrés. "Una imagen ventrílocua: el discurso liberal de la 'desgraciada raza indígena'" En Blanca Muratorio (Ed.), *Imágenes e Imagineros: Representaciones de los Indígenas Ecuatorianos, siglos XIX y XX*. Quito: FLACSO, 1994.
- HENRIQUEZ, Narda, ALFARO, Rosa María. *Mujeres, Violencia y Derechos Humanos*. Lima: IEPALA, 1991.

- HERRERA, Gioconda (Comp.). *Estudios de Género*. Antología Ciencias Sociales. Ecuador: FLACO, ILDIS, Fundación Friedrich Ebert, 2001.
- HIDALGO, Francisco. *Alternativas al Neoliberalismo y Bloque Popular*. Quito: CINDES, CETRI, FCMUC, 2000.
- HIRSCHMANN, Nancy J., y DI STEFANO, Christine. "Introduction. Revisioning, Reconstruction and the Challenge of the New". In Hirschmann and Di Stefano, *Revisioning the Political. Feminists Reconstructions of Traditional Concepts in Western Political Theory*. USA: Westview Press, 1996.
- IBARRA, Hernán. "Descentralización del Estado y Poder Local". En *Revista Síntesis* (Madrid) 2000.
- INEC. *Resultados del VI Censo de Población*. 2001.
- IULA-CELCADEL. *Gobiernos locales y desarrollo con equidad de género en Centro América*. RHUDO/SA-USAID y G/WID-USAID 28. Quito, 1998.
- JELIN, Elizabeth. "Ciudadanía e Identidad. Una Reflexión Final" (sin más referencias).
- JUNAPLA. *Compendio de información socio económica de las provincias del Ecuador*. Quito: JUNAPLA, 1976.
- KABEER, Naila. "Empoderamiento desde abajo: ¿Qué podemos aprender las organizaciones de base?". En León Magdalena (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas: 1997.
- KYMILICKA, Will y NORMAN, Wayne. "El Retorno del Ciudadano: una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía". *Agora*, 7, invierno 1997.
- LAGARDE, Marcela. *Identidad y Subjetividad Femenina. Memorias del curso impartido en Managua, Nicaragua*. Puntos de Encuentro, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Los Cautiverios de las Mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México: UNAM, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Democracia Genérica*. REPEM México y Mujeres por el Diálogo. México: s/e, 1994.
- \_\_\_\_\_. "Identidad de género y derechos humanos". En V/A, *Estudios Básicos de Derechos Humanos*. San José, Costa Rica: IIDH, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Género y Feminismo. Desarrollo Humano y Democracia*. Madrid, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Identidad genérica y feminismo*. Sevilla: Instituto Andaluz de la Mujer, 1998.
- LEON, Magdalena. "El empoderamiento en la teoría y práctica del feminismo". En León Magdalena (Comp.), *Poder y Empoderamiento de las Mujeres*. Bogotá: TM Editores y U.N. Facultad de Ciencias Humanas, 1997.
- \_\_\_\_\_. (Comp.), *Mujeres y Participación Política. Avances y Desafíos en América Latina*. Bogotá: TM Editores, 1994.
- LIND, Amy. "Gender and Neoliberal States: Feminist Remake the Nation in Ecuador" (mimeo, s/f).

- LOVENDUNSKI, Joni. "Feminismo institucional: Género y Estado". En Ediurne Uriarte y Arantxa Elizondo (Eds.), *Mujeres en Política. Análisis y Prácticas*. Barcelona: De Ariel S.A., 1997.
- MAYA, Milton. "La corrupción, parte vital de la economía". En *Ecuador Debate* (Quito, CAAP) 33, diciembre 1994, 86-99.
- MEDRANO, Diana. "Capacitación agrícola para las mujeres latinoamericanas: la experiencia institucional". *Seminario sobre el Progreso Económico de la Mujer Rural en América Latina y el Caribe* (San José, Costa Rica: FIDA, IICA, UNIFEM, 17-21 de junio de 1991).
- MENENDEZ-CARRION, Amparo. "Para repensar la cuestión de la gobernabilidad desde la ciudadanía. Dilemas, opciones y apuntes para un proyecto". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 1, II, 1991.
- MEYNEN, Vicky y VARGAS, Virginia. *La autonomía como estrategia para el desarrollo desde los múltiples intereses de las mujeres*. Perú: s/e, 1991.
- MOLINA, Natacha. "De la denuncia a la construcción de la igualdad: nuevas articulaciones entre ciudadanía y género". En *Nociones de una ciudadanía que crece*. Chile: FLACSO, 1998.
- MOLLER OKIN, Susan. "Desigualdad de género y diferencias culturales". *Perspectivas Feministas en Teoría Política*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1996.
- MOLYNEAUX, Maxine. "Género y ciudadanía en América Latina: Cuestiones históricas y contemporáneas" (mimeo, s/f).
- MOREANO, Alejandro. "Los derechos y garantías en la Nueva Constitución". En Galo Chiriboga y Rafael Quintero (Eds.), *Alcances y Limitaciones de la Reforma Política en el Ecuador*. Quito: AAJ, Escuela de Sociología y CCPP de la UCE, ILDIS, FFE, 1998, 121-138.
- \_\_\_\_\_. "Democracia y contradicciones sociales". En Hans-Ulrich Büunger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la Democracia en Condiciones de Pobreza*. Quito: ILDIS-Escuela de Sociología UCE, 2001, 87-98.
- MOSER, Carolina. *La Planificación de Género en el Tercer Mundo: Enfrentando las necesidades prácticas y estratégicas de género* (sin más referencias).
- NNUU, CEPAL. *La brecha de la equidad: una segunda evaluación*. Segunda Conferencia Regional de Seguimiento de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. Santiago de Chile, mayo 15-17, 2000.
- NUN, José. "Democracia y Socialismo ¿Etapas o Niveles?". *Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies*, IX, 17, 1984.
- ORTIZ, Santiago. *Participación Ciudadana. Análisis y Propuestas para la Reforma del Ecuador*. Quito: ACJ, 1998.
- PACHANO, Simón. "La Reforma Política en la Nueva Constitución". En G. Chiriboga y Rafael Quintero (Eds.), *Alcances y Limitaciones de la Reforma Política en el*

- Ecuador Quito: AAJ, Escuela de Sociología y CCPP de la UCE, ILDIS, FFE, 1998, 75-85.
- PACHECO, Carolina y RIVERA, Rigoberto. "El Enfoque de Género y la Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural", *Documento de Trabajo*, No. 2. Caracas, FI-DA, Fundación CIARA, IICA, marzo 1995.
- PALACIOS, Patricia y CARRANCO, Margarita. "Participación Política". En *La Otra Mitad* (Quito) 5, abril 1998.
- PATEMAN, Carole. "Feminismo y Democracia". En Marysa Navarro y Catharine R. Stimpson (Comp.), *Cambios sociales, económicos y culturales*. FCE: Argentina, 2000.
- PEZOTTI, Magdalena. *Participación y empoderamiento de las mujeres centroamericanas. Apuntes para estrategias de los organismos de cooperación*. México: UNIFEM, 2002.
- PHILLIPS, Anne. *Género y Teoría Democrática*. México: UNAM, 1996
- PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2002*. Madrid: Ediciones Mundi Prensa, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Informe sobre Desarrollo Humano 1997* (sin más referencias).
- \_\_\_\_\_. *Informe sobre Desarrollo Humano 1994*. México, FCE, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Informe sobre Desarrollo Humano 1992* (fotocopia, sin más referencias).
- \_\_\_\_\_. *Desarrollo Humano. Informe 1990*. Colombia: Tercer Mundo, 1990.
- PROYECTO DESARROLLO AGROFORESTAL EN COMUNIDADES RURALES DEL NOROESTE ARGENTINO. *Detrás del árbol, la gente. Experiencias y aprendizajes del proyecto de desarrollo agroforestal en comunidades rurales del noreste argentino*. Argentina, Salta, 1997.
- PUTNAM, Robert D. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press, 1992.
- QUINTERO, Rafael. "Visión del Ecuador actual". Ponencia presentada en el III Encuentro Internacional de Estudios Gramscianos. Puebla, México, octubre 2003.
- \_\_\_\_\_. *Una lectura latinoamericana de Nicolás Maquiavelo*. Quito: Abya Yala, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Entre el hastío y la participación ciudadana. Partidos y elecciones en el Ecuador (2000-2002)*. Quito: ILDIS-FES-Abya Yala, 2002.
- \_\_\_\_\_. "El desarrollo social y las identidades interesadas en América Latina". En *Revista Ciencias Sociales* (Quito, ESCCPP, UCE) 17, II Epoca, noviembre 1999, 52-62.
- QUINTERO, Rafael y SILVA, Erika. *Ecuador: una Nación en Ciernes*. Quito: FLACSO-Abya Yala, 1991.
- \_\_\_\_\_. "Fundamentos Históricos de una Identidad Nacional en Construcción". (mimeo, diciembre 14, 2003).



- QUIROZ, Teresa. "Descentralización, políticas públicas e iniciativas hacia la igualdad de género". En *Cuadernos del Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales*. Quito: IULA-CELCADEL, octubre 26, 1997.
- REVILLA, Maritza. "Participación política: lo individual y lo colectivo en el juego democrático". En Benedicto, Jorge y María Luz Morán (Eds.), *Sociedad y Política. Temas de Sociología Política*. Madrid: Alianza Editorial, 1995.
- RODAS, Raquel. "Muchas voces, demasiados silencios. Los discursos de las lideresas del Movimiento de Mujeres del Ecuador" (mimeo, abril 2002).
- RODRIGUEZ, Lilia. "La Política, lo Político y la Politización de las Mujeres". En V/A, *Jaque al Rey. Memorias del Taller "Participación Política de la Mujer"*. Quito: Cooperación Técnica de los Países Bajos, REPEM, 1993:104-109.
- ROSETO, Rocío, VELA, María Pilar y REYES, Ariadna. *De las Demandas a los Derechos. Las Mujeres en la Constitución de 1998*. Ecuador: FNPME, CONAU, ERPB, 2000.
- SAFFIOTI, Heleieth I.B. *O Poder do Macho*. Sao Paulo: Editora Moderna, 1993, 7ma Ed.
- SCHULDT, Jürgen. "Afrontando los desafíos de la pobreza y la democracia en el Ecuador" (mimeo, 2000).
- \_\_\_\_\_. *Repensando el Desarrollo. Hacia una concepción alternativa para los países andinos*. Quito: CAAP, 1995.
- SENDON DE LEON, Victoria. "El feminismo de la diferencia: un ejercicio de resistencia práctica, epistemológica y política" (mimeo, s/f).
- SIISE. Índice. Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador. Ministerios del Frente Social-UNICEF, 2001.
- SILVA, Erika. *Identidad Nacional y Poder*. Quito: Abya Yala, 2004.
- \_\_\_\_\_. "Desarrollo y Democracia desde la Sociedad Civil. La saga de Fundación Esquel en una década (1990-2001)". Informe de consultoría. Quito, agosto 18, 2003.
- \_\_\_\_\_. "Metodología de Sistematización de la Experiencia de los Proyectos del FIG-Ecuador" (mimeo, agosto 2002).
- \_\_\_\_\_. "La debacle simbólica del Ecuador en la coyuntura finisecular". En Hans-Ulrich Bünger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la Democracia en Condiciones de Pobreza*. Quito: ILDIS-Escuela de Sociología UCE, 2001, 149-178.
- \_\_\_\_\_. "Diagnóstico situacional del Foro Nacional de la Mujer (marzo-agosto 2001)". Informe de Consultoría, Quito, septiembre 9, 2001.
- \_\_\_\_\_. "Liderazgo y Participación Ciudadana" (Módulo de Capacitación). Informe de consultoría, Quito, 2001.
- \_\_\_\_\_. "Evolución del entorno social y político del Ecuador (mayo-agosto 1999)". Informe de consultoría. COSUDE, Quito, septiembre 8, 1999.
- \_\_\_\_\_. "La Experiencia del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana: Breve Historia". Informe de Consultoría, Quito, agosto 24, 1998.



- \_\_\_\_\_. "Nación". En Varios, *Léxico Político Ecuatoriano*. Quito: ILDIS, 1994.
- \_\_\_\_\_. "Gobernabilidad y Democracia en el Ecuador". En CPP-ADHILAC, *VII Encuentro de Historia Nacional. Y Encuentro de Historia Andina. Libro de Ponencias*, CPP-ADHILAC, mayo 27-31, 1991) 1-44.
- SUAREZ, Estela y VARGAS, Gina. "Democracia y Ciudadanía en América Latina en el Contexto de Reestructuración Capitalista y Globalización Internacional. Los Desafíos del Movimiento Feminista Latinoamericano en la Perspectiva del Nuevo Milenio". En CEINME, *Preludio para una Nueva Era. Foro Nacional de la Mujer Ecuatoriana*. Quito: CEIMME, enero 26-28, 1994).
- SUAREZ, Mireya. "A perspective de genero no desenvolvimento rural: Fundamentos Técnico Metodologicos". En Celcy Campos (Comp.), *Desarrollo Rural con Equidad de Género*. Londrine, Brasil: PROCODER, IICA, IAPAR, 1994.
- S/A. "Promoción de la Participación Política". s/e, s/f.
- TENE, Carmen. "Ruptura de la exclusión de mujeres indígenas". En V/A, *Mujer, participación y desarrollo*. Ecuador: CORDES, 2000.
- TERAN, Oscar. "Presentación y Selección". En Michel Foucault, *El Discurso del Poder*. México: Folios Ediciones, 11-50.
- THIEL, Reinold E. "Introducción". Hacia una nueva valoración de la teoría del desarrollo". En R. E. Thiel (Ed.), *Teoría del Desarrollo. Nuevos enfoques y problemas* (fotocopia, sin más referencias).
- TOURAINÉ, Alain. *Igualdad y Diversidad. Las Nuevas Tareas de la Democracia*. México: FCE, 1998.
- UNDA, Mario. "Políticas estatales, prácticas sociales y movimiento de mujeres". En Varios, *Mujer y Políticas de Desarrollo Social. Memorias del Seminario Taller. Reflexiones Finales*. Quito: UNICEF-CONADE-DINAMU.
- UNIVERSIDAD DE CHILE. *Teorías de género. Módulo I*. Santiago de Chile: U. De Chile, Diplomado Género, desarrollo y planificación, 2001.
- VALCARCEL, Amelia. *Sexo y filosofía. Sobre "Mujer" y "Poder"*. Colombia: Anthropos, 1994.
- VARGAS V., Virginia. "Una reflexión feminista de la ciudadanía". En *Revista Estudios Feministas* (CFN/CCE/UFSC) 8, 2, 1998.
- VARGAS, Virginia y WIERINGA, Saskia. "The Triangle of Empowerment: processes and actors in the making of public policy for women". In Geertje Lycklama a Nijeholt, Virginia Vargas and Saskia Wieringa, *Women's Movement and Public Policy in Europe, Latin America and the Caribbean*. New York and London: Garland Publishing Inc., 1998, 3-23.
- VEGA, Silvia. "La cuota electoral de las mujeres. Elementos para un balance". Ponencia presentada al Seminario Nacional "Los cambios políticos en el Ecuador: Perspectivas y retos para las mujeres", CEDIME, Quito, noviembre 25-26, 2003
- \_\_\_\_\_. "La Ciudadanía Incompleta de los Movimientos de Mujeres". En V/A, *Mujer, Participación y Desarrollo*. Quito: CORDES, CEDIME, 2000.

VELA, María Pilar. "Discurso en el lanzamiento de la Base Política del Foro Nacional" (mimeo, s/f).

VELASCO, Marco. "Democracia y desarrollo local en el Ecuador". En Hans-Ulrich Bünger y Rafael Quintero (Eds.), *Conflictos y Limitaciones de la democracia en condiciones de pobreza*. Quito: ILDIS-Escuela de Sociología, UCE, 2001, 43-77.

YOUNG, Kate. "Reflexiones sobre cómo enfrentar las necesidades de las mujeres". En Guzmán, Virginia, Portocorarrero, Patricia y Vargas, Virginia (Comps.), *Una nueva lectura: género en el desarrollo*. Lima: Flora Tristán y Entre Mujeres, 1991.

# Glosario de Siglas



ACDI	Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional
ACJ	Asociación Cristiana de Jóvenes
AIECH	Asociación de Indígenas Evangélicos de Chimborazo
AME	Asociación de Municipalidades del Ecuador
ATAC	Asociación de Trabajadoras Autónomas de Chordeleg
CAP	Conocimientos, Actitudes y Prácticas
CBC	Centro de Bordados de Cuenca
CDL	Comité de Desarrollo Local
CEDEAL	Centro Ecuatoriano de Desarrollo y Estudios Alternativos
CEDIME	Centro de Investigación de los Movimientos Sociales del Ecuador
CELOPROYAMU	Centro Lojano de Promoción y Apoyo a la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CODEMUF	Comité de Desarrollo de Mujeres Fronterizas
CODENPE	Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador
CODOCAICH	Consejo de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Chimborazo
CONAMU	Consejo Nacional de las Mujeres
CONFEMEC	Confederación de Mujeres Ecuatorianas por el Cambio
CORDES	Corporación para el Desarrollo Social
COS	Coefficiente de ocupación del suelo
CUS	Coefficiente de uso del suelo
CPMA	Coordinadora Política de Mujeres del Azuay
CPME	Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas
ETA	Equipo Técnico Ampliado

ETC	Equipo Técnico Central
ETLs	Equipos Técnicos Locales
FEMICACH	Federación de Mujeres Indígenas y Campesinas de Chimborazo
FIG	Fondo para la Igualdad de Género
FNPM	Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana
FOA	Federación de Organizaciones del Azuay
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Dificultades y Amenazas
FODESEC	Fondo de Desarrollo Seccional
FOMA	Frente de Organizaciones de Mujeres del Azuay
FRMU	Frente Revolucionario de Mujeres Universitarias
FUNDAMYF	Fundación Mujer y Familia Andinas
GAD	Gender and Development
GAMMA	Grupo de Apoyo al Movimiento de Mujeres del Azuay
ID	Izquierda Democrática
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
INFOPLAN	Informes de Planes Nacionales
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MBS	Ministerio de Bienestar Social
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MICH	Movimiento Indígena de Chimborazo
MMA	Ministerio de Medio Ambiente
MOP	Ministerio de Obras Públicas
MPD	Movimiento Popular Democrático
MSP	Ministerio de Salud Pública
NNUU	Naciones Unidas
OBs	Organizaciones de Base
ODEPLAN	Oficina de Planificación
ONGs	Organizaciones No Gubernamentales
PDL	Plan de Desarrollo Local
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Población Económicamente Inactiva
PGE	Presupuesto General del Estado
POA	Plan Operativo Anual
PRE	Partido Roldosista Ecuatoriano
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPM	Programa Participación Política y Mujer
PROMUDEH	Programa Mujer y Desarrollo Humano
PSFA	Partido Socialista-Frente Amplio
ROJC	Red de Organizaciones Juveniles de Cuenca
SIISE	Sistema Integrado de Indicadores Socioeconómicos
UCCG	Unión de Comunidades Campesinas de Gualaceo
UCAE	Unión de Campesinos y Asalariados Agrícolas del Ecuador
UNE	Unión Nacional de Educadores
WID	Women in Development

# Índice temático<sup>1</sup>



## A

**ACDI:** ES: 11, 12, 440, 462, 473, 475, 477, 480;  
LyP: 55; XA etal: 123, 155; PR etal: 167; MFC:  
215, 216, 229, 230, 232, 241, 242; LyL: 319,  
320, 332, 334

**Aculturación:** LyL: 323, 382; ES: 468, 481

### Actitudes

cambio de: LyP: 98, 109, 110, 115; XA etal:  
144, 145, 150, 151, 153, 155, 159; MFC: 259,  
260, 274; LyL: 395, 398; ES: 440, 462, 473,  
475, 477, 480

**Afectividad:** LyP: 75, 83, 84; XA etal: 122, 126,  
143, 145; PR etal: 179; LyL: 362; ES: 429, 432,  
459

**Agenda:** LyP: 90, 91, 99, 105-112, 116, 117; PR  
etal: 198; LyL: 368; ES: 434, 457, 459, 460

**América Latina:** ES: 12, 16, 26, 47

**Andina/o (relativo a la cultura):** LyL: 322,  
348, 363, 376, 381, 403, 406; ES: 444, 464, 468,  
469, 474

**Androcentrismo:** XA etal: 127n4; LyL: 359,  
395, 398, 413, 417; ES: 439, 450, 467, 472, 481

**Autoestima:** LyP: 61, 63, 74-76, 82, 99, 102;  
PR etal: 201; MFC: 283n102, 284, 285

construcción de la: LyP: 82-86, 95, 96, 98,  
103, 106, 108, 111, 114-115, 119; XA etal:  
143, 144, 151, 156-159; MFC: 303; ES: 438,  
475

**Autonomía :** LyP: 67, 115; XA etal: 127, 144,  
151; PR etal: 174, 176, 177, 203; LyL: 339, 395,  
415; ES: 456

**Autodeterminación:** PR etal: 176

**Alianzas:** LyP: 70, 87; XA etal: 130-133, 146,  
147, 160; PR etal: 171, 174, 182, 189, 190, 204;  
MFC: 227-230, 241-246, 261-263, 273, 274,

---

1 Las siglas que anteceden a los números de páginas corresponden a las autoras de los estudios. En orden de aparición son: **ES:** Erika Silva; **LyP:** Sandra López y Sandra Peñaherrera; **XAetal:** Ximena Avilés etal; **PRetal:** Paulina Rodas etal; **MFC:** María Fernanda Cañete; **LyL:** María Eugenia Lima y Julieta Logroño

299, 300, 307, 308, 313; LyL: 340, 345-351, 356, 383, 388, 411, 412, 414, 416; ES: 435, 436, 457, 465, 480, 481  
**Azuay:** LyP: 56-59, 61; ES: 424, 437, 438, 447

## C

**Capacitación (proceso de):** LyP: 62-112; XA etal: 235-158; MFC: 246-307; LyL: 344, 347-363, 395-400; ES: 440-447

caracterización del proceso de c.: MFC: 313, 314

concepto de la c.: MFC: 310

contenidos: LyP: 62, 63, 77-112; XA etal: 135-137, 141, 144; PR etal: 185, 186; MFC: 323, 246, 252-256, 270, 271, 283, 286; LyL: 347, 352, 395, 396, 398, 400; ES: 440-443, 446, 480

dificultades: MFC: 302, 303; LyL: 362, 363  
 ejes temáticos: XA etal: 135-137; MFC: 231; ES: 440, 441

enfoques: LyP: 76; XA etal: 142n18; MFC: 308; LyL: 348, 352, 358, 395, 396; ES: 429, 430, 444

evaluación de la: XA etal: 138, 139, 143, 145, 153, 154, 157, 158; MFC: 247, 302; ES: 444-446

logros de la: (véase *Empoderamiento/Reconstrucción de la experiencia* -impactos)  
 medios: XA etal: 137, 144, 146-148, 152

metodología: LyP: 75-112, 114, 116, 117; XA etal: 137, 138, 141, 142, 145, 147, 153, 154, 160, 161; PR etal: 186; MFC: 231, 247, 253-256, 270, 271; LyL: 352-355, 358, 360, 395; ES: 442-446, 480

módulos: LyP: 63, 75-112; XA etal: 136, 137, 141; PR etal: 185, 186, 198; MFC: 231, 246, 252-256, 268, 272, 282, 283, 285; LyL: 352-354, 358, 396, 398, 400; ES: 440, 441, 443

multiplicación (véase aquí réplica)

objetivos (véase *Reconstrucción de la experiencia*)

participantes (véase *Reconstrucción de la experiencia*)

planificación de la: XA etal: 135; LyL: 348; ES: 440

réplica: LyP: 77, 89, 91, 99-112, 116, 117; XA etal: 136, 148-150, 152-154; ES: 445-447

sedes de la: LyP: 76; XA: 141; MFC: 232, 261, 262, 308; ES: 434, 443

**Capital social:** ES: 45, 45n65

**CEDEAL:** XA etal: 121, 123, 126, 129-132, 134, 135, 140, 148, 150, 155, 157, 160, 161; ES: 423-425, 429-431, 434, 435, 437, 440-443, 445, 446, 458, 475, 476

**CEDIME:** MFC: 215, 218, 224, 227-230, 232, 235, 240-142, 244, 245, 253, 258, 267n80, 283; ES: 423, 424, 425, 429-431, 434-438, 440-443, 445, 451

**Centralismo:** MFC: 217, 266, 267, 271, 279-282, 281n99, 309-311; LyL: 326; ES: 427, 433n34, 453-455

crítica al centralismo: MFC: 242, 245, 254, 266, 268, 280

y discurso anticentralista: MFC: 280, 281n99; ES: 433n34, 454, 455

## Chambo

datos socioeconómicos, histórico-geográficos: LyL: 323-325, 348-349

## Chimborazo

datos socioeconómicos: LyL: 321-325

## Ciudadanía: ES: 425, 428

conceptos: ES: 35, 37; XA etal: 127; PR etal: 178

condiciones históricas del debate: ES: 35n50

construcción de la: ES: 37, 38, 38n57, 483

c. activa (Véase *Ciudadanía activa*)

c. e identidad: ES: 36-39, 483

c. pasiva: ES: 35, 35n51

c. social: LyL: 326, 334

**Ciudadanía de las mujeres:** ES: 36, 37, 422, 424; XA etal: 126-128; PR etal: 178

construcción de la: ES: 26, 27, 38, 41, 428; XA etal: 136, 143, 144, 146-153, 155-159, 162, 163; PR etal: 174, 178, 179; LyL: 416; ES: 445, 458, 459, 481

c. diferenciada: ES: 37, 428; XA etal: 128, 162

c. e identidad: ES: 38, 39; XA etal 127, 128  
 c. y feminismo: ES: 36, 37  
 c. y género: XA etal: 128  
**Ciudadanía activa:** ES: 35, 36, 36n53, 41, 42;  
 XA etal: 126, 127, 162; PR etal: 178, 185, 210;  
 LyL: 338, 339, 364; ES: 426, 458  
**CODEMUF**  
 concepto sobre el: MFC: 263, 264, 268  
 construcción socio-organizativa del: 216,  
 224, 225, 227-229, 233n28, 235-237, 239,  
 240, 242, 243, 256, 263-269, 272—282, 289,  
 290, 292-313; ES: 453-456  
 estatutos: MFC: 265, 266  
 integrantes del: MFC: 220, 227  
 legalización del: MFC: 266, 266n80, 267  
 legitimación del: MFC: 273, 275  
 militancia múltiple dentro del: MFC: 276-  
 279  
 origen del: MFC: 215, 222-228  
 percepciones sobre el: MFC: 290  
 posicionamiento público del: MFC: 234,  
 261-263, 268, 273-276, 299-302, 306, 313,  
 314; ES: 463, 464  
 relación con organización nacional de  
 mujeres del: MFC: 220, 227n20, 231n25,  
 239, 240, 276-278, 280-282, 314; ES: 437,  
 454  
**Colta**  
 datos socioeconómicos, históricos y  
 geográficos: LyL: 322-325  
 indianización: LyL: 323, 324; ES: 468  
**Comunicación (medios de):** LyP: 68; XA etal:  
 146-148; MFC: 262, 263, 273, 274, 300, 308,  
 313; ES: 433n35  
**Comunidad/es**  
 concepto: LyL: 336, 337  
 c. de género (Véase Género)  
 tipos de c.: ES: 452, 453, 483, 484  
**Comunidad indígena:** LyL: 325, 327, 328, 330,  
 376-379  
**CONAMU:** ES: 21, 454; PR etal: 169, 170, 189,  
 196; MFC: 226, 266, 267  
**Conflictos**  
 manejo de: XA: 160

negociación de: MFC: 286  
 resolución de: LyP: 96, 97  
**Contraloría social:** XA etal: 155; PR etal: 179;  
 LyL: 412  
**Cotidianidad:** LyP: 83, 90, 111, 114; XA etal:  
 164; PR etal: 176; MFC: 218, 248, 259, 271,  
 285, 285n105, 303, 313; LyL: 338, 339, 369,  
 371, 378; ES: 442n52, 443, 458, 466, 482  
**Cuerpo (femenino):** ES: 38n58, 459; LyP: 76;  
 XA etal: 145; PR etal: 179  
**Cultura política:** ES: 28, 477, 480, 481; XA  
 etal, 124, 164; PR etal: 210; MFC: 269, 271,  
 272; LyL: 332, 369

## D

### Democracia

concepto: ES: 33, 426, 426n12  
 concepto desde el feminismo: ES: 34, 35  
 d. formal: LyL: 338  
 d. genérica: PR etal: 173, 174, 177-179, 203,  
 204; ES: 428, 428n20  
 d. inclusiva: XA etal: 128; ES: 428, 428n20  
 d. participativa: ES: 33, 35  
 d. representativa: ES: 33; PR etal: 177

**Democratización del poder local** (Véase  
 Poder local)

### Desarrollo

conceptos: ES: 43-45; LyL: 339; ES: 425,  
 426n13, n14  
 concepto crítico del: ES: 47  
 con enfoque de género: ES: 45, 428; LyL:  
 339, 348, 354, 376, 381, 387, 391, 397, 401  
 enfoques sobre el: ES: 43-47, 464, 465; LyL:  
 354, 373, 374, 376, 379, 381  
 enfoque integral del: ES: 47, 426, 479; LyL:  
 378, 382, 383, 410, 411, 416  
 d. endógeno: ES: 45  
 d. humano: ES: 44  
 d. humano sostenible: ES: 44  
 d. integral: ES: 44, 45; LyP: 56; LyL: 326, 337  
 d. sostenible: ES: 44, 44n63, 47; LyL: 337  
 diferencias de género en visiones sobre el:  
 LyL: 370, 371, 376-379, 383, 384; ES 449,  
 450, 467

e identidad: ES: 464, 469  
 imaginarios sobre el d: (Véase Imaginario)  
 visiones étnicas sobre el d.: LyL: 376, 379  
 y feminismo: LyL: 339, 340

**Desarrollo local:** MFC: 289, 301; LyL: 332, 347, 348, 362, 369, 372, 377, 378, 387, 390, 397, 404, 410, 416; ES: 464, 471

concepto sobre el: ES: 45; MFC: 286; LyL: 378

enfoque del: LyL: 348, 411

planes de d.l (Véase Planes de desarrollo local)

Consejo de Desarrollo Local: LyL: 346, 348, 349, 351, 364-368, 370, 372, 381, 383, 385, 386, 405, 406, 415, 416; ES: 465-468, 474

**Derechos:** XA etal: 127, 128, 140, 141; LyL: 325, 376, 386, 395, 406, 416

d. de las mujeres: XA etal: 127, 128, 140, 148, 149-151, 154, 155, 157, 158, 163, 164; PR etal: 169, 173-175, 179, 183, 185, 189, 194, 210; MFC: 291, 293, 297, 306; LyL: 319, 326, 330, 332, 333, 337, 339, 344, 345, 352, 356-358, 372, 388, 396, 413, 414, 416; ES: 458, 459, 461, 469, 477

d. de las mujeres en Constitución de 1998: ES: 21n23

**Desempoderamiento:** LyP: 80, 92

**Descentralización:** MFC: 217, 224, 269, 270, 279, 281, 287; LyL: 333, 337, 345, 354n31, 388, 396, 397; ES: 471

d. y democracia: LyL: 397; ES: 471

**Diferencia/s:** MFC: 249, 250, 250n55, 251, 254, 257, 258

**Discurso**

d. anticentralista: MFC: 280, 281n99; ES: 433n34, 454, 455

d. político: LyP: 92; ES: 470

**Discriminación:** LyL: 348, 352, 364, 375

discriminación de género (Véase Género)

d. étnica: LyL: 323, 326, 370, 380; ES: 468

**Diversidad:** LyP: 79; MFC: 237, 249, 250, 255, 258-260; LyL: 324, 325, 327, 355, 356, 358, 360, 361, 411; ES: 424, 472, 477

concepto: MFC: 257

d. de las mujeres (Véase Mujer/es, Movimiento de mujeres ecuatoriano)

## E

### Ecuador

Asamblea Nacional Constituyente (1998):

PR etal: 170, 172; MFC:217

condiciones socioeconómicas y políticas:

ES: 16, 17, 19; LyP: 67, 67n17

conflicto fronterizo: MFC: 221, 222,

222n12, 225, 252, 300n127, 310; ES: 452n75

corporativización de la representación política: ES: 25, 26, 455

elecciones seccionales 2000: ES: 23, LyP: 57, 58, 84; XA etal: 130

Estado: ES: 17, 19, 24, 26, 427, 453, 455,

464, 467, 483; MFC:271, 272, 276; LyL: 326,

329, 329n9, 333, 336, 338, 375, 379, 388

firma de la paz con Perú : MFC: 215, 222-226, 301; ES: 452n75, 453

leyes (véase Ley)

modelo de desarrollo histórico: ES: 16, 455, 482

nacionalidades indígenas: MFC: 221, 255

percepciones sobre la paz con el Perú: MFC: 289

región de la frontera sur (Véase Región)

sociedad civil: ES: 19-28, 436, 464, 469, 481;

LyP: 64; PR etal: 209; MFC: 221, 224, 225,

268, 272, 286, 301, 309; LyL: 320

**Emociones:** LyP: 74, 83, 84, 102; XA etal: 164; ES: 447n70, 459

**Empoderamiento:** ES: 42, 43, 46, 468; LyL: 337, 390, 406, 414, 416

concepto: ES: 42; MFC: 219n9

e. de/desde las mujeres: ES: 42, 43, 46,

429n22, 461, 479, 480; LyP: 59, 82; XA etal:

135, 143, 143n, 144-147, 149, 151, 154, 164;

PR etal: 175, 198-200; LyL: 368, 396

proceso de e: LyP: 83, 103, 110

resultados de proceso de e. de las mujeres:

LyP: 74, 95, 96, 98, 105-112, 115-117; XA

etal: 143, 145, 147, 149-151, 153, 155-159;

PR etal: 186, 187; MFC: 244, 248, 272, 276,



287, 300, 301, 303-307; LyL: 357, 360-362, 394; ES: 446, 448, 462, 464, 475-477

**Espacio privado** (Véase *Lo privado*)

**Espacio público** (Véase *Lo público*)

**Estado** (Véase *Ecuador*)

## Ética

masculina: ES: 470, 471

y feminismo: ES: 32, 33

y liderazgo: LyP: 66, 91, 92, 94; ES: 460, 470

y poder: LyP: 107; ES: 460

## F

**Feminismo**: ES: 25n35, 26, 28, 30, 31, 33-37, 39, 422, 427-429, 431, 432, 444, 457, 458, 461, 462, 475, 479, 482, 484, 485; PR et al: 171, 176, 177, 191, 197, 198, 203, 209, 210, 211; MFC: 258n56; LyL: 339

concepto: ES: 28

f. de la igualdad: ES: 29, 32, 36, 37, 428, 429, 448, 461, 484, 485

f. de la diferencia: ES: 29, 32, 36, 37, 39, 40, 429, 448, 482, 484, 485

resistencia a f: LyP: 58; MFC: 290; ES: 423

## Foro de la Mujer

base ideológica-política: PR et al: 183, 197-199, 202-204; ES: 461

concepto sobre: PR et al: 175

desarrollo desigual del: PR et al: 181-184, 189, 191, 195, 196, 198, 200

diagnóstico del: PR et al: 183-185, 188-194; ES: 439, 440, 461

estructura orgánica del: PR et al: 169, 181, 182, 195-203

fortalecimiento socio-organizativo del: PR et al: 186, 187, 195-203, 206-211

historia del: PR et al: 168-171

plan estratégico (Véase Planificación)

y movimiento de mujeres: PR et al: 169-172, 178, 189, 211, 212

y feminismo: PR et al: 171, 191, 197, 198, 203, 209, 210, 211; ES: 457, 458, 461, 462

**FIG**: ES: 11, 12, 421, 423, 425; LyP: 55; XA et al: 123, 130, 155; PR et al: 167; MFC: 215, 216, 229, 230, 232; LyL: 319, 320, 332, 334

**FUNDAMYF**: LyL: 319, 320, 325, 326, 332, 338, 341, 345, 348-350, 383, 388, 396, 398; ES: 423-425, 429, 434, 435, 437-439, 441-443, 459, 471, 474, 475

## G

**GAMMA**: LyP: 56, 58-60, 63, 68, 74, 75, 82, 109; ES: 424, 425, 427, 429-431, 434, 435, 437, 440-443, 445, 446, 448, 459, 469, 476

## Género

categoría de: MFC: 248, 250; LyL: 398, 400

como concepto opresor: ES: 25n35

comunidad de g: ES: 38, 447, 451, 453, 476, 483, 485

conceptos sobre: ES: 46n66; LyP: 58, 62; LyL: 352

conciencia de: LyP: 116; ES: 423, 451

cultura de g: LyL: 392-395, 399, 400, 413, 416; ES: 439, 450, 472

desigualdad de g.: ES: 27, 469; XA et al: 153; MFC: 218, 219; LyL: 348

diagnóstico de g: LyL: 392-395, 397

diferencias de g. en visiones sobre el desarrollo (Véase Desarrollo)

discriminación de g: LyP: 79-82, 92, 107; XA et al: 122, 126, 129; PR et al: 172, 176, 204; MFC: 219, 248; LyL: 330, 331, 356, 371, 393-395, 399, 413; ES: 438, 439, 472

enfoque de g: ES: 46, 424, 429, 430, 441, 445, 447, 461, 466, 467, 471; LyP: 62, 64, 86, 87, 104, 118; XA et al: 164; MFC: 220, 231, 270, 283, 286, 290, 303, 308; LyL: 320, 332, 342, 344, 347, 359, 361-364, 372, 386, 391, 395, 398, 400, 405, 414

equidad de g: XA et al: 128, 164; PR et al: 176; MFC: 283; LyL: 319, 372, 385, 415, 416

estereotipos de g: XA et al: 122, 140, 152, 160; PR et al: 186; LyL: 393, 394, 400

identidad de g. (Véase Identidad de género)

incomprensión/desinformación sobre g: MFC: 218, 247, 290; ES: 438, 439

indicadores de g: LyL: 391, 392, 397; ES: 472, 472n110

inequidad de g: LyP: 85, 112; XA etal: 123, 124; MFC: 250; LyL: 331, 347, 348, 360, 370, 399, 413; ES: 450  
relaciones de g: XA etal: 152; PR etal: 174, 176; MFC: 303; LyL: 326, 340, 369, 372, 398  
resistencia al tema de g: LyP: 101, 102, 106, 107; XA etal: 125; LyL: 398, 399; ES: 446  
roles de g: ES: 46; LyP: 80, 85; XA etal: 122, 125, 140; PR etal: 186; MFC: 303; LyL: 330, 331, 339, 356, 371, 393  
y desarrollo (Véase Desarrollo)  
y feminismo: LyL: 339, 340

**Globalización:** ES: 15, 45; MFC: 310; LyL: 410

## H

### Hombres

capacitación a: LyP: 101, 102; XA etal: 139-141; ES: 425  
resistencia de: LyP: 101, 102, 106, 107; XA etal: 125; ES: 446  
sensibilización de: LyP: 109, 117; XA etal: 131, 140, 141, 152, 159, 160, 161; ES: 476

## I

**Identidad:** MFC: 278; LyL: 354, 355, 399; ES: 425, 428, 482-485

concepto: ES: 40, 483, 484; PR etal: 176; MFC: 251, 251n57, 252, 257  
construcción de la: ES: 483  
i.individual: PR etal: 176, 177  
i.social: PR etal: 176; ES: 417n17  
i.y ciudadanía de las mujeres: ES: 38, 39, 483  
i.y desarrollo: ES: 464, 469

**Identidades:** ES: 39, 429n22, 451, 453, 456, 484; MFC: 248-252, 254, 257, 258, 277, 278, 312; LyL: 325, 355, 356, 361, 378, 382, 393, 394, 399, 403, 404

concepto: MFC: 219, 250, 251; ES: 427n17  
dominio de identidades: ES: 450

**Identidad de género:** PR etal: 176; MFC: 216, 248, 249, 251; LyL: 399

construcción de la i.de género: LyP: 81-86, 88, 89, 106, 113, 114; MFC: 247, 248, 252,

304, 308-311; LyL: 354-357, 360, 361; ES: 422, 430, 447-451, 476, 480-485

i.de g. en indígenas: LyL: 354-356, 360, 413, 414

i.de g. e identidad étnica: LyL: 354-356, 360, 394, 413, 414; ES: 449-451, 474, 475, 481-485

i.femenina: ES: 11, 38; PR etal: 187

i.masculina: XA etal: 140; PR etal: 187

proceso de identificación: LyP: 78, 81, 83-85, 88, 89, 106; ES: 447, 448, 451, 452, 460

**Identidad étnica:** LyL: 349

construcción de la: ES: 468, 469, 474, 477  
e identidad de género (Véase Identidad de género)

e identidad religiosa: LyL: 355, 356

**Identidad local**

construcción de la: LyL: 376-378, 380-382, 395, 417; ES: 464-469, 474, 477, 481

**Identidad regional**

concepto: MFC: 252; ES 452n75

construcción de la: MFC: 253-256, 268, 280, 281, 289, 293, 294, 298, 309-311; ES: 452-456, 463

**Identidad socio-organizativa:** PR etal: 170, 172, 175-180, 182; MFC: 279-282, 293-299, 306, 309-312

construcción de la i.s-o de las mujeres: PR etal: 182-212; ES: 451, 453-458, 478 (Véase CODEMUF -construcción socio-organizativa del-)

i.s-o e identidad regional: MFC: 220, 280; ES: 453-456

**Igualdad:** MFC: 250n55, 251

**Imagen:** LyP: 97; PR: 182, 207; ES: 479, 471

**Imaginario:** PR etal: 192; LyL: 373, 406, 413; ES: 482

i.sobre la mujer: ES: 38; ES: 423, 448, 484

cambios en el i.de la mujer: MFC: 273

i.sobre el desarrollo: LyL: 374-378, 381; ES: 466, 468

**Incidencia pública:** XA etal: 157, 158; PR etal: 177-179, 199; MFC: 234, 268, 287, 288, 313; LyL: 356-359, 362, 398, 405, 416; ES: 425, 429n22, 454, 461, 476-478, 481

**Indianización:** LyL: 323, 324; ES: 468

**Indígenas:** ES: 19, 424, 436, 444, 449, 468, 469, 471, 474, 476, 481; PR etal: 170, 171; MFC: 220, 221, 237, 238, 248, 249, 255, 258, 259, 304, 305; LyL: 321-325, 327, 328, 330, 332, 334, 335, 347, 349, 350, 352, 354-356, 360, 362, 366, 370, 371, 373, 376-379, 382, 389, 390, 394, 395

**Interculturalidad:** LyL: 325, 326, 349, 375, 379, 390, 396; ES: 461

**Intereses de las mujeres** (Véase *Mujer/es*)

**Intersección género, clase, etnia:** ES: 45, 475, 485

## L

### Leyes

Constitución de 1998: ES: 21; XA etal: 135; PR etal: 170

Código del Trabajo: ES: 22m27

L. de Amparo Laboral: ES: 22

L. de Comunas: LyL: 327

L. 103, contra la violencia a la mujer: ES: 21; Xa etal: 135, 146, 158; PR etal: 169

L. de Cuotas: ES: 27; LyP: 57, 58, 68, 76, 115, 115n85; XA:125n3; MFC: 217n5; LyL: 331, 371, 394

L. de Descentralización: ES: 21; MFC: 224n14; LyL: 326, 332, 333, 396

L. de Elecciones: ES: 22; PR etal: 170

L. de Fomento, Apoyo y Protección a la Lactancia Materna: ES: 21

L. de Régimen Municipal: LyL: 326, 402n81, 406, 473

L. de Maternidad Gratuita: ES: 21

L. Especial del 15%: LyL: 385; ES: 467n102

L. Orgánica de la Función Judicial: ES: 22m27

L. Reformatoria de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia: MFC: 217n5

**Liderazgo:** LyP: 66, 67; ES: 425

concepto sobre: LyP: 66; ES: 427, 427n16, n18

l. desde las mujeres: LyP: 90-93, 106, 109;

XA etal: 161; LyL: 361; ES: 428, 459, 460, 470

l. feminista: PR etal: 17;; ES: 428

l. ético: LyP: 88, 90-96, 99, 107, 108, 110; ES: 428, 469

l. y ética: LyP: 66, 92, 94, 107; ES: 460

lideresas históricas: LyL: 331n12, 355n32

nuevo l: LyP: 94, 11, 116; ES: 477

**Lo local:** LyL: 319, 320, 347, 381, 396

concepto: LyL: 409; ES: 426, 427

enfoques: LyL: 336-338, 363, 410, 415; ES: 426, 427

localismo: LyL: 362, 363

**Lo personal:** ES: 34, 430, 442, 458, 470, 475, 476, 480; LyP: 61, 74, 86, 98, 104, 106, 109, 115, 116, 119; XA etal: 138, 143, 143n20, 153, 156, 159; MFC: 256, 285; LyL: 360, 361

**Lo privado (espacio privado):** LyP: 67, 82, 112, 115; Xa etal: 126, 148; PR etal: 172, 173, 176; MFC: 218, 248, 271, 285n105; LyL: 338, 356, 378; ES: 423, 429, 438, 451, 455, 458, 471, 479

**Lo público (espacio público):** ES: 32, 423, 424, 429, 430, 434, 438, 442, 451, 454, 455, 458, 463, 470, 471, 475-477, 479-481; LyP: 58, 67, 74, 82, 112, 119; XA etal: 126, 127, 129, 143n20, 148; PR etal: 172, 173, 175, 179; MFC: 248, 262, 268, 269, 271-273, 275, 284, 285, 285n105, 287, 290, 293, 305, 307-308, 310, 312, 313; LyL: 333, 338, 356, 362, 371, 378, 413

## M

**Maternalismo:** ES: 41

**Maternazgo:** LyL: 358

**Machismo:** XA etal: 140, 141, 158, 159; MFC: 290, 306; LyL: 371; ES: 438, 439, 476

**Medios de comunicación** (Véase *Comunicación*)

**Mestizo-a/Mestizaje:** LyL: 323, 324, 327, 328, 334, 349, 355, 361, 370, 373, 380, 384, 389, 390, 411, 413, 414; ES: 438, 439, 449, 450, 451, 468, 469, 472, 484

**Miedo/temor:**

en las mujeres: LyP: 81, 83-85, 101, 103, 117; XA etal: 147, 150, 151, 164; MFC: 258; LyL: 362; ES: 438, 447

superación del: LyP: 105, 108, 109, 111, 117; XA etal: 145; ES: 475, 476

**Modelo neoliberal** (Véase *Neoliberalismo*)

**Movimiento de mujeres:** ES: 20n22; PR etal: 172, 173

concepto sobre el m. de m: ES: 20; MFC: 279

**Movimiento de mujeres ecuatoriano:** ES: 20, 21, 23-28, 422, 439, 455, 456, 458, 480, 481; XA etal: 123, 133; PR etal: 168-173, 178, 189, 204, 211, 212; LyL: 319, 332, 334, 351, 360, 362, 396, 411, 414, 416

características del: MFC: 217, 219, 220

contradicciones dentro del: MFC: 239, 240, 278, 278n95; ES: 437, 454

demandas del : PR: 175; LyL: 332

desarrollo desigual del: PR: 181-184, 189, 191, 195, 196, 198, 200; MFC: 232, 233, 233n28, 235-237, 242, 243, 296, 297; ES: 440

desigualdad de oportunidades dentro del: MFC: 217, 218, 220, 242

diversidad del: ES: 23; MFC: 219, 220, 243

limitaciones del: ES: 24, 25; MFC: 220

logros del: ES: 211-23

mediación del clientelismo en el: ES: 28; MFC: 240, 243, 264

ONGización del: ES: 26; MFC: 290

origen del: ES: 20

relaciones con el Estado del: ES: 24; PR etal: 174, 175, 178, 190; MFC: 217

relaciones dentro del m. de m.: (Véase CODEMUF)

representación política del: MFC: 301

representatividad del: 279, 280n97, 282

y centralismo: MFC: 217, 226, 243, 281

y elitismo: MFC: 218

y feminismo: ES: 24, 25, 439; PR etal: 173, 175

**Movimiento indígena:** ES: 19, 468; LyL: 323, 327, 328, 335, 349-351, 355n32, 360, 366n45, n46, 395, 411, 413

**Mujer/es**

concepto feminista sobre la: ES: 38-40, 447, 448, 482, 484

concepto patriarcal sobre la: ES: 38, 447, 448, 482, 484

condición /situación de las m: ES: 18, 19, 21, 22, 22n25, 38n58, 423, 438-439, 482; LyP: 92; XA etal: 122, 124, 126, 129, 130; MFC: 221, 222; LyL: 322, 323

demandas de las m: XA etal: 135, 136, 156; MFC: 291, 301; LyL: 385

derechos de las m (Véase Derechos)

diferencia de las m.: LyP: 83, 113; MFC: 258; ES: 469

diversidad de las m.: LyP: 73, 78, 85, 91; MFC: 219, 220, 265n79, 296, 304, 312

dominio de los hombres sobre las m: XA etal: 142; ES: 482 (Véase también Poder)

imaginario sobre las m (Véase Imaginario)

intereses estratégicos: PR etal: 173-175, 178, 186; LyL: 320, 333, 334, 338, 339, 362, 368, 372, 385, 397, 414, 415; ES: 467, 480

intereses prácticos: PR: 174, 186; LyL: 333, 334, 339, 368, 372, 385, 397, 414; ES: 467

invisibilización de las m: XA etal: 122, 126; MFC: 279; LyL: 321, 331, 378, 393, 394, 413; ES: 431, 439, 450, 469

limitaciones de las m: LyP: 73, 74; MFC: 286, 287; LyL: 350

logros de las m: ES: 21-23; XA etal: 124

organización de las m (Véase Organización de las mujeres)

participación política (Véase Participación política de las mujeres)

prejuicios/ tensiones entre m: MFC: 258, 259, 304

relaciones interétnicas entre: MFC: 258, 259

subordinación de las: XA etal: 126; MFC: 218n8; LyL: 413; ES: 423, 469 (Véase también Género)

visibilización de las m: XA etal: 129; MFC: 262, 274, 275, 278, 299, 308, 310; ES: 434, 481

**Mujeres indígenas:** PR etal: 170, 171; MFC: 220, 237, 238, 248, 249, 258, 259, 304, 305; LyL: 350, 354-356, 360, 362, 370, 377-380, 394, 414, 416; ES: 434, 481

m.i. e identidad de género (Véase Identidad de género)

situación de las m.i: LyL: 330, 360, 371, 394; ES: 439, 449, 474, 476, 485

**Municipio:** LyL: 320, 342, 345, 348, 350, 363, 366-368, 375, 383, 393, 396, 400-404, 411, 412, 416; ES: 425, 465

cambios en concepto de m: LyL: 397, 405, 417

concepto sobre: LyL: 321, 335, 338, 415

centralismo en: LyL: 326

cultura institucional de género en: LyL: 392, 393, 394, 399, 400, 413; ES: 450, 472

democratización del (Véase Poder local)

diagnóstico de género en: LyL: 333, 392-395, 397

discriminación étnica en: LyL: 327, 380, 389, 405; ES: 468, 472

incorporación del enfoque de género en: LyL: 391, 392-395, 397, 398, 415

legitimidad del: LyL: 328, 329, 335, 336

mediación del clientelismo en: LyL: 366, 405, 412; ES: 465, 474

mediación étnica en reestructuración del: LyL: 379-381, 403-405

modelo de gestión del: LyL: 391, 395, 396, 400-402, 416; ES: 450, 468, 471-473, 477

nuevo rol del: LyL: 396, 397, 416

reestructuración/reingeniería institucional del: LyL: 379-381, 387-409, 411, 415; ES: 471-474, 477

y derechos: LyL: 332, 333

## N

**Negociación:** XA etal: 132, 160, 161; MFC: 265, 266, 274, 276, 287; LyL: 328, 340, 345, 346, 388, 413; ES: 434, 467, 476

**Neoliberalismo:** ES: 15-17, 19, 24, 41, 45, 47

**Norte:** ES: 16, 28n44, 29, 35, 35n50, 39, 41, 47, 482

## O

### Organización

concepto sobre: MFC: 243

o. de base: LyL: 328, 329; ES: 435

**Organización de las mujeres:** LyP: 57, 71, 72; XA etal: 122, 123, 129, 130, 132, 162; PR etal: 173-175, 178, 199; MFC: 217, 222, 243, 290, 307, 308; LyL: 329, 330, 334, 335, 337, 340, 347, 348, 362, 363, 368, 412, 413, 414, 416; ES: 439, 459, 463 (Véase también *CODEMUF / Foro de la Mujer*)

## P

### Participación

concepto sobre: ES: 40, 41; LyL: 412

**Participación ciudadana:** PR etal: 189; LyL: 337, 360, 364, 365, 401, 402, 406, 413, 415, 417; ES: 436, 465, 473, 477

concepto sobre: ES: 41; PR: 178-179; LyL: 412

**Participación política:** ES: 425

concepto sobre: ES: 41, 427, 427n16; LyP: 65, 66;

**Participación política de las mujeres:** LyP: 59, 60; XA etal: 125; PR etal: 178, 201

apertura a la: MFC: 269, 272, 287; ES: 476, 477

avances en: ES: 22-25; LyP: 57, 58; LyL: 331, 332

cambio en el concepto de: MFC: 272

concepto sobre: MFC: 269; ES: 428, 428n21

estereotipos sobre la p.p. de las m: LyP: 82

fortalecimiento de la: LyP: 11, 112, 115; XA etal: 159; PR etal: 187, 189; MFC: 275, 276, 299, 305, 306; LyL: 332, 357; ES: 476, 477

limitaciones en la: ES: 26, 27; LyP: 58, 92; XA etal: 122-125, 129, 158; LyL: 319, 320, 330, 331, 371

marginación en la p.p. de las m: LyL: 371, 394; ES: 423  
 obstáculos a la p.p. de las m: LyP: 58, 115; XA etal: 124, 125  
 p. comunitaria: XA etal: 122, 123, 129; LyL: 323, 330, 331, 338, 357, 412; ES: 439  
 p. en política formal: ES: 42; LyP: 66; XA etal: 125, 158; LyL: 319, 331, 333, 338, 339  
 p. en política informal: ES: 42  
 y ciudadanía: XA etal: 125  
**Patriarcado (o relativo a):** ES: 31, 32, 34, 38, 41, 427n19, 428, 429, 448, 451, 454, 458, 461, 482-485; XA etal: 125, 161; PR etal: 175, 177, 203; MFC: 250n56, 277  
 concepto sobre: ES: 31n49  
 Planes de desarrollo local (PDLs): LyL: 319, 326, 333, 334, 338, 342-346, 359, 367, 387  
 concepto sobre: MFC: 286  
 enfoque del: LyL: 333, 359, 363  
 metodología del: LyL: 344  
 elaboración de PDLs: MFC: 286; LyL: 347, 358, 362, 363, 367, 368-409, 411, 414; ES: 459, 465-467  
**Plan estratégico (elaboración del):** PR etal: 194, 195, 197-199; MFC: 231, 269, 286, 288-299, 305, 312; ES: 459, 460, 462, 463  
**Planificación:** LyP: 86, 103, 104, 118; LyL: 339  
 conceptos sobre: LyL: 320, 340, 364; ES: 464  
 enfoques de la: LyL: 359, 364  
 metodología de la: LyL: 363, 364, 368-387  
 p. con enfoque de género: LyP: 86, 87, 104, 118; LyL: 320, 340-342, 359, 361-363, 391, 392; ES: 428  
 p. participativa: LyL: 326, 358, 362, 363, 368, 412; ES: 464, 467  
 visiones de género en el proceso de p: LyL: 370, 371, 374, 376-379, 383, 384, 410, 411; ES: 449, 450, 467  
 recuperación histórica en el proceso de p: LyL: 377, 380-382  
**Pluralismo:** MFC: 219, 237  
 concepto sobre: MFC: 257  
**Poder:** LyP: 79; ES: 425  
 conceptos sobre: ES: 30, 30n48, 427, 427n19, 428, 428n21

nuevo concepto de p: LyP: 65, 66, 79, 80  
 p. desde las mujeres: ES: 31-33, 427, 428, 429n22, 458, 461, 481; LyP: 80, 81; PR etal: 175, 203  
 p. masculino: XA etal: 126  
 relaciones de p: ES: 31-33, 36, 41, 461, 476, 481; LyP: 65, 80; XA etal: 128, 142, 143, 162-164; PR etal: 178, 199; MFC: 270; LyL: 320, 337, 340, 351, 413, 415  
**Poder local:** MFC: 262; LyL: 219, 236, 345  
 acceso de indígenas a: LyL: 389  
 cambio en concepto de: LyL: 397, 405, 415, 417  
 contradicciones étnicas en: LyL: 389; ES: 472  
 democratización del: LyL: 320, 326, 366, 375, 380, 381, 388, 405-409, 412, 415; ES: 434, 435, 465, 471-475, 477, 481  
 exclusión de indígenas/racismo en el: LyL: 380; ES: 472  
**Política**  
 cambio de concepto de: MFC: 272; ES: 476  
 concepto sobre: ES: 40, 428n21; MFC: 271, 272  
 concepto de p. desde las mujeres: ES: 41; PR: 177; ES: 428  
 concepto patriarcal de la: ES: 41  
**Políticas públicas:** LyL: 320, 333, 334, 340, 364, 416; ES: 424, 429n22, 457, 467  
**Postmodernidad:** ES: 29n45  
**Proyectos productivos:** PR etal: 198; MFC: 241, 242, 282-284, 291, 296; LyL: 363

## Q

**Quito:** XA etal: 122, 128, 129, 130; PR etal: 168, 180, 181, 184; MFC: 217, 268; LyL: 322; ES: 421, 437, 445, 447, 454, 455, 458, 459

## R

**Reconstrucción de la experiencia del proyecto**  
 administración del p: LyP: 74-75; XA etal: 152; ES: 430-432

alianzas y construcción de a. (Véase Alianzas)

ámbito del p: LyP: 59, 424, 425; XA etal: 129, 130; PR etal: 172; MFC: 230; LyL: 322-325

antecedentes: LyP: 58; XA etal: 122-124, 129; PR etal: 168-171; MFC: 222-230; LyL: 332-334; ES: 423

beneficiarias/os (Véase aquí participantes)

capacitación (Véase Capacitación)

cobertura: ES: 424

conceptualización: LyP: 63-67; XA etal: 126-129; PR etal: 175-179; LyL: 336-340; ES: 425-430

contradicciones en ejecución: MFC: 239-245; ES: 433, 433n34, 437

diagnóstico sobre la población meta: LyP: 77, 78; PR: 183-185, 188-194; MFC: 233, 235, 253-256, 291, 292, 294n114; LyL: 344, 345, 369-372, 392-395; ES: 434, 435, 437-440, 461

enfoques en la intervención: LyP: 76; XA etal: 142n18; MFC: 308; LyL: 348, 352, 358, 375, 396; ES: 429, 430, 442, 448, 459, 470, 479-481

equipo técnico: LyP: 74, 75, 88, 89; XA etal: 131; PR etal: 180; MFC: 230n23; LyL: 340, 341; ES: 430, 431, 480

estilo de administración/manejo del p: XA etal: 160; MFC: 242, 244, 245; ES: 431, 432, 480

estrategias de intervención: LyP: 61; XA etal: 132, 138, 147; PR etal: 185, 187; MFC: 235, 249, 250, 299, 313; LyL: 342-345; ES: 429, 433-434, 480

evaluación del p: PR etal: 188, 196 (Véase Capacitación)

impactos del p: LyP: 103, 104, 106; XA etal: 140, 141, 157, 158; PR etal: 186, 187, 201, 206-209; MFC: 284; ES: 475-478 (Véase también Empoderamiento -resultados del proceso de e.)

la propuesta del p: LyP: 112-119; XA etal: 123, 124, 131, 132; PR etal: 172; MFC: 229-232; LyL: 334-336; ES: 423, 424

lecciones de la experiencia: LyP: 112-119; XA etal: 158-161; PR etal: 210-211; MFC: 307-309; LyL: 409-417; ES: 479-485

metodología de intervención: LyP: 61, 119; XA etal: 160, 161; PR etal: 188, 193; MFC: 256, 260, 270, 291; LyL: 341-46, 363, 364, 368-387, 390, 409; ES: 479, 480

objetivos del p: LyP: 61; XA etal: 123, 124, 128, 128n6; MFC: 215; LyL: 351, 352

participantes/población meta: LyP: 60, 70-73, 86, 87; XA etal: 130, 134, 135, 144, 149; PR etal: 186, 187, 202; MFC: 231n25, 236, 238, 265, 292; LyL: 334-336, 347, 348, 351, 360, 363, 387, 391, 396, 398; ES: 425

promoción del p: LyP: 67-70, 118; XA etal: 132; PR etal: 182; MFC: 232-235, 263; ES: 436, 437

publicaciones: LyP: 119; XA etal: 148

reclutamiento/selección de participantes: LyP: 70-73; XA etal: 130, 131, 133, 134; MFC: 232, 234-240; LyL: 350; ES: 425, 436, 437

tensiones entre participantes: MFC: 292, 295, 296

y feminismo: LyP: 62; PR etal: 185, 187; ES: 427-429, 431, 432, 444, 457, 458, 461, 462, 480

**Redes:** XA etal: 145-147, 151, 156, 161, 163; PR etal: 170, 199; MFC: 235, 300; LyL: 336; ES: 459

**Región de la frontera sur:** MFC: 252, 309; ES: 438, 439, 454

concepto de la: MFC: 298

condiciones socioeconómicas de la: MFC: 220-223

incidencia del conflicto fronterizo en la: MFC: 221, 225, 252, 300n127, 310; ES: 452n75

integración (interna / nacional) de la: MFC: 221, 265, 265n79, 266, 288, 309

identidad de la: MFC: 221

y centralismo: MFC: 271

**Representación**

concepto sobre: ES: 40

r. política: ES: 25, 26, 455; LyL: 327, 349, 389

**Reproducción:** ES: 46 (Véase *Lo privado/Trabajo doméstico*)

**Responsabilidad/es:** ES: 35, 36; MFC: 272

## S

**Sinergia (o relativo a:** LyP: 81, 85, 88, 113; MFC: 256, 262, 287; ES: 443, 445, 447, 452, 480

concepto: LyP: 67; ES: 443n57

### Sistema

s. de subordinación: LyP: 79, 80; ES: 479

s. político: MFC: 268

s. sexo-género: LyP: 80; MFC: 219

### Sistematización

impactos de la: ES: 477, 478

metodología de la: ES: 12-15, 421-423, 422n1, 426, 430, 431; LyP: 55, 56; XA etal: 121; PR etal: 167, 168; MFC: 216, 309; ILyL: 320, 321

proceso de s. (véase Reconstrucción de la experiencia del proyecto)

**Sociedad civil** (Véase *Ecuador*)

**Sur:** ES: 16, 28n44, 47, 422, 429, 475, 482, 485

## T

### Taller

concepto de: LyP: 79, 80, 113; ES: 479

**Trabajo doméstico (o relativo al):** ES: 34, 438; XA etal: 126, 135; MFC: 283, 290, 291; LyL: 359, 378

**Trabajo/dora sexual:** MFC: 258, 259, 293, 294, 296, 297, 304; ES: 463

## U

**Universal/ismo:** ES: 29, 36, 427, 428, 456, 469, 470, 484, 485; XA etal: 163

## V

**Violencia de género/intrafamiliar:** ES: 18, 438, 477; XA etal: 126, 146; PR etal: 170, 173, 189; MFC: 297; ES: 438, 477



## Las Autoras



**Silvia Amores Osorio**, ecuatoriana. Doctora en Jurisprudencia y Abogada de la República por la Universidad Nacional de Loja (1993). Ha desempeñado cargos ejecutivos en instituciones públicas y privadas habiendo sido Comisaria de la Mujer y la Familia del Cantón Quito (1998-1999), Coordinadora General del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE) (1997-1998) y Directora de la Oficina de Apoyo a la Mujer de la Fundación REDEMU de Loja (1996-1997). Ha sido también representante gremial de los pequeños industriales y comerciantes de Loja. Actualmente es Consultora del Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU). Militante feminista, ha sido asesora jurídica de organizaciones de mujeres y ha participado en varios proyectos orientados a su fortalecimiento socio-organizativo.

**Ximena Avilés Recalde**, ecuatoriana. Educadora y comunicadora. Ha trabajado en niveles educativos formales y no formales, con jóvenes, maestros/as, mujeres y organizaciones. Coautora de *Pienso, Siento... Hago. Manual de Formación en Derechos y Ciudadanía*; y *Espacios productivos saludables. Huertos Familiares y Comunes de Hortalizas Orgánicas*. Ha participado en la coproducción de las siguientes guías pedagógicas: “Técnicas y Destrezas de Facilitación, comunicación; elaboración de material educativo y didáctico”, “Guía de Formación sobre la Sexualidad, Identificación y Control de Factores de Riesgo”, “Guía de Alfabetización Funcional ‘Aprendo a leer y escribir conociendo mis derechos’”. Ha colaborado también en la producción de folletos y de diversos artículos publicados en los medios de comunicación locales. Trabaja por los derechos de las mujeres y la participación ciudadana con equidad.

**María Fernanda Cabrera Erazo**, ecuatoriana. Psicóloga Educativa y Educadora, especializada en Gerencia Social y Derechos Humanos. Coautora de *Espacios productivos saludables. Huertos Familiares y Comunes de Hortalizas Orgánicas, Módulos para la Formación Alternativa a Mujeres en Derechos y Ciudadanía*. Ha cooperado en la producción de la “Guía de Alfabetización Funcional ‘Aprendo a leer y escribir conociendo mis derechos’”. Es feminista y trabaja comprometidamente con las organizaciones de mujeres de base y étnicas por sus derechos y por la igualdad de género.

**María Fernanda Cañete Racines**, ecuatoriana. Licenciada en Ciencias Políticas y Sociales por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Es actualmente Coordinadora del Programa “Participación Política y Mujer” e investigadora del Centro de Investigación de los Movimientos Sociales del Ecuador (CEDIME). Responsable del diseño y ejecución del Ciclo de Formación “Gestión Política en Democracia y Participación Electoral” para mujeres de partidos políticos que desarrollan el CEDIME y el Programa de Estudios Especializados de la Facultad de Ciencias Humanas de la PUCE. Ha trabajado en la Fundación Konrad Adenauer desde donde contribuyó a gestar el programa mencionado. Ha realizado diversas investigaciones y publicaciones sobre mujer, política, partidos políticos, aplicación y efectos de la cuota electoral para las mujeres a nivel nacional e internacional.

**Liliana Durán Aguilar**, ecuatoriana. Es Gestora para el Desarrollo Local por la Universidad Politécnica Salesiana. Desde 1984 se integró al movimiento sindical habiendo sido Vicepresidenta de la Central Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL) a la que estuvo ligada hasta el 2000. Militante feminista, desde 1995 ha sido dirigente del Foro Nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana y actualmente es su Coordinadora Nacional electa para el período 2003-2005. Ha participado en diversos proyectos orientados al fortalecimiento socio-organizativo del Foro y es coautora de *Informe Sombra a la CEDAW* y de *Capitalización de Experiencias* (en prensa).

**Patricia Gálvez Zaldumbide**, ecuatoriana. Doctora en Investigación y Planificación Educativa especializada en Gerencia Social y Derechos Humanos y consultora en Evaluación de Proyectos. Actualmente se desempeña como Directora Ejecutiva del Centro Ecuatoriano de Desarrollo y Estudios Alternativos (CEDEAL). Es coautora de las siguientes obras: *Manual de Formación en Derechos y Ciudadanía “Pienso, Siento... Hago”*; *Constitución de la República del Ecuador. Adaptación para la Educación Ciudadana*; *Manual Educativo en Género y Participación Política*; *Manual Educativo en Elaboración y Diseño de Proyectos*. Ha colaborado en la producción de las guías pedagógicas “Sexualidad, Cultura, Prevención de ITS, VIH/SIDA, Embarazo Adolescente, Salud Reproductiva, Identificación y Control de Factores de Riesgo”; “Técnicas y Destrezas de Facilitación, Comunicación y Elaboración de Material Educativo y Didáctico”. Ha participado en la elaboración de folletos e informativos sobre temáticas de gé-

nero, derechos humanos, participación ciudadana y liderazgo alternativo. Es feminista y milita en el movimiento de mujeres. Fue candidata a la Asamblea Nacional (1997) y a la diputación por Pichincha (1998).

**María Eugenia Lima Garzón**, ecuatoriana. Tiene estudios superiores de Arquitectura (Universidad Central del Ecuador, UCE) y Antropología (Universidad Politécnica Salesiana, UPS). Actualmente (2004) es Presidenta de la Fundación Mujer y Familia Andina (FUNDAMYF). En su experiencia profesional ha dirigido proyectos de desarrollo con visión de género orientados a poblaciones indígenas y populares, especialmente mujeres, habiendo participado en la elaboración de metodologías participativas y de planes de desarrollo locales. Desde su juventud ha militado en las filas de la izquierda integrándose al Movimiento Popular Democrático, de cuya dirigencia forma hoy parte. En su destacada trayectoria política ha sido electa Diputada de la República (1990-1994), Parlamentaria Andina (1992-1994) y Concejala del Distrito Metropolitano de Quito (2000-2004), habiendo propuesto importantes iniciativas como parlamentaria, tales como el Código de la Familia. En 1998 fue candidata a la Presidencia de la República.

**Sandra López Astudillo**, ecuatoriana. Obtuvo su Licenciatura en Lengua y Literatura por la Universidad de Cuenca y es egresada del postgrado en Antropología Social con aplicación al Género por la misma universidad. Actualmente (2004) es Coordinadora de la Fundación Grupo de Apoyo al Movimiento de Mujeres del Azuay (GAMMA) y es responsable de su área de comunicación. Desde 1996 dirige el programa "Mujeres en la Radio". Entre sus publicaciones se cuentan: *Manual de Metodología de Alfabetización (Técnicas de Diagnóstico Rural Participativo aplicadas a la Educación Popular)* (1996), *El Conejo y la Tía Zorra. Compilación de literatura popular* (1995). Milita en el feminismo.

**Julieta Logroño**, ecuatoriana. Obtuvo su Maestría en Ciencias Sociales con Especialidad en Género por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Ecuador). Es Licenciada en Filosofía y Ciencias Socio Económicas y tiene un Diploma en Género, Gestión y Políticas Públicas. Es docente universitaria de pre-grado y postgrado, asesora parlamentaria y consultora de ONGs y organizaciones internacionales. Coautora de varios trabajos de investigación, en especial de planes de desarrollo locales, regionales, es también autora de documentos sobre los temas de género, desarrollo y educación. Militante feminista, ha sido Presidenta del Frente Democrático de Mujeres (FDM) y es actualmente Vicepresidenta de la Confederación de Mujeres Ecuatorianas por el Cambio (CONFEMEC) y en cuanto tal, una de las representantes del Movimiento de Mujeres al Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU).

**Sandra Peñaherrera Calle**, ecuatoriana. Es Doctora en Jurisprudencia y Abogada de los Tribunales de la República por la Universidad de Cuenca. Obtuvo, además, su Li-

cenciatura en Ciencias Políticas y Sociales por la misma universidad y un Diploma en Género, Desarrollo y Planificación por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Actualmente (2004) es Directora Ejecutiva de la Fundación Grupo de Apoyo al Movimiento de Mujeres del Azuay (GAMMA) y ha sido responsable de su área de capacitación desde 1998. Es militante feminista.

**Ariadna Reyes Ávila**, colombiana. Realizó sus estudios superiores en Comunicación Social en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá especializándose en Comunicación Educativa. En 1991 se traslada al Ecuador. Ha sido docente de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Politécnica Salesiana (1998-2000), consultora de diversos organismos nacionales e internacionales en género, desarrollo y comunicación educativa, habiendo también ejercido el periodismo escrito (Diario *El Comercio*, 1992). Actualmente (2004) es Directora Técnica del Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU) e investigadora de la Cátedra de la Ciudad del Distrito Metropolitano de Quito. Es coautora de los libros *De las Demandas a los Derechos; Manual de Género y Desarrollo*, además de haber colaborado en la producción de diversos estudios sobre la equidad de género en el Ecuador. Otros títulos publicados son: *Tagaeri, la historia de un pueblo oculto en la selva; Coca: La Región y sus Historias*. Es feminista y activista por los derechos humanos y ha militado en la Coordinadora de Movimientos Sociales. Ha trabajado con organizaciones de mujeres, campesinas e indígenas, habiéndose comprometido especialmente con los pueblos indígenas amazónicos con quienes ha cooperado en procesos educativos, de desarrollo y de fortalecimiento socio-organizativo.

**Paulina Rodas Sevilla**, ecuatoriana. Tiene estudios superiores en Ciencias de la Educación por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Ha realizado estudios de postgrado en Comunicación para el Desarrollo en la Universidad Andina Simón Bolívar y en Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos en el CITE Politécnica Nacional. Se ha desempeñado como Directora Ejecutiva de Teatros de la Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE), Coordinadora de Desarrollo Institucional del Centro de Estudios e Investigaciones de la Mujer Ecuatoriana (CEIME), Promotora y Coordinadora de Capacitación Interna en el FISE, Coordinadora Técnica del Foro de la Mujer. Actualmente es Instructora de Género en el Postgrado de Proyectos del CITE-Politécnica Nacional. Es coautora de *Base Política del Foro de la Mujer* (2002) y *Mujeres por un Mejor Hábitat. Un Camino Esperado* (2003). Ha militado en las filas de la izquierda y del movimiento de mujeres y es afín a las tesis políticas feministas.

**Erika Silva Charvet**, ecuatoriana. Estudió Literatura en la Universidad Católica de Quito y obtuvo su Licenciatura de Sociología y CC.PP. por la Universidad Central del Ecuador (UCE) habiendo recibido el *Premio al Mejor Estudiante de la Escuela de Sociología* (1978). Obtuvo su Maestría en Ciencias Políticas en FLACSO-México. Ha si-

do profesora de la PUCE (1980-1981), de FLACSO-Ecuador (1981-1985;1987-1995) y desde 1985 ejerce la cátedra en la Facultad de Comunicación Social de la UCE. Se desempeña, además, como consultora nacional e internacional en ciencias sociales. Con una amplia experiencia como investigadora ha publicado libros y artículos para revistas especializadas. Entre sus obras se cuentan: *Identidad Nacional y Poder* (2004), *Mushuk Allpa. La Experiencia de los Indígenas de Pastaza en la Conservación de la Selva Amazónica* (2003), *Modelos Empresariales de Responsabilidad Social* (2000), *Los Mitos de la Ecuatorianidad* (1992, 1995), *Nación, Clase y Cultura* (1984). Es coautora de *Ecuador: una Nación en Ciernes* que obtuvo el *Premio Isabel Tobar Guarderas* (1991) y el *Primer Premio Universidad Central* (1992). En 1999 el Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU) la nominó para el Premio Pío Jaramillo Alvarado otorgado por FLACSO al/a académico/a más destacado/a en las ciencias sociales. Ha militado desde su juventud en la izquierda y se identifica como feminista.