

### Recuadro 3.1 Mujeres, conflicto armado y paz

#### Mujeres y género

Es útil distinguir entre *sexo* y *género*. Mientras que el sexo se refiere al estado biológico de ser hombre o mujer, el género se refiere a los aspectos del ser hombre o mujer definidos socialmente. *Relaciones de género* no hacen referencia a hombres o mujeres, sino a las relaciones sociales que se establecen entre ellos, tales como de clase, etnia, nacionalidad y religión. Las relaciones de género hacen referencia a las relaciones sociales que se establecen entre hombres y mujeres que se hallan en la base de otro tipo de relaciones, tales como la etnia, clase, nacionalidad y religión. Las relaciones de género pueden ser redefinidas en sociedad, varían con el tiempo y la cultura y no son inmutables.

En Colombia existen diferentes posturas ideológicas y políticas alrededor de si el feminismo sobredimensiona la opresión de las mujeres por parte de los varones y la coloca sobre otras formas de opresión-subordinación como son las de clase, o discriminación étnica, entre otras, o si realmente es la opresión de las mujeres el punto común más fuerte.

Los desacuerdos se complican con la competencia dentro del movimiento de mujeres -las posiciones ideológicas y el acceso limitado a recursos económicos para adelantar proyectos-, así como también por la diversidad inmensa del país. En conclusión, esta situación significa que los intereses y necesidades comunes no se definen de manera fácil. Por esta razón es útil, también, distinguir entre necesidades (prácticas) e intereses (estratégicas).

#### Necesidades e intereses

**Necesidades prácticas:** son necesidades que mujeres (y hombres) identifican en sus funciones socialmente aceptadas en la sociedad. Son de naturaleza práctica, suelen vincularse con insuficiencias en las condiciones de vida (como empleo y atención de la salud) y responden a necesidades inmediatas identificadas dentro del contexto específico del género. Si bien estas necesidades surgen de la división del trabajo según el género, satisfacerlas no cambia la condición de la mujer ni del hombre en la sociedad.

**Intereses estratégicos:** son aquellos formulados a partir de la condición subordinada de la mujer frente al hombre en la sociedad, según la estructura social. Estos sesgos varían según contextos específicos y pueden incluir la discriminación por género en la división del trabajo, en la administración del hogar, los mercados de productos y factores (incluyendo el acceso y control de recursos productivos como tierra); el estado y los derechos jurídicos; y la participación en la toma de decisiones en el hogar, la comunidad o el país. Satisfacer estas necesidades mediante la formulación de políticas para mejorar la condición de la mujer y promover la equidad, conlleva a la toma de acciones encaminadas a eliminar sesgos discriminatorios contra la mujer cambiando, de esta manera, su condición de la mujer en sociedad.

#### Conflicto armado y paz

La descripción del movimiento de mujeres en Colombia en el Capítulo 2 muestra que entre las organizaciones de mujeres existen concepciones diversas sobre el conflicto armado y la paz. Esto es un reflejo de posturas ideológicas dentro de la sociedad civil colombiana, En el contexto actual, ello se traduce en diferencias importantes en el diseño de estrategias, iniciativas, alianzas y acciones frente a la paz.

Un ejemplo de estas posturas es la priorización del trabajo de algunas organizaciones de mujeres en la búsqueda de incidir de forma inmediata sobre las manifestaciones actuales del conflicto armado sobre la vida y derechos de las mujeres víctimas, mientras que otras organizaciones priorizan en su trabajo la transformación de condiciones sociales a más largo plazo como condición para la consecución de una paz duradera.

Fuente: Moser, 1993; Moser y Clark, 2002; Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

## 1. Falta de habilidades para trabajar en conjunto

Esta es una consecuencia de la desconfianza propia de un país con conflicto armado y de las diferentes posiciones políticas, así como de la tendencia a que cada quien priorice sus necesidades e intereses particulares. Frente a ello, también corresponde a la cooperación internacional revisar su responsabilidad de profundizar o no las diferencias. El hecho de que una propuesta reúna grupos diversos representa en sí misma un logro significativo que merece todo el apoyo, mientras se avanza a próximas etapas para lograr alianzas más sólidas.

## 2. Fortalecer habilidades

Como alianza de organizaciones, se requiere fortalecer las habilidades necesarias en procesos de construcción de acuerdos, planeación y organización para completar el proyecto.

Es evidente que cada una de las organizaciones del grupo posee una variada gama de habilidades y conocimientos. Sin embargo, como conjunto, esas diferencias en cuanto a enfoques y habilidades requieren de puntos comunes, al mismo tiempo que se fortalecen algunas habilidades organizativas básicas.

## C. Componentes para la construcción de consensos

El marco para la construcción de acuerdos comprende cinco herramientas metodológicas básicas que se resumen en la Tabla 3.1. Estas herramientas son fundamentales para desarrollar esta estrategia. Cabe anotar que las herramientas se pueden complementar con una amplia gama de técnicas metodológicas adicionales, diseñadas para reforzar las diferentes etapas de procesos específicos de concertación. Algunos de estas técnicas se mencionan en el Capítulo 4, a medida en que se van introduciendo en el proceso de esta construcción de IMP.

Tabla 3.1 Marco para la construcción de consensos y herramientas metodológicas básicas

No.	Herramienta de construcción de consensos	Utilización
1	Marco analítico para la construcción de consensos	Presenta un panorama del proceso completo de construcción de habilidades para construir consenso
2	Etapas (escalera) para la construcción de consensos	Identifica las seis etapas del proceso para obtener consenso: construye identidad colectiva, fortalece las organizaciones y sus habilidades, acuerda una agenda; difunde, establece interlocución y, negocia con otros, los componentes específicos de esta agenda
3	El triángulo de poder	Distingue entre tres niveles: técnico, institucional y político, interrelacionados para fortalecer la capacidad de análisis de las organizaciones para trabajar unidas y lograr consensos
4.	Herramientas metodológicas participativas	Describe la gama de herramientas metodológicas participativas utilizadas para desarrollar el proceso en seis etapas
5	Herramientas participativas de negociación	Introduce los cuatro principios básicos de la negociación, junto con las herramientas visuales relacionadas con dos principios.

Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

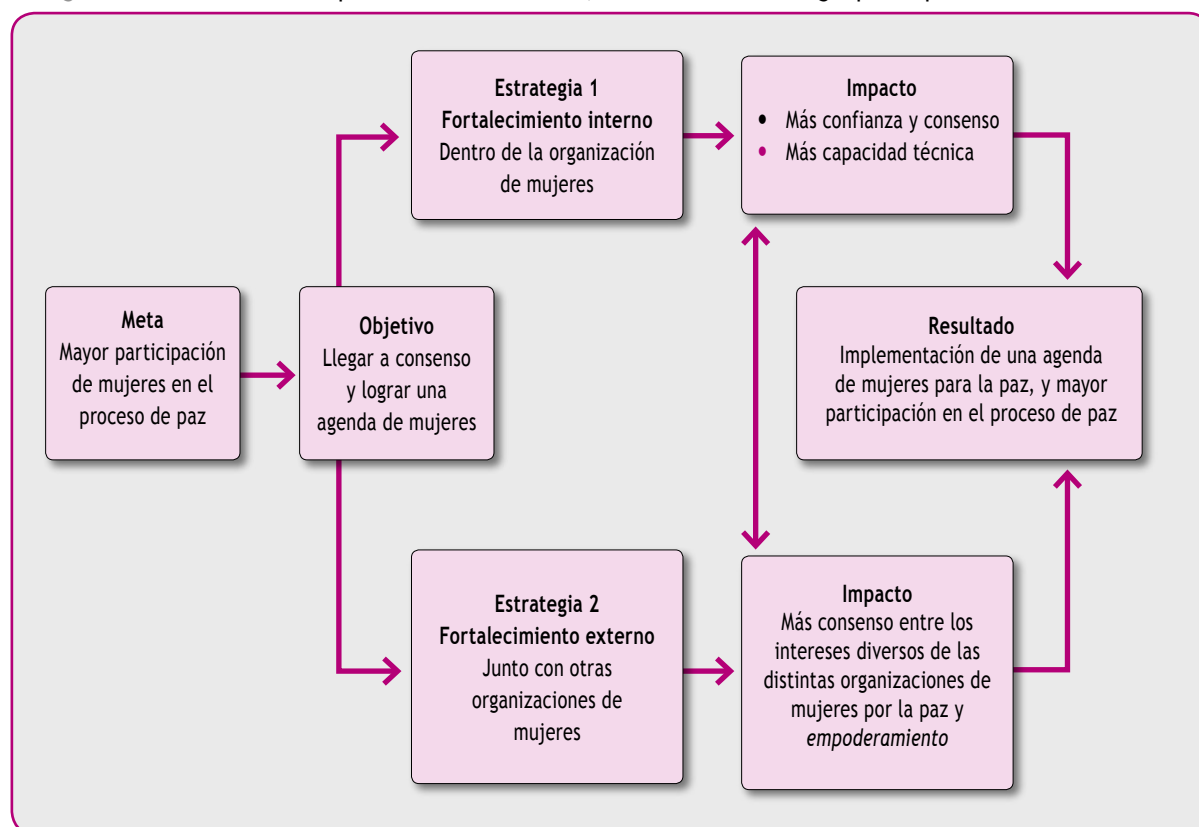
## 1. Marco analítico

El marco analítico permite plantear el proceso de construcción de consensos de principio a fin. El Diagrama 3.1 ilustra las diferentes etapas del proceso, desde la meta global hasta los resultados. Es evidente que un proceso de construcción de consensos puede incluir objetivos adicionales y llegar a resultados mucho más detallados de los que se ilustran en este *diagrama*.

Sin embargo, un principio fundamental del marco analítico es el diseño de una estrategia doble que aborde los obstáculos tanto internos de cada organización, como entre organizaciones.

- En cada organización resulta importante generar confianza entre diferentes miembros, así como fortalecer su capacidad técnica
- Entre organizaciones suele ser necesario fortalecer la confianza como una condición previa para el trabajo de cooperación entre las diferentes organizaciones participantes.

Diagrama 3.1 Marco analítico para construir consenso, base de la metodología participativa



Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

La presente guía se centra en la primera de las dos estrategias identificadas en el Diagrama 3.1, es decir, reducir las limitaciones internas de las organizaciones de mujeres.

Sin embargo, una vez se logra esto, tanto el marco como la metodología asociada también sirven para enfrentar las restricciones que se dan para obtener una mayor cooperación entre las organizaciones. Dado que el marco para la construcción de consensos interinstitucional se encuentra menos desarrollado, requiere de mayor trabajo.

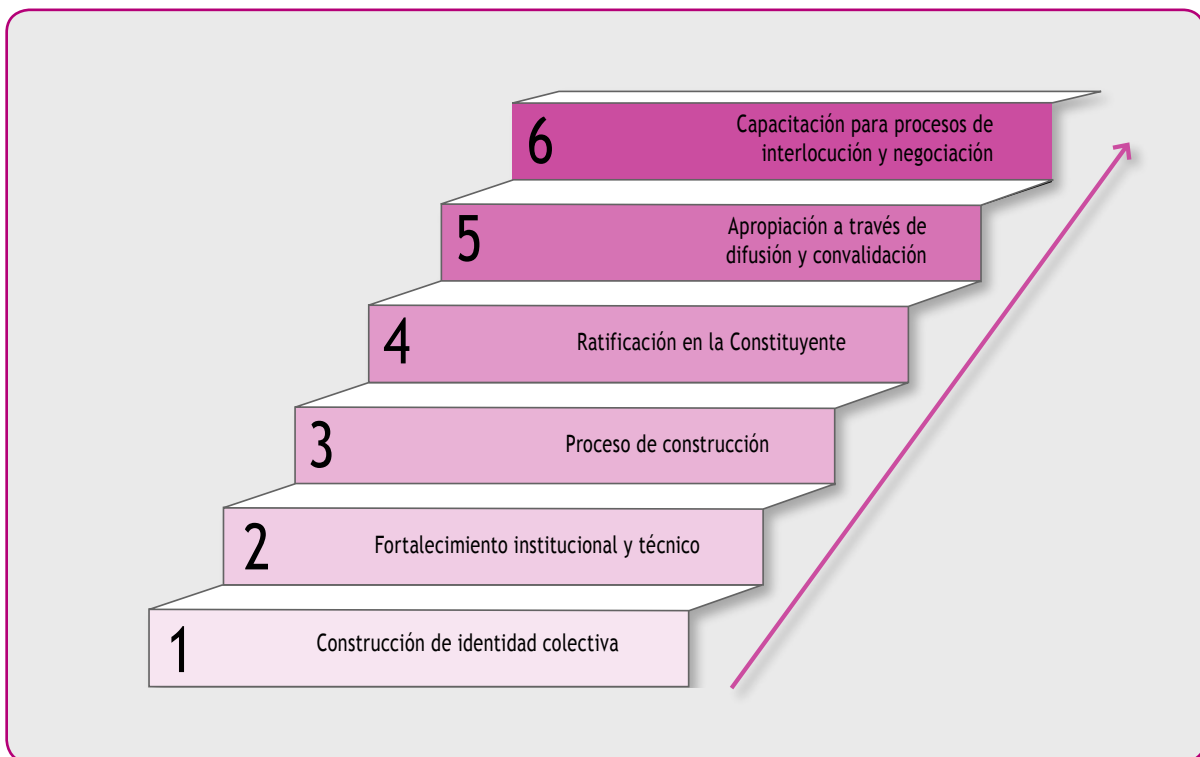
## 2. Etapas (escalera) de la agenda básica

El Diagrama 3.2 que contiene la figura de la escalera para la construcción de consensos es una herramienta visual que permite resumir las seis etapas básicas del proceso de concertación interno de una organización de mujeres, así como identificar su punto de

partida (escalón 1), la secuencia de sus etapas (escalones 2 a 5) y el punto que se busca alcanzar (escalón 6).

Por su propia naturaleza, para ir ascendiendo en la escalera es preciso emprender un proceso secuencial que empiece por la etapa 1 y suba, paso a paso, hasta alcanzar la etapa 6.

Diagrama 3.2 Etapas construcción de consenso para *agenda básica* (estrategia 1)



Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

Los objetivos de las seis etapas se describen a continuación y se amplían en el Capítulo 4 en cuanto a su aplicación. Éstos son:

*a. Etapa 1. Construcción de identidad colectiva*

- Iniciar el proceso de construcción de una identidad conjunta del grupo u organización de mujeres con quien se trabaja.

*b. Etapa 2. Fortalecimiento institucional y técnico*

- Iniciar el proceso de fortalecimiento como grupo

- Dar capacitación técnica para lograr en conjunto los objetivos propuestos.

*c. Etapa 3. Proceso de construcción*

- Planificar y desarrollar en forma concertada el proceso de construcción de una *agenda básica* para la paz: definición de su significado político, planeación de sus etapas, elección de metodologías para fortalecer el consenso y reducir tensiones internas, construcción de su contenido y elección de un espacio político de discusión y acuerdo nacional.

*d. Etapa 4. Ratificación en la Constituyente (espacios políticos de decisión)*

- Facilitar la construcción de acuerdos nacionales sobre el contenido de la *agenda básica* para la paz, con base en la ratificación de consensos regionales y sectoriales
- Impulsar la auto institución del grupo como protagonistas políticas en espacios de decisión, a partir de una agenda concertada. Por ejemplo, en constituyentes
- Propiciar la consolidación de un pacto político entre las organizaciones de mujeres que participan de espacios políticos de decisión, como constituyentes, para hacer realidad los acuerdos logrados y delinear las estrategias para llevarlos a cabo.

*e. Etapa 5. Apropiación a través de la difusión y convalidación (niveles nacional, regional y municipal)*

- Iniciar un proceso de apropiación de la *agenda básica* para la paz mediante su difusión y convalidación desde lo nacional, regional, municipal y sectorial.

*f. Etapa 6. Capacitación para procesos de interlocución y negociación*

- Capacitar a las mujeres de la organización en metodologías discutidas y aplicadas con ellas
- Promover el análisis y planificación de los procesos de interlocución y negociación de la agenda que se desarrollarán en los diversos niveles, nacional, regional, municipal, sectorial, a través de estas metodologías
- Consolidar acuerdos concretos con otras organizaciones sociales e instancias gubernamentales de decisión.

### 3. El triángulo de poder

Para fortalecer el trabajo de organizaciones de mujeres, como *grupo*, es preciso abordar de manera simultánea *tres* niveles de componentes, que se relacionan entre sí: político, técnico e institucional.

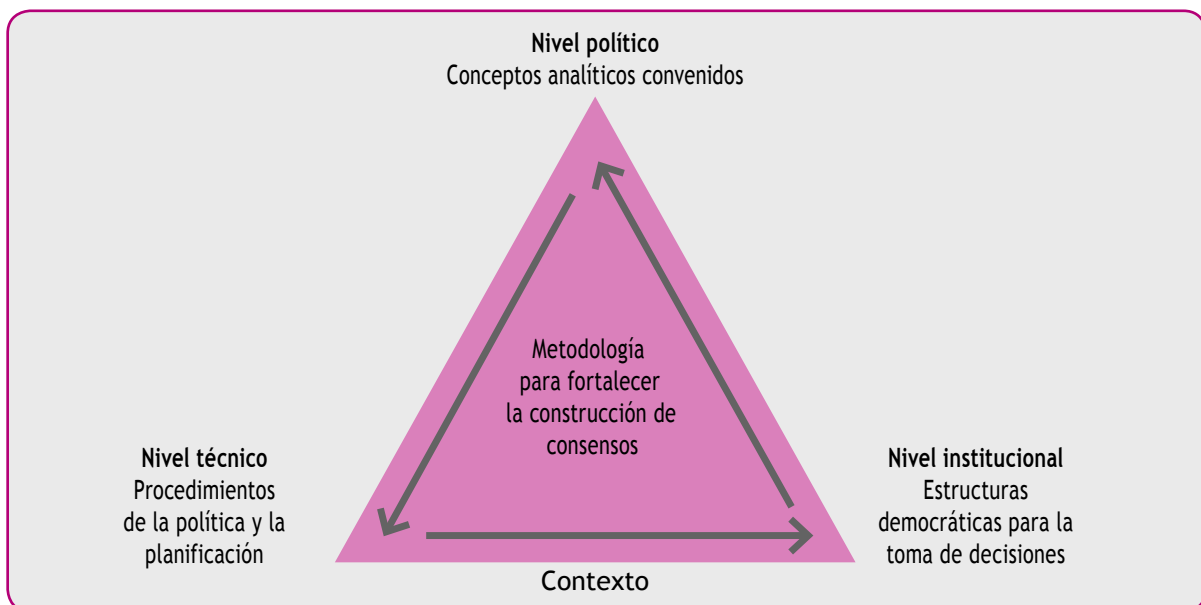
Como se ilustra en el Diagrama 3.3, el denominado ‘triángulo de poder’ muestra los tres niveles que se interrelacionan en el fortalecimiento de habilidades internas para construir consensos.

**Nivel político (P).** Desarrolla un conjunto de *conceptos analíticos*, que se construyen y aclaran entre las personas del grupo y cuyo contenido es el resultado de acuerdos.

**Nivel técnico (T).** En éste se adelantan algunos *procedimientos de la política y de la planificación* y se hace capacitación técnica para realizarlos.

**Nivel institucional (I).** Identifica y apoya algunas *estructuras institucionales* descentralizadas para facilitar la toma de decisiones de manera más democrática. Con ello se

Diagrama 3.3 El triángulo de poder: tres niveles de intervención del marco analítico para construir consenso



Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

fomentan la confianza y el respeto entre todas las organizaciones de mujeres, factor indispensable para una sólida alianza.

Los tres niveles permiten identificar necesidades, no solo para fortalecer las habilidades básicas de planeación y organización, sino también para responder a un reto mayor: mejorar la capacidad del grupo para llegar a un consenso en materia política e institucional. El sentido de las flechas muestra que la relación no es unidireccional sino triangular, de esa manera se retroalimentan los diferentes componentes.

Para trabajar sobre los tres niveles es indispensable hacer previa una lectura y análisis constantes y cualificados del contexto, con el propósito de conocer el escenario de acción en el que se desarrolla el proceso de fortalecimiento de habilidades para construir consenso. Esta lectura permite realizar procesos de planificación que aprovechen de manera estratégica las oportunidades políticas y sociales del contexto y reduzcan sus amenazas. En ella es indispensable incluir los escenarios nacional, regional, municipal y sectorial, dadas sus diferencias culturales, así como las particularidades en cuanto a las manifestaciones del conflicto armado y en las dinámicas organizacionales.

#### *a. Aportes del triángulo*

El triángulo de poder tiene dos características esenciales:

- Es una herramienta analítica en los procesos de construcción de consensos (etapa 2, Capítulo 4)
- Es una herramienta de planificación operativa que sirve para identificar los puntos de entrada de una intervención, como interlocución y negociación

El triángulo es de mucha utilidad para identificar el carácter de *oferta* (etapas 5 y 6, Capítulo 4), de la interlocución o de la negociación (las entidades o personas invitan a las organizaciones de mujeres a establecer interlocución), o *demanda* (las organizaciones de mujeres proponen a otros establecer interlocución), así como también para ubicar si esta oferta o demanda responde a un interés político, técnico o institucional. Cada una de las entradas determina la forma como se aborda el proceso.

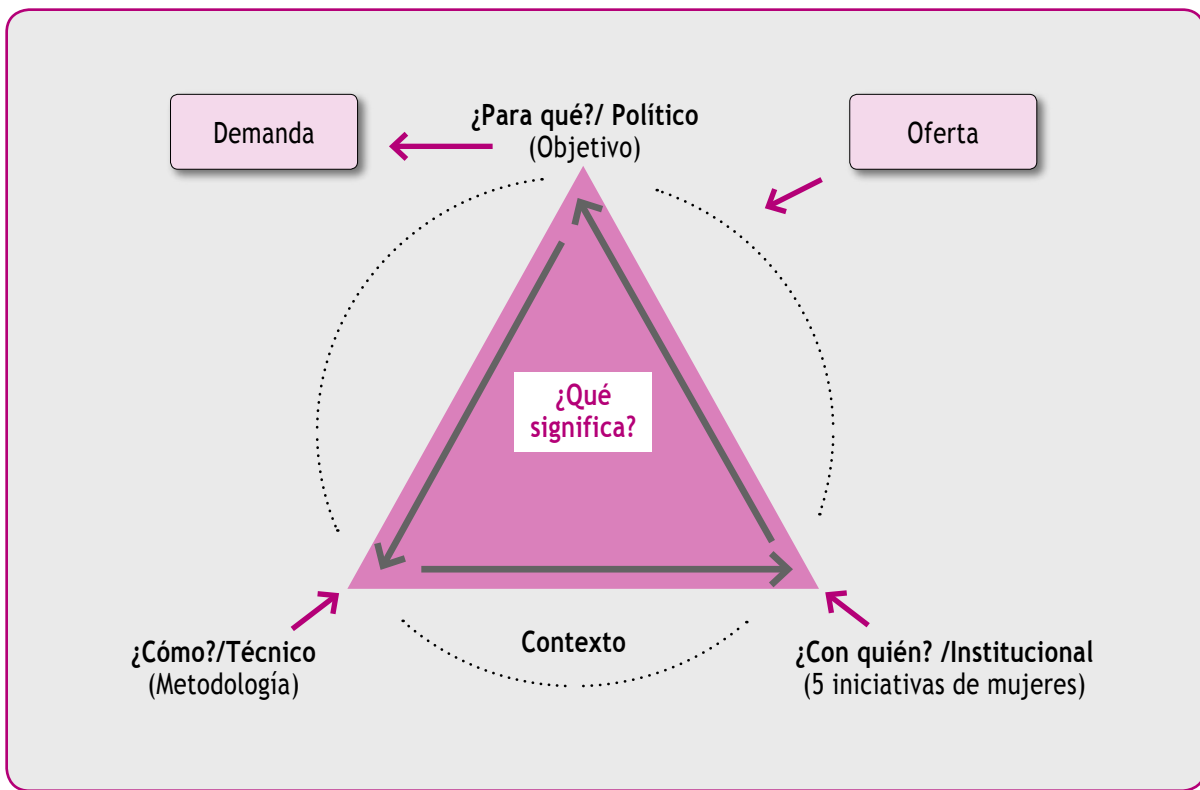


Por ejemplo, si es por oferta –porque proponen que la organización participe de un movimiento nacional contra la guerra-, se sugiere identificar con anterioridad puntos en común e intereses compartidos con las otras organizaciones, así como hacer una priorización de los elementos más importantes para concertar, dado que en una negociación es necesario dejar de lado muchos intereses.

Para su aplicación, luego de una lectura del contexto se identifica si es por oferta o demanda y se ubican los puntos de entrada que responden a tres preguntas fundamentales de los procesos:

- El *para qué* define el objetivo de la interlocución, corresponde al nivel político
- El *cómo* indica cómo desarrollar el proceso para conseguir el objetivo, corresponde al nivel técnico
- El *con quién* identifica los posibles aliados para lograr una interlocución con mayor impacto, corresponde al nivel institucional (Diagrama 3.4).

Diagrama 3.4 Puntos de oferta y demanda para interlocución en niveles técnico, institucional y político



Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

Así pues, el triángulo es una herramienta holística que permite identificar las ventajas comparativas de diferentes tipos de iniciativas, con diferentes actores sociales, con base en diferentes metodologías.

#### 4. Herramientas metodológicas participativas

El marco para la construcción de consensos se implementa con herramientas metodológicas participativas. Éstas provienen de “una familia cada vez más grande de enfoques y métodos que le permiten a la población local compartir, mejorar y analizar su conocimiento de la vida y de las circunstancias para planificar y actuar” (Chambers, 1994) (Anexo 1).

La metodología participativa ofrece a las personas la oportunidad de incluir su voz, aumentar su capacidad para actuar y lograr representación. Es una metodología esencial para la construcción de consensos.

En la identificación y elaboración de herramientas propias de la metodología participativa, encaminadas a la construcción de consensos, el equipo EAM se apoyó en experiencias anteriores en las cuales empleó estas mismas técnicas en Colombia<sup>17</sup>. Hasta el presente las metodologías participativas no han gozado de una amplia utilización para la creación de consenso en una agenda de paz. Por consiguiente, el proceso de IMP constituye un modelo para muchos de los métodos descritos.

##### *a. Principios*

Las metodologías participativas van más allá de lo técnico. Los métodos se inspiran en fundamentos filosóficos más profundos, desarrollados en el curso de las décadas pasadas (Recuadro 3.2).

---

<sup>17</sup> El equipo, junto con otros colegas, emprendió una investigación participativa sobre las percepciones de violencia en comunidades urbanas pobres, en varias ciudades de Colombia (Moser y McIlwaine, 2000a; 2004).

### Recuadro 3.2 Descripción de metodologías participativas

Las metodologías participativas tienen como fundamento la defensa que hace Paulo Freire de la educación popular como *empoderamiento* (1950-1960), así como en una serie de herramientas de investigación sobre antropología y agrosistemas. La popularidad de la que disfrutan actualmente la evaluación urbana participativa (EUP) y la evaluación rural participativa (ERP), como se ha llegado a denominar esta metodología, empezó en los años ochenta, promovida por las organizaciones de base que reaccionaban en contra de las agendas de desarrollo impuestas desde fuera.

En épocas más recientes estos métodos han desempeñado un papel importante en los últimos debates referentes a la manera de conceptualizar la pobreza. Esto ha constituido un viraje entre los enfoques cuantitativos estáticos de la línea de pobreza y los enfoques cualitativos y participativos dinámicos, que han intentado llamar la atención de los encargados de las políticas hacia las “voces de los pobres”. Aunque los métodos convencionales utilizan medidas de la pobreza basada en los ingresos y el consumo, los enfoques participativos emplean indicadores subjetivos múltiples del estado de la pobreza, que surgen de las realidades que viven los pobres, recopiladas mediante técnicas participativas.

Las metodologías participativas difieren de otros métodos de investigación por la distribución del poder en las diferentes etapas del proceso de investigación y no sólo en las herramientas utilizadas.

Los elementos cruciales de la ERP y la EUP tienen que ver con la forma en que la población local lleva a cabo la investigación. Esto implica, por lo menos en teoría, una transferencia de poder, de los investigadores a la población local, como una manera de valorar su conocimiento por encima del de otras fuentes “externas”.

La investigación participativa puede influir en lo político de diferentes maneras, entre ellas, en la forma en que la nueva información recopilada no solo llena ciertos vacíos, sino que desafía las categorías y conceptos descriptivos tradicionalmente utilizados, demostrando la capacidad que tienen los pobres de analizar y problematizar su propia experiencia. Asimismo incentiva la acción local. En este caso los pobres, que toman parte en la investigación participativa se sienten motivados desde su propia experiencia para asumir su defensa y actuar en la búsqueda de solución a sus necesidades colectivas. Por otra parte, el diálogo político se amplía a más grupos, con intereses y perspectivas distintas, así como prioridades diversas.

La investigación participativa puede constituir un proceso de aprendizaje basado en la experiencia, para quienes formulan las políticas, en el que el contacto de primera mano con las comunidades pobres puede contribuir a entender y analizar procesos desde miradas más críticas, complejas y reflexivas.

Fuente: Chambers, 1992; 1995; Cornwall y Jewkes, 1995; McGee, 2002; Moser, 1998; Moser y McIlwaine, 2004.

Entre los principios más importantes se encuentran:

La metodología se trabaja en grupos para construir desde distintos puntos de vista. La metodología se trabaja en grupo y no de forma individual, por que es a partir del trabajo colectivo que se expone desde distintos puntos de vista, una realidad compartida y se van construyendo

diagnósticos y soluciones conjuntas. Por esta razón los grupos deben conformarse con personas que compartan características, un objetivo o una misma problemática.

**La metodología es participativa para fortalecer el poder del grupo que la implementa.** Es decir, consulta directamente a las personas involucradas en el desarrollo de un proceso y lo hace para garantizar que sus opiniones y aportes sean escuchados, discutidos y tenidos en cuenta, a la hora de formular propuestas para afrontar dificultades, buscar soluciones a sus propios problemas y necesidades. También para propiciar la concertación entre diversos intereses, con el fin de conseguir objetivos comunes e incidir en espacios con poder de decisión.

**La voz de quienes participan es la protagonista.** El objetivo principal es “dar voz” a todas las personas que participan. Por esta razón, se consigna en forma textual y en su propio lenguaje, lo expresado por ellas; de esa manera, quien investiga cumple con el papel de facilitar la construcción colectiva de conocimiento dentro de un diálogo permanente de saberes. En este diálogo los y las participantes también se capacitan en la utilización de estas herramientas para sus propios propósitos.

**Las herramientas son gráficas para hacer visible y comprensible sus propios procesos.** La metodología se implementa a través de herramientas gráficas de fácil comprensión, lo cual permite a quienes participan observar paso a paso el proceso que han ido construyendo y consignarlo de manera sencilla y sistemática sobre papel, madera u otros recursos disponibles. La visualización y comprensión del proceso permite hacer planificaciones más acertadas a futuro, así como evaluar lo alcanzado.

**Las herramientas facilitan análisis holísticos.** Representar asuntos de la realidad que se quiere intervenir facilita análisis más detallados del entorno y, por consiguiente, una mayor precisión en sus propuestas de solución. Esta cualidad de la metodología se mantiene aún cuando se trata de fenómenos sociales complejos y multicausales, que gracias a las herramientas participativas basadas en un enfoque holístico, se pueden registrar de forma sencilla, sin perder la riqueza de la complejidad social.

**Las herramientas se adaptan a necesidades distintas.** Las herramientas se caracterizan por la flexibilidad en su diseño y aplicación. Éste facilita la adaptación a distintas necesidades de investigación e intervención– diagnósticos, planificación estratégica, evaluación, etc., sobre diversos temas, entornos y grupos poblaciones, como organizaciones de mujeres, organizaciones mixtas, comunidades pobres, grupos juveniles, entre otras.

**El trabajo en grupos pequeños promueve la participación.** La aplicación de estas herramientas se hace con grupos pequeños y posteriormente los resultados se trabajan en plenaria con el total de participantes, lo cual permite abrir distintos canales de participación. Por un lado en el trabajo en grupos pequeños la oportunidad de opinar aumenta por el reducido número de participantes. Por otro lado uno de los papeles del facilitador o facilitadora es estimular a cada participante a que den su opinión, discutan los disensos y construyan consensos. En cada grupo alguna persona toman el marcador, escribe en el papelógrafo sus consensos y presenta los resultados a la plenaria. En plenaria estos consensos se exponen y entre todo el grupo se concretan acuerdos.

**La triangulación con diferentes grupos poblacionales permite reducir información parcializada.** Debido a que la metodología recoge las percepciones de grupos poblacionales sobre un tema de su realidad social, se hace necesario triangular la información para reducir la posibilidad de recoger información parcializada sobre el asunto por indagar. La triangulación consiste en preguntar a grupos poblacionales distintos– mujeres, hombres, adultos, jóvenes o entre distintas organizaciones de mujeres-, sobre un mismo tema y comparar consistencias y divergencias. También se hace triangulación, utilizando distintas herramientas para conseguir un mismo objetivo.

La metodología utiliza una gran variedad de herramientas participativas, las más importantes que se utilizaron en el proceso, así como su procedimiento de aplicación, son descritos en la Tabla 3.2.

- Esta metodología junto con sus herramientas tiene la particularidad de adaptarse a distintos temas, problemas y preguntas según los requerimientos y objetivos de cada aplicación
- Cada una en sí misma no es instrumento inmodificable, ni se puede aplicar siempre a una necesidad específica

**Tabla 3.2 Herramientas participativas para fortalecer capacidades y llegar a consensos**

Herramientas	Objetivo	Procedimiento de aplicación
<i>Zopp*</i>	Identificar puntos en común entre las distintas opiniones de las participantes consignadas en tarjetas, en torno a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema</li> <li>• Problema</li> <li>• Ganancias y pérdidas</li> <li>• Oportunidades y amenazas</li> <li>• Definición de conceptos claves dentro del proceso</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se utilizan preguntas guía y las participantes escriben la respuesta en tarjetas y las colocan en una pared</li> <li>2. Cada una leerá a las tarjetas de las demás</li> <li>3. Luego, se nombra a dos o más participantes para que realicen una agrupación de tarjetas según afinidad en el contenido</li> <li>4. Las encargadas escriben en una nueva tarjeta una frase que resuma el contenido agrupado (categorías) y se leen en público para incluir sugerencias y cambios</li> <li>5. Posteriormente se cuentan las tarjetas asociadas a cada grupo y los resultados se comparten en plenaria</li> </ol>
<i>Lluvia de ideas</i>	Identificar, hacer listado y agrupar las ideas de las participantes en torno a un tema o definición	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hace una pregunta central y las ideas respuesta de las participantes se consignan en el papelógrafo, de manera que los aportes queden visibles</li> <li>2. Luego, se agrupan por semejanza y se pueden construir conjuntamente definiciones, conceptos, elaborar categorías y orientar reflexiones</li> </ol>
Priorización	Ordenar las ideas expuestas en otras herramientas, de mayor a menor, según la importancia que le asignen las participantes	Luego de tener el listado de ideas, las participantes proceden a votar por tres, asignándoles el puntaje 3 a la que consideran más importante, 2 a la de siguiente importancia y uno respectivamente
Línea de tiempo	Identificar y graficar tendencias y cambios de un proceso en un rango de tiempo específico. Planificar la ruta de un proceso con sus actividades en relación con sucesos del entorno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con base en una pregunta y sobre una línea, las participantes ubican las distintas etapas de un proceso dentro de un tiempo específico (puede ser un proceso pasado o una planificación a futuro)</li> <li>2. Sobre este trabajo si se requiere se podrán ubicar asuntos relevantes para relacionar, que respondan la pregunta inicial</li> </ol>
Matriz de logros y dificultades	Evaluar asuntos u organizaciones a partir de la identificación de sus potencialidades y dificultades en busca de soluciones pertinentes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con base en una pregunta sobre un proceso o evento ocurrido y sobre una matriz con 2 columnas se les pide a las participantes que identifiquen en la columna 1 los logros y en la columna 2 las dificultades</li> <li>2. Posteriormente se pide que analicen la tabla relacionando estos dos asuntos para evaluar lo ocurrido.</li> </ol>

Continúa ←

\* *Zopp* es la sigla de la denominación alemana *Zile Orientierte Projekt Planung* para la planificación de proyectos. *Zopp* consta de varios aspectos:

- Ha sido un método importante en la guía de procesos de planificación
- Se trabaja desde un enfoque de grupo o equipo que sirve como marco de análisis de múltiples problemas

El uso de tarjetas permite hacer visibles las contribuciones individuales de las participantes y los resultados de las discusiones (ver [www.jjponline.com/marcologico/resumido.html](http://www.jjponline.com/marcologico/resumido.html)).

(Continúa)

Herramientas	Objetivo	Procedimiento de aplicación
Matriz de estrategias y acciones	Identificar estrategias y acciones para aplicarse a un problema. Identificar las instituciones que pueden ayudar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con base en un objetivo y sobre una matriz con 2 columnas se les pide a las participantes que identifiquen en la columna 1 las estrategias</li> <li>2. Posteriormente en la columna 2 y en relación con cada una de las estrategias formuladas se les pide que identifiquen acciones que permitan llevar a cabo cada estrategia</li> </ol>
Matriz de tendencias o secuencias de planeación (con calificación)	Identificar cambios importantes que se desean obtener y los elementos necesarios para lograrlos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos</li> <li>• Productos</li> <li>• Resultados</li> </ul> Identificar los cambios teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que pasó, “antes”</li> <li>• Lo que pasó “ahora”</li> <li>• Lo que pasará si no se hace nada futuro deseado</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobre una matriz de 4 columnas se les pide a las participantes que identifiquen lo resultados que esperan de un proceso y lo ubiquen en la columna 4</li> <li>2. Con base en los resultados esperados se les pide que identifiquen varios productos concretos que permitan su logro</li> <li>3. Una vez identificados los productos se les pregunta por los insumos que se necesitan para conseguir los productos identificados. También se puede planear en una matriz de cuatro columnas, teniendo en cuenta la experiencia pasada, el momento actual, imaginando el futuro sin la intervención y el sentido que deberá tener la intervención para lograr los cambios</li> </ol>
Constelación de organizaciones	Identificar en el panorama amplio, de organizaciones que trabajan por la paz, dónde se ubican cada una de las organizaciones presentes, para facilitar el autorreconocimiento de su papel en ese contexto específico e identificar posibles aliados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobre una pared se le pide a las participantes que ubiquen todas las organizaciones que conozcan que trabajen sobre el tema de interés</li> <li>2. Cada una observará las organizaciones mencionadas y las clasificará de acuerdo con los criterios acordados</li> <li>3. Luego se hacen preguntas para inducir la reflexión sobre asuntos críticos o debilidades de la organización con la que se trabaja</li> </ol>
Mapas institucionales	Identificar y evaluar las distintas organizaciones que trabajan un tema o actúan en un entorno específico, medir su importancia, contar y calificar sus relaciones con otras organizaciones e identificar posibles aliados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se pide a las participantes que representen las organizaciones sobre las que se hace la pregunta con un círculo</li> <li>2. Luego, que asignen un tamaño al círculo de acuerdo con la importancia de cada organización o cualquier otro criterio elegido</li> <li>3. Se pide que dibujen flechas uniendo círculos en los casos en que haya relaciones entre organizaciones y escriban el tipo de relación</li> <li>4. Se puede pedir que otorguen valores positivos o negativos a estas relaciones u organizaciones, según acuerden</li> </ol>
Flujogramas	Identificar los enlaces entre un asunto y su resultado, así como sus causas y consecuencias.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con base en una pregunta, se pide a las participantes que identifiquen un asunto para analizar</li> <li>2. A partir de éste, se pide que grafiquen todos los enlaces y relaciones del asunto (causas, consecuencias, resultados)</li> <li>3. Posteriormente, se pide que hagan un análisis de ellas.</li> </ol>

Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.



- La flexibilidad que las caracteriza ha permitido diseñar, adaptar o innovar según los requerimientos del proceso real sobre el cual se inscriben.

Algunas de estas adaptaciones e innovaciones se describen a continuación:

**Herramientas diseñadas para hacer operativa la metodología participativa.** Para muchos participantes los conceptos que se encuentran incorporados en las herramientas participativas no siempre son fáciles de entender en términos operativos.

Una de las herramientas más difíciles de identificar en la Tabla 3.2 anterior es la *Matriz de tendencias o secuencias de planeación (con calificación)*, que establece una distinción entre insumos, productos e impactos. Por este motivo el EAM desarrolló una herramienta adicional a la que se le conoce comúnmente como el plato típico de sancocho (Tabla 3.3).

Tabla 3.3 El “sancocho”: distinción entre insumos, productos e impacto

Insumos	Productos	Impacto
Agua, papas, yuca, plátano verde, carne y hueso	Buen sancocho	El sancocho se convirtió en un evento que reunía a la comunidad cada ocho días y en el que se hablaba de los problemas del barrio
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cifras de población femenina en edad escolar y tendencias de la demanda de cupos</li> <li>● Profesores</li> <li>● Textos</li> <li>● Presupuesto</li> </ul>	Construcción de una escuela en el lugar de mayor demanda de mujeres, con aulas acordes con sus necesidades de ellas	Aumento en el número de las mujeres que acceden al mercado laboral
Cuñas radiales, afiches, charlas en colegios, puerta a puerta para la prevención del cólera.	Control de la epidemia de cólera.	Mejoras en la higiene al cocinar y comer.

Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

Este es un ejemplo práctico que utiliza al típico sancocho colombiano para mostrar la distinción entre insumos, productos e impactos.

**Etapas y herramientas básicas para llegar a un consenso.** Dentro de la construcción de consenso es importante resaltar las siguientes etapas y herramientas básicas:



- Primero, se trabaja en grupos pequeños con base en una misma pregunta, hasta llegar a un consenso por un acuerdo verbal general o por la aplicación de un *Zopp* o una *lluvia de ideas* y priorización
- Segundo, se llevan a plenaria las decisiones de los pequeños grupos y allí el grupo general discute los resultados y realiza una nueva votación valorativa sobre lo priorizado en los grupos pequeños
- Tercero, los disensos se deben consignar, así como los comentarios e ideas hechas en el transcurso de los ejercicios para retomarlas posteriormente.

La Tabla 3.4 explica los procesos de llegar a consensos en términos de algunas herramientas específicas. En ella se observa que cuando los temas se trabajan directamente en la plenaria, el *Zopp* es la herramienta más versátil para llegar a un consenso porque se logran síntesis y acuerdos de manera más ágil. Por su parte la *lluvia de ideas* y priorización tienen la misma cualidad en grupos pequeños.

Con las restantes herramientas expuestas en la Tabla 3.4, se propicia el consenso a partir de los elementos de análisis que genera el proceso de aplicación de la herramienta, es decir, a mayor diálogo y discusión sobre elementos claves, diseñados en la herramienta, mayor claridad de los participantes sobre sus intereses y los de los otros, más enfoque sobre un tema concreto y mayor posibilidad de acuerdo.

**Para reconocer aspectos subjetivos importantes en contextos de conflicto armado: el temor y las tensiones.** En el fortalecimiento a organizaciones de mujeres y mixtas que trabajan por la paz, las herramientas participativas deben tener en cuenta aspectos subjetivos específicos que inciden en el desarrollo de su trabajo, en contextos de conflicto armado. Entre estos aspectos se destacan: el temor presente en el quehacer y en la vida cotidiana de las y los miembros de una organización y las tensiones propias de los grupos, por diversas razones.

Para trabajar con los miedos se adaptan las herramientas participativas de manera que permitan reconocer los múltiples temores de las mujeres y hombres en su vida personal, familiar y como parte de una organización (Recuadro 3.3).

Tabla 3.4 Aporte de herramientas participativas a la construcción de consensos

Herramientas	Cómo se van construyendo consensos
<i>Zopp</i>	<p>Con esta herramienta a partir de opiniones individuales sobre un tema específico se van construyendo consensos al:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la opinión escrita de todas las participantes</li> <li>• Facilitar la búsqueda de puntos en común entre ellas</li> <li>• Propiciar que ellas s formulen frases resúmenes o categorías desde su propio entender</li> <li>• Propiciar un intercambio sobre los resultados y hacer ajustes según las sugerencias de las participantes</li> <li>• Llegar a definiciones colectivas, así como identificar problemas, oportunidades o amenazas como grupo</li> </ul>
<i>Lluvia de ideas y priorización</i>	<p>Con esta herramienta a partir de opiniones individuales los consensos se van construyendo al:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir el total de las participantes en grupos pequeños</li> <li>• Dar a conocer la opinión oral de las participantes del grupo</li> <li>• Facilitar el intercambio y discusión entre ellas y hacer listado con los resultados de los acuerdos logrados, en forma visible al grupo</li> <li>• Buscar un mayor consenso al facilitar la priorización de las tres ideas más importantes para el grupo, según votación valorativa de las participantes.</li> <li>• Apoyar la exposición de los resultados de cada grupo en plenaria y, con base en ellos, hacer en colectivo una agrupación para identificar puntos en común y establecer las prioridades del grupo</li> </ul>
<i>Matriz</i>	<p>Con esta herramienta a partir del trabajo como grupo pequeño los consensos se van construyendo al:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la opinión oral de las participantes en el grupo pequeño</li> <li>• Propiciar un intercambio y búsqueda de acuerdos en el grupo en torno a las diferencias de opiniones, relacionando los distintos temas que componen la matriz</li> <li>• Facilitar el análisis en torno a la relación de estos temas</li> <li>• Escribir los resultados que el grupo comparte</li> <li>• Apoyar la exposición de los resultados de cada grupo en plenaria y, con base en ellos, proceder a agrupar entre todas para identificar puntos en común, lo cual incide en toma de decisiones del grupo, directamente o a través de síntesis</li> </ul>
<i>Mapas institucionales</i>	<p>Con esta herramienta el consenso lo construye el grupo pequeño al:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entre las participantes un trabajo gráfico que permite apreciar visualmente el entorno institucional del grupo, definir el grado de importancia de las organizaciones, su capacidad de relación, y la confianza que se tiene en ellas</li> <li>• Facilitar la construcción del mapa con representantes de distintas organizaciones propicia la identificación de nuevas relaciones entre organizaciones y el fortalecimiento de las que ya se tienen o se desean, según el objetivo</li> <li>• Apoyar la exposición de los resultados a la plenaria, permite un mayor conocimiento del universo organizacional del grupo en general y una identificación de posibles aliados.</li> </ul>

Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

Este ejercicio permite reconocer que una situación percibida por algunas personas, como su propia debilidad, puede ser una situación común a las demás, al mismo tiempo, propicia la búsqueda de soluciones colectivas a los temores identificados y aumenta las posibilidades de apoyo mutuo y de cohesión del grupo.

En cuanto a las tensiones generadas entre las participantes -dados los diversos intereses en juego-, las herramientas y la metodología propician que se expongan y argumenten las diferencias, según su pertinencia, en la construcción de un objetivo común. Desde esta perspectiva, los consensos que se construyen valoran las diversas opiniones en torno a un objetivo compartido.

### Recuadro 3.3 Búsqueda de soluciones

Los temores se consignan, de manera personal y confidencial, en tarjetas que se depositan en una gran bolsa sin limitar su número; después se colocan en un lugar visible (como en el *Zopp*) para que todo el grupo las lea una tras una. Luego, algunas participantes las clasifican en categorías generales y se invita al grupo a plantear soluciones colectivas.

Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

## 5. Negociación y herramientas

La última herramienta que se utiliza para construir el consenso concierne específicamente al proceso de negociación, la sexta y última etapa del marco para la construcción de consensos. En esta etapa, más que en cualquier otra, son esenciales las habilidades de liderazgo. Por consiguiente, antes que proceder a la negociación, es fundamental abordar el tema.

### a. Liderazgo y negociación

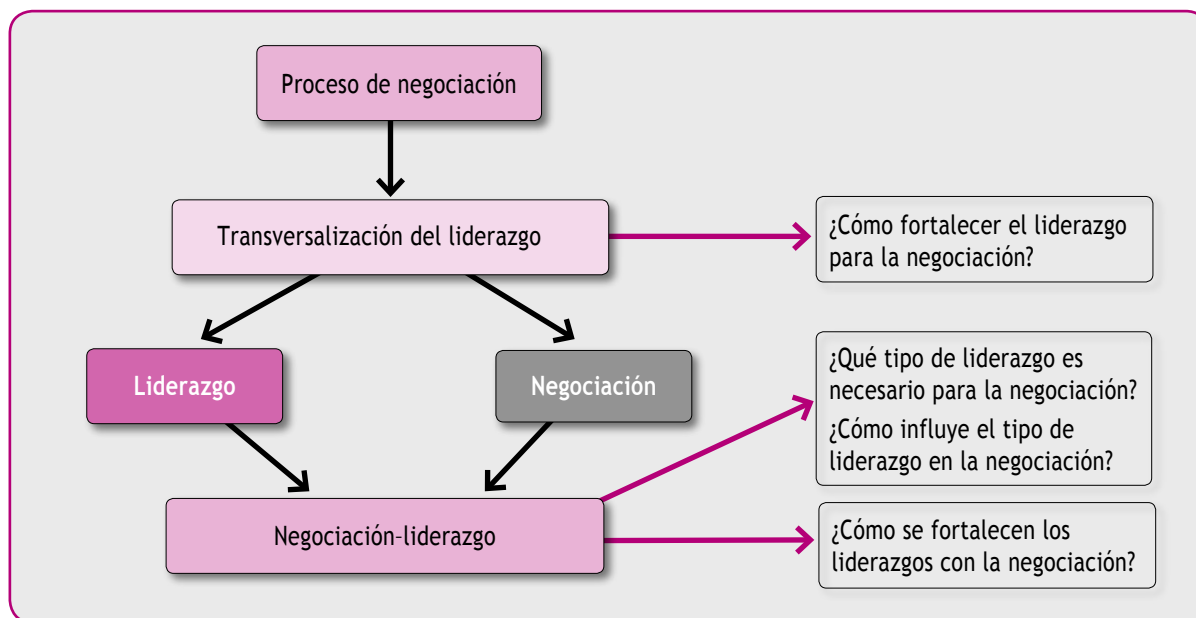
Aunque *liderazgo* y *negociación* se identifican, por lo general, como componentes diferentes en la construcción de consensos, esta guía muestra en qué forma se interrelacionan en el proceso de construcción de habilidades para lograr consensos que contribuyan a la paz (Diagrama 3.5).

- En primer lugar, para el proceso de negociación, se requiere fortalecer los liderazgos existentes en la medida en que a través de él se ponen a prueba las habilidades y capacidad de representación de las líderes
- En segundo lugar, porque el tipo de liderazgo influye el proceso de negociación, así como la negociación exige uno u otro tipo de liderazgo, o su combinación en las distintas fases del proceso

En tercer lugar, porque a través de procesos decisivos como los de negociación los liderazgos se fortalecen.

Esta relación es resultado de análisis feministas sobre los liderazgos, que explican como los modelos de liderazgo femenino al tener una estructura menos jerárquica que los tradicionalmente reconocidos como masculinos, contribuyen de una manera distinta a construir, flexibilizar e innovar en los procesos de negociación.

Diagrama 3.5 Relación entre liderazgo y negociación



Fuente: Moser, Acosta y Vásquez, 2006.

Para trabajar esta relación desde la práctica, herramientas como el *Zopp* pueden ayudar a identificar y definir el significado de liderazgo para el grupo, mientras que una *lluvia de ideas* puede contribuir a que se reconozcan las diferentes categorías o tipos de liderazgo