

Mujeres y Paz

# CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS

Guía para procesos  
participativos e incluyentes

Alianza iniciativa de mujeres colombianas por la paz

Colombia ◀ 2002 a 2004

**Caroline Moser  
Angélica Acosta  
María Eugenia Vásquez**

**Mujeres y paz**

**Construcción de consensos**

Guía para procesos participativos e incluyentes

© Caroline Moser, Angélica Acosta y María Eugenia Vásquez

**ISBN XXXX**

**Social Policy International**

carolinemoser44@aol.com

angelicaacosta@etb.net.co

mevasquez19@gmail.com

Bogotá, abril de 2006

Caroline Moser

Angélica Acosta Táutiva

María Eugenia Vásquez Perdomo

**Autoras**

Octavio Fajardo

**Gerente del proyecto**

**La Firma Investigación y Consultoría Ficsa**

Marcela Giraldo

**Editora**

Cortesía del pintor Carlos Penagos

*La puerta dimensional*

**Portada**

Luis Fernando Jaramillo

**Coordinador de impresión y producción**

William Garibello Sáenz

Espejo de Papel Ltda

**Diseño y montaje electrónico**

WWWWW

**Impresión**

Impreso y hecho en Colombia

*Printed and made in Colombia*

# Tabla de contenido

**Presentación > 9**

**Introducción > 11**

## **Capítulo 1. Por una agenda común > 17**

- A. Objetivo de la guía > 18
  - 1. Necesidad y urgencia de una agenda común > 18
  - 2. Se debe alcanzar un consenso > 19
  - 3. Marco metodológico participativo e incluyente > 19
- B. Marco analítico > 19
- C. Las mujeres: consenso por la paz > 20
- D. La propuesta: búsqueda de consensos > 20

## **Capítulo 2. El camino recorrido por las mujeres > 23**

- A. Contexto del movimiento social por la paz > 23
- B. Organizaciones de mujeres por la paz: ¿nuevas actoras políticas? > 26
  - 1. Participación con otras redes y organizaciones > 28
- C. ¿Qué es IMP? > 30
  - 1. Espacios de intercambio > 31
- D. ¿Qué es EAM? > 33
  - 1. Etapa uno. Reunión regional Bogotá 2000 > 34
  - 2. Etapa dos. Fondo Semilla > 34
  - 3. Etapa tres. El EAM apoya a IMP > 35
  - 4. Rol de las facilitadoras externas: confianza en la construcción de consensos > 36

### Capítulo 3. Construcción de consensos y participación > 39

- A. ¿Por qué es necesario fortalecer las organizaciones de mujeres? > 39
  - 1. Falta una agenda común > 40
  - 2. Diversidad de perspectivas de las organizaciones de mujeres colombianas > 40
- B. ¿Cuáles son las mayores dificultades? > 40
  - 1. Falta de habilidades para trabajar en conjunto > 42
  - 2. Fortalecer habilidades > 42
- C. Componentes para la construcción de consensos > 42
  - 1. Marco analítico > 43
  - 2. Etapas (escalera) de la *agenda básica* > 44
    - a. Etapa 1. Construcción de identidad colectiva > 45
    - b. Etapa 2. Fortalecimiento institucional y técnico > 45
    - c. Etapa 3. Proceso de construcción > 46
    - d. Etapa 4. Ratificación en la Constituyente > 46
    - e. Etapa 5. Apropiación a través de la difusión y convalidación > 46
    - f. Etapa 6. Capacitación para procesos de interlocución y negociación > 46
  - 3. El triángulo de poder > 47
    - a. Aportes del triángulo > 48
  - 4. Herramientas metodológicas participativas > 50
    - a. Principios > 50
  - 5. Negociación y herramientas > 59
    - a. Liderazgo y negociación > 59
    - b. Herramientas de negociación > 61

### Capítulo 4. Los consensos en IMP: aplicación analítica y metodología participativa > 65

- A. Programa de trabajo de IMP (2002-2004) > 65
- B. Estructura institucional: cambios dentro de un proceso participativo > 66
  - 1. Inicio del proceso > 66
  - 2. Primeros cambios: aciertos y desaciertos > 68
  - 3. Cada vez más mujeres protagonistas de las decisiones > 70
- C. Importancia del papel de las facilitadoras durante el proceso > 71
- D. Insumos constantes del EAM: la participación como práctica cotidiana > 72
  - 1. Planeación concertada > 72
  - 2. Capacitación sobre la práctica y metodologías de acuerdos > 73
  - 3. Evaluación de cada intervención > 73
  - 4. La confianza: resultado de un proceso participativo > 73

- E. Proceso anual de planificación y evaluación > 74
  - 1. Planificación anual > 74
    - a. Autoevaluación > 74
- F. Las seis etapas del proceso > 76
  - 1. Etapa uno. Construcción de identidad colectiva > 77
  - 2. Etapa dos. Fortalecimiento institucional y técnico > 82
  - 3. Etapa tres. Proceso de construcción de una *agenda básica* > 90
  - 4. Etapa cuatro. Ratificación de la *agenda básica* en la Constituyente Emancipatoria > 100
  - 5. Etapa cinco. Apropiación de la agenda: difusión y convalidación nacional, regional y municipal > 113
  - 6. Etapa seis. Capacitación para procesos de interlocución y negociación > 128

**Glosario de siglas > 140**

**Bibliografía > 142**

**Anexos > 145**

**Índice de tablas, diagramas y recuadros > 154**



## Expresiones de agradecimiento

Esta guía es fruto de varios años de trabajo de equipo, durante los cuales hemos aprendido de la experiencia y sabiduría de muchas mujeres que trabajan los temas de género y paz en Colombia.

Las autoras de la guía expresan sus agradecimientos y reconocimiento a todas aquellas personas que hicieron posible este proceso:

- A ASDI por su decidido apoyo a esta iniciativa y a Elisabet Hellsten por su inquebrantable respaldo y entusiasmo, así como a Göran Holmqvist y a Luz Estela Martelo
- A Irene Nilsson e Ilkka Parssinen de la Federación de Trabajadores Públicos de Suecia (ST) por su comprometida labor con IMP
- A Donny Meertens, Magdala Velázquez, Gloria Tobón, Olga Amparo Sánchez, Norma Enríquez, María Eugenia Sánchez, Pilar Rueda, Claudia Mejía, Marina Gallego y Betty Puerto por su valioso apoyo
- A Ana Daza, Haidi Hernández, Úrsula Mendoza, Ana Lucía Gutiérrez y Eucaris Olaya quienes formaron parte de este equipo en diferentes etapas
- A Patricia Buriticá, Ángela Cerón y demás integrantes del equipo de apoyo técnico por su generosa contribución y apoyo
- A Rocío Pineda, Yusmidia Solano, Judith Sarmiento, Gilma Benítez, Clara Garzón, Angélica Velasco, Leonora Castaño y Norma Enríquez por su aporte y participación en la Primera comisión política y metodológica, al igual que otras participantes que se integraron con posterioridad

- A Ángela Cerón, Marleny Orjuela, Yusmidia Solano, Elizabeth Quiñónez y Sol Suleidy Gaitán quienes con Donny Meertens formularon inapreciables sugerencias a este documento
- A Octavio Fajardo de la Firma Investigación y Consultoría Ficsa, Marcela Giraldo, Luis Fernando Jaramillo y William Garibello, el equipo responsable de la publicación
- A todas las integrantes de la Alianza iniciativa de mujeres colombianas por la paz, que tanto nos enseñaron sobre la clase de compromiso y fortaleza que se requieren para superar las diferencias y trabajar en pro de una meta común de paz. No hay palabras para describir la valentía de las mujeres que trabajaron hombro a hombro con las autoras durante un lapso de tres años. Ellas asistieron a los talleres de Bogotá o a las sesiones de evaluación en Paipa dejando atrás, con gracia y dignidad, el dolor, el trauma y la angustia de su vida cotidiana para brindarnos su generoso entusiasmo. Esta guía para la construcción de consensos es producto de su compromiso con la paz de Colombia. A ellas, y a las demás mujeres que laboran sin pausa por la paz en todos los rincones del país, queremos dedicar este trabajo



- Carolina manifiesta su gratitud a Cathy McIlwaine, Annalise Moser y Santiago Parra, y reconoce a su hijo Titus Moser y a su compañero Peter Sollis por su respaldo y asesoría en este proceso
- Angélica agradece el cariño y cotidiano apoyo de su compañero y amigo Francisco Hurtado y de su hija María Rebeca. El afecto y esfuerzo de sus padres Wilda y Alfonso, las palabras de apoyo de sus hermanas y hermanos y la colaboración de Rosalba Gamboa, Jaime Hurtado, Octavio Fajardo y María Dolores Sánchez
- María Eugenia reconoce el estímulo afectivo de Ruth Perdomo, su madre, la generosa complicidad de sus colegas Isabel Sellés, Isabel Ortiz y Úrsula Mendoza, así como la paciencia de todas las amigas que sirvieron de interlocutoras, sin cuyo aliento no hubiera podido participar en esta maravillosa expedición metodológica y política.

Caroline Moser  
Angélica Acosta  
María Eugenia Vásquez



## Presentación

Esta guía es el resultado de un proceso de mujeres colombianas de 22 organizaciones de base, que convencidas de su papel por la paz en el país, constituyeron en 2001 la Iniciativa de mujeres colombianas por la paz (IMP). Representan amplios sectores de la sociedad civil colombiana organizada tanto en los niveles local y central, como en sectores sindicales, de mujeres campesinas, desplazadas, organizaciones de indígenas y afrocolombianas, familiares de militares y policías secuestrados.

Uno de los mayores obstáculos en la construcción de procesos de paz, entre diferentes actores de una sociedad que vive con un conflicto interno armado, es la falta de confianza y las dificultades y capacidad para llegar a consensos, a pesar de los compromisos y la buena voluntad.

El proceso de la Iniciativa de mujeres por la paz ha constituido una oportunidad única en la construcción de una metodología de consensos. Caroline Moser y su equipo de colaboradoras del Equipo de apoyo metodológico (EAM) María Eugenia Vásquez y Angélica Acosta Táutiva han logrado desde el inicio, la confianza de las mujeres de IMP y han sabido acompañar su sabiduría y amplia experiencia, apoyando con herramientas técnicas la planificación y la construcción de una *agenda básica* para la paz.

Esta metodología de consensos que Caroline Moser y su equipo han desarrollado en este proceso con las mujeres de IMP, va más allá de esta iniciativa y constituirá una herramienta importante para todas aquellas personas comprometidas en la construcción de consensos para la paz, tanto en Colombia como en otros países en situación de conflicto.

Para la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI), y para mí personalmente, ha sido una tarea excepcional el haber podido conocer y acompañar este proceso de mujeres en su tarea de constituirse en verdaderas constructoras de paz. Nuestro deseo es que con esta guía las mujeres constructoras de paz también lo puedan compartir con ustedes.

Elisabet Hellsten  
Consejera  
ASDI  
Noviembre 2005

## Introducción

La presente guía tiene dos objetivos:

- Introducir un nuevo marco para la construcción de consensos
- Describir su implementación mediante el empleo de metodologías participativas.

Las autoras emprendimos esta tarea trabajando con la Alianza iniciativa de mujeres colombianas por la paz IMP, dentro de un proceso cuya dinámica de construcción conjunta facilitó su consecución.

Como equipo partimos del trabajo con una alianza de organizaciones de mujeres recién establecida y caracterizada por la heterogeneidad y diversidad de sus integrantes. Nuestro reto principal consistió en dar apoyo para que este grupo se consolidara en un colectivo, en el que con un alto grado de cohesión interna y trabajo conjunto se lograra mayor incidencia política, en el escenario de la paz negociada del país.

En este sentido la construcción de consensos con base en metodologías participativas fue la labor emprendida para alcanzar este reto.

El interés de parte de nuestro equipo por trabajar desde un enfoque participativo, se basa en la credibilidad que tenemos en los procesos de fortalecimiento en los que se valora “la voz” de las distintas personas involucradas, se promueve y facilita la construcción de acuerdos y con ellos se busca transformar la realidad y modificar estructuras tradicionales de poder.

Este enfoque en un comienzo generó resistencia en las representantes de la Alianza, por que confrontaba expresiones de la participación, basadas en discursos e intervenciones individuales prolongadas, las cuáles a pesar de sus valiosos aportes a las discusiones, no trascendían en consensos, ni permitían escuchar todas las “voces”. Con el tiempo el grupo se encaminó en un proceso en el que priorizaba la construcción conjunta de puntos en común, a través de múltiples y diversas opiniones.

Con el enorme y comprometido trabajo del CCN y por medio de la metodología participativa y sus herramientas diseñadas por el EAM, el proceso alcanzó importantes logros como:

- La decisión del grupo por trabajar juntas en una *agenda básica*, indicando su disposición y compromiso por trabajar sobre lo que tenían en común, a pesar de sus marcadas diferencias
- Facilitar un proceso participativo en el que se escucharon “las voces” de múltiples y diversas mujeres de distintas regiones, municipios y sectores, en la construcción de los insumos de la agenda
- La planeación e implementación de la primera Constituyente de mujeres en el país en la que se acordó una *agenda básica* de doce propuestas, sobre la cual las organizaciones de mujeres, feministas y mixtas participantes, firmaron un pacto
- La participación de mujeres del nivel regional, municipal, sectorial y nacional en los procesos de convalidación e interlocución de la agenda, ampliando el número de constructoras-protagonistas del proceso.

Otro de los logros fue el diseño e implementación de una metodología participativa para cada etapa del proceso, la cual dio respuesta a interrogantes, e hizo aportes a la solución de problemas internos del grupo, en los niveles técnico, institucional y político. En este sentido creemos que es un insumo importante para la sostenibilidad del proceso de construcción de consensos de éste y otros grupos.

En cuanto a los desafíos a futuro, se destaca el fortalecimiento de la etapa de negociación de la agenda, trabajada por el EAM hasta diciembre del 2004 y sobre la cual quedó mucho por hacer. Esta etapa se cimentó en la necesidad de implementar un proceso de construcción de un “modelo propio de negociación” de las mujeres de IMP. En él se recomendó evitar

replicar fórmulas universales, y a cambio se promovió optar por la utilización de herramientas participativas conocidas, adaptar distintos modelos e innovar de acuerdo con las necesidades del proceso, siempre desde una perspectiva participativa, feminista y de mujer.

Respecto a las limitaciones hay que anotar que al tratar de hacer una síntesis de un proceso complejo de tres años, posiblemente se sacrifican algunos detalles importantes. De igual forma hay que advertir que al construir herramientas metodológicas sobre la marcha de un proceso, se corre el riesgo de trabajar con herramientas en elaboración. Pese a estas restricciones, esperamos que la guía ofrezca algunos principios y lineamientos básicos para quienes quieran pasar de la capacitación abstracta, a poner en práctica cómo se construyen consensos para la paz.

Queremos aclarar también que esta guía es el resultado de inquietudes metodológicas, producto de la experiencia acumulada por parte de las autoras en su trabajo con herramientas participativas y temas de mujer y género.

El desarrollo de este marco metodológico, en el curso de estos tres años (2002-2004), constituyó un gran reto alentado y apoyado por numerosas mujeres. En la actualidad muchas de ellas adoptaron y adaptaron estas herramientas en su trabajo. Mientras cada una de ellas multiplica, a lo largo y ancho del país, el marco de construcción de consensos para la paz y la metodología que lo hace posible, esta guía puede convertirse en fuente de referencia y consulta.

Expresamos nuestros agradecimientos a todas y todos los lectores de esta guía y esperamos que nos hagan llegar sus impresiones, las cuáles valoramos en el camino que elegimos en cuanto a adaptar, innovar y modificar metodologías para lograr procesos de consenso y participación, es decir, aquellos que incidan en cambios concretos que beneficien a comunidades excluidas y deseen convertirse en sujetos de su propio desarrollo.

Caroline Moser  
Angélica Acosta  
María Eugenia Vásquez



# Mujeres y Paz

# CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS

Guía para procesos  
participativos e incluyentes

Alianza iniciativa de mujeres colombianas por la paz

Colombia ◀ 2002 a 2004

**Caroline Moser**  
**Angélica Acosta**  
**María Eugenia Vásquez**





# Capítulo 1

## POR UNA AGENDA COMÚN

La sociedad colombiana está luchando por hacerle frente a un conflicto armado que cada vez más afecta a la población civil, polariza a la sociedad, divide regiones, comunidades e incluso hogares y familias de todo el país. En la década pasada, período en el cual aumentó la intensidad de este conflicto de más de cincuenta años<sup>1</sup>, múltiples actores sociales y políticos han realizado esfuerzos por llegar a una solución pacífica del conflicto. Mientras más se prolongue esta compleja situación, mayor importancia cobran las iniciativas de paz. Al mismo tiempo se reconoce que, si bien la resolución del conflicto armado en el ámbito nacional constituye un escenario ideal, los logros más modestos en los órdenes regional y local pueden significar un avance más eficaz y realista.

En ese contexto los movimientos de mujeres en Colombia cumplen un papel clave en los procesos de paz desde dos funciones específicas:

- En primer lugar, las mujeres, desde la perspectiva de sus roles de género, además de los de madres, esposas e hijas, ejercen presión sobre el gobierno y otros actores involucrados en el conflicto, tales como el ejército, la guerrilla y los paramilitares, para alcanzar una resolución pacífica del conflicto

---

<sup>1</sup> Se ha tomado como punto de partida el 9 de abril de 1948 por su incidencia en procesos armados y políticos posteriores.

- En segundo término, las organizaciones de mujeres garantizan que los intereses y necesidades específicos de las colombianas entren a formar parte de la agenda en las negociaciones que buscan alternativas de paz sostenibles en el ámbito nacional.

Sin embargo, el movimiento de mujeres también enfrenta graves restricciones como actoras sociales comprometidas con la resolución pacífica del conflicto. Las mujeres colombianas no constituyen una categoría homogénea. Sus limitaciones en el momento de presentarse en forma unificada como la *voz de las mujeres* tienen que ver con su amplia diversidad, identidad y representatividad. Esto deriva en una postura ideológica, política, económica y social diferente en torno a los temas de la guerra y la paz, el género y la mujer (Capítulo 3).

Por otra parte, las organizaciones de mujeres con frecuencia presentan pocas habilidades para planear y trabajar conjuntamente de manera eficaz. Si el movimiento de mujeres aspira a tener mayor incidencia política como protagonista social en la resolución pacífica del conflicto armado, precisa mejorar su capacidad de trabajar en una *agenda básica* común que pueda aglutinar a las mujeres sin perder de vista su diversidad.

## A. Objetivo de la guía

Esta guía tiene como objetivo presentar un marco analítico, una metodología participativa y ejemplos de estudios de caso para lograr consensos, con el fin de contribuir al trabajo que realizan las mujeres colombianas en favor de la paz.

Este marco se construye con base en los siguientes principios:

### 1. Necesidad y urgencia de una agenda común

Esta agenda resulta esencial para el trabajo de las organizaciones de mujeres, como punto de partida o condición previa a la participación conjunta en procesos de paz. La agenda debe incluir:

- Un *concepto de paz* construido desde la perspectiva de las mujeres colombianas
- La *identificación de intereses y necesidades* priorizadas con base en el género (Capítulo 3).
- El *reconocimiento de intereses y necesidades* de corto y largo plazos (Capítulo 3).

## 2. Se debe alcanzar un consenso

La construcción de una agenda común es un proceso complejo en el cual es necesario alcanzar un consenso.

¿Cómo las organizaciones de mujeres logran un consenso para trabajar con una perspectiva feminista? Esto exige una metodología que fortalezca las habilidades para construir consenso y remover los obstáculos tanto dentro de las organizaciones de mujeres como fuera con otras organizaciones. Estos obstáculos incluyen, entre otros:

- Restricciones ideológicas o políticas para trabajar en colaboración con otras
- Debilidad en cuanto a habilidades básicas para la planeación y otros aspectos técnicos.

## 3. Marco metodológico participativo e incluyente

Con el propósito de que la diversidad femenina tenga su propia voz la construcción de consensos debe ser participativa e incluyente.

Dado que las organizaciones de mujeres necesitan fortalecer su capacidad interna y externa para lograr acuerdos y llegar a consensos en forma incluyente, un *objetivo específico* de esta guía es ofrecer una metodología participativa, con sus correspondientes herramientas, que permita incluir la perspectiva de diversidad de las mujeres como actoras sociales en el proceso de paz.

## B. Marco analítico

En tres años de trabajo (2002 a 2004) con la Alianza iniciativa de mujeres colombianas por la paz (IMP), el Equipo de apoyo metodológico (EAM) desarrolló un marco analítico para la construcción de consensos como una manera de fortalecer esta iniciativa.

El proyecto de IMP es una propuesta necesaria e innovadora, apoyada desde sus inicios por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI), y la Federación de Trabajadores Públicos de Suecia (ST), con el fin de lograr mayor fuerza por parte del movimiento de mujeres por la paz en Colombia. En un comienzo se aliaron en IMP 22 organizaciones, con el objetivo de construir una agenda común de mujeres colombianas, en la que trabajaron como un grupo interinstitucional y simultáneamente cada organización participó en otras actividades relacionadas con la agenda nacional por la paz.

### C. Las mujeres: consenso por la paz

La presente guía se orienta a todas aquellas personas que trabajan y están empeñadas en la resolución pacífica del conflicto armado en Colombia. Resultará en especial útil para quienes buscan lograr un consenso en torno a los asuntos de paz desde la perspectiva de las mujeres. Sin embargo, también pretende brindar un marco de referencia para otras organizaciones de la sociedad civil que procuran la concertación como una condición previa para la participación en la resolución del conflicto armado. Debido a que diferentes países de todo el mundo enfrentan cada vez más conflictos internos y guerras civiles, se espera que el presente trabajo pueda constituir un recurso útil no sólo para Colombia sino también para otras regiones del mundo.

### D. La propuesta: búsqueda de consensos

La presente guía consta de cuatro capítulos:

- El Capítulo 1 *Por una agenda común* condensa los objetivos y actores de esta guía.
- El Capítulo 2 *¿El camino recorrido por las mujeres?* ofrece una información básica sobre *el marco analítico para la construcción de consensos*. Contiene cuatro secciones e incluye una descripción del contexto del país y de las organizaciones de mujeres que trabajan por una salida negociada al conflicto armado y por una paz estable para Colombia. Así mismo menciona los orígenes de la alianza IMP y la forma en que el EAM entró a participar en la construcción de consensos entre estas organizaciones de mujeres colombianas