

Apoyo Sueco a la Iniciativa de Mujeres por la Paz (IMP) Colombia 2002–2003

**Åsa Westermarck
Jocke Nyberg**

Apoyo Sueco a la Iniciativa de Mujeres por la Paz (IMP) Colombia 2002–2003

**Åsa Westermark
Jocke Nyberg**

Sida Evaluation 04/25

Department for Latin America

This report is part of *Sida Evaluations*, a series comprising evaluations of Swedish development assistance. Sida's other series concerned with evaluations, *Sida Studies in Evaluation*, concerns methodologically oriented studies commissioned by Sida. Both series are administered by the Department for Evaluation and Internal Audit, an independent department reporting directly to Sida's Board of Directors.

This publication can be downloaded/ordered from:
<http://www.sida.se/publications>

Authors: Åsa Westermark, Jocke Nyberg.

The views and interpretations expressed in this report are the authors' and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Evaluation 04/25
Commissioned by Sida, Department for Latin America

Copyright: Sida and the authors

Registration No.: 2003-002532
Date of Final Report: March 2004
Printed by Edita Sverige AB, 2004
Art. no. Sida4368es
ISBN 91-586-8488-3
ISSN 1401—0402

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden. Office: Sveavägen 20, Stockholm
Telephone: +46 (0)8-698 50 00. Telefax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>

Índice

1.	Resumen	2
2.	Antecedentes y contexto en la realización del proyecto	6
3.	Objetivos y método de la evaluación	7
4.	Actividades, estrategias y resultados de IMP	10
5.	Resultados y efectos del apoyo metodológico	19
6.	Resultados y efectos del trabajo con ST	22
7.	Análisis, conclusiones y recomendaciones	24
Anexo 1: Terms of reference		34
Anexo 2: Entrevistas realizadas		37
Anexo 3: Guía de preguntas para los miembros de la IMP		39
Anexo 4: Guía de preguntas para entrevistados externos		41
Anexo 5: Costo-beneficio: El ejemplo producción de medios de comunicación		42
Anexo 6: Formas estratégicas de cooperación durante 2002 y 2003 del movimiento de mujeres por la paz		44
Anexo 7: Miembros de IMP 2003		45
Anexo 8: Estructura de organización y areas de responsabilidad		46
Anexo 9: Lista de literatura y material de referencia		47

1. Resumen

Objetivo y método

El objetivo general de la evaluación es hacer un balance del impacto del trabajo de la IMP (Iniciativa de Mujeres por la Paz) como contribución al proceso de paz en Colombia. La evaluación se enfoca a tres áreas: 1 a) el impacto político del trabajo de IMP y su contribución al proceso de paz en Colombia; 1 b) el aporte de la IMP a la consolidación del movimiento de mujeres por la paz en Colombia; 2) evaluar el apoyo metodológico que la IMP ha recibido durante el mismo período; y 3) evaluar la cooperación entre la ST- La Federación sueca del servicio civil y la IMP para apoyar el proceso de paz en Colombia.

La evaluación abarca el período 2002–2003 y se refiere al apoyo del Departamento para América Latina de Asdi, Asdi/Rela, y de la Embajada sueca en Bogotá. La ST ha sido la contraparte sueca en el apoyo a la IMP. El apoyo metodológico ha tenido sus propios fondos y no ha sido incluido en el presupuesto del trabajo general de la IMP.

La evaluación se basa tanto en estudios cualitativos de la documentación existente, como en entrevistas realizadas en Suecia con ST y Asdi, y en Colombia (en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Santa Marta) con miembros de la IMP, representantes de organismos gubernamentales, actores en el proceso de paz y en el movimiento de mujeres, así como donantes y organismos del sistema de las Naciones Unidas.

Antecedentes y contexto

El apoyo de Suecia al movimiento de mujeres por la paz se inició en conexión con las negociaciones de paz entre el gobierno del presidente Andrés Pastrana (1998–2002) y las Farc, la mayor organización guerrillera de Colombia. En septiembre del 2001 se realizó en Suecia la conferencia “la Paz en Colombia vista por las Mujeres” con el fin de discutir la participación de las mujeres en el proceso de paz. Como resultado de la conferencia se creó la IMP. El apoyo a la IMP tenía como meta contribuir a una resolución pacífica del conflicto armado en Colombia mediante el fortalecimiento del movimiento de mujeres por la paz, el aumento de la participación femenina en el proceso en curso, y su influencia sobre la forma y el contenido de los diálogos. En febrero del 2002 se rompieron los diálogos y en agosto del mismo año se posesionó del cargo el nuevo presidente Álvaro Uribe. Su política está encaminada a no negociar con la guerrilla. Las Farc y el ELN han continuado cometiendo violaciones graves contra el derecho internacional humanitario. Mujeres y niñas, y en particular las desplazadas internas, han sido fuertemente afectados por la violencia.

Objetivos de la IMP y el apoyo metodológico.

Durante 2002, el objetivo principal fue la definición de una agenda política y social con base en los intereses comunes de las mujeres. En la continuación del proceso durante 2003, el objetivo principal fue en parte refrendar la agenda social, económica y política a nivel regional y en los distintos sectores, y en parte difundir y realizar interlocución con la agenda con los actores sociales, políticos y gubernamentales, con el fin de aumentar la participación de las mujeres e incorporar puntos de la agenda en sus programas. Tanto en el 2002 como en el 2003 se tenía también el objetivo de colaborar y crear alianzas estratégicas con otras organizaciones de mujeres, redes e iniciativas, para consolidar el movimiento de mujeres por la paz. A lo largo de este período se ha trabajado así mismo para fortalecer la propia capacidad institucional de la IMP.

El apoyo metodológico ha tenido como objetivo el mejoramiento de la capacidad de cooperación de las organizaciones miembros al interior de la IMP, y aumentar igualmente su capacidad técnica y organizacional en planeación y ejecución. También se ha buscado definir estrategias para identificar alianzas externas y generar consenso por fuera de las organizaciones miembros de la IMP.

Conclusiones y recomendaciones

Trabajo y resultados de la IMP

La IMP es hoy reconocida por el movimiento de mujeres, el movimiento por la paz y otros actores como una organización que representa a las mujeres y el trabajo de las mujeres por la paz. En ese sentido las mujeres han logrado conquistar poder político mediante la generación de un nuevo foro de acción política. Antes del nacimiento de la IMP no existía ninguna organización que la opinión pública asociara al tema de mujer y paz. Por ello puede decirse también que la IMP ha logrado consolidarse como una fuerza colectiva. Durante el 2002, la IMP logró gran visibilidad a nivel nacional, en especial a través de dos actividades que movilizaron a un gran número de mujeres y mostraron un frente unido (la Marcha Nacional Contra la Guerra y la Asamblea Constituyente Emancipatoria). La visibilidad de la IMP a nivel nacional ha sido menor en el 2003 y como consecuencia la formación de opinión ha tenido un menor impacto. Una explicación de esto es que IMP ha focalizado su trabajo a escala regional y local.

La agenda social, política y económica cuenta con legitimidad tanto en el movimiento de mujeres por la paz e incluso para otras organizaciones externas, ya que proviene de distintos sectores sociales y es el fruto de un proceso de amplia participación, exhaustivas negociaciones y decisión por consenso al interior de la IMP. Hace falta integrar a otras iniciativas dentro del movimiento de mujeres por la paz en el proceso de poner en práctica la agenda. Todavía existe la necesidad de ajustar y concretar la agenda en los contextos regionales y municipales para que pueda funcionar como un instrumento operativo. Además es necesario adaptarla a unas nuevas y cambiantes coyunturas políticas. Una debilidad es que la IMP no ha desarrollado ningún mecanismo concreto o estrategia para hacer seguimiento y medir el efecto y los resultados de la agenda. La agenda representa únicamente los intereses de las mujeres. En el proceso de poner en práctica la agenda se recomienda que la IMP trabaje para gradualmente integrar una perspectiva de equidad de género al discurso y las técnicas de negociación de las mujeres.

Durante el 2002, las actividades contribuyeron a consolidar la IMP y crear una imagen de frente político unido a nivel interno y externo. En el 2003 se fortaleció la capacidad interna de la IMP para difundir la agenda. Muchas mujeres señalan que han salido fortalecidas del proceso de la IMP, en particular las mujeres del sector sindical. Otros sectores se quedan un poco atrás. La IMP debería dedicar más recursos y especialmente apoyo metodológico para promover a las mujeres jóvenes, indígenas y afrocolombianas. Las mujeres que pertenecen a las comunidades indígenas y afrocolombianas deben contar con la posibilidad de realizar sus propios procesos de generación de consenso acerca de qué significa la perspectiva de género de acuerdo con su identidad y necesidades particulares. Al mismo tiempo, las mujeres en estos sectores necesitan de apoyo para organizarse y desarrollar su trabajo como mujeres fortalecidas e independientes de los hombres.

Los resultados alcanzados varían en las regiones donde la IMP ha venido trabajando. Factores que han dificultado el trabajo a nivel regional son: falta de una sólida (fuerte) representación regional; la situación política y de violencia; la capacidad de mantener la unidad y articular a los equipos de la IMP considerando las particularidades del contexto regional, y las dificultades administrativas para organizar y convocar a las mujeres. En aquellas regiones donde se ha hecho mayor progreso han sido determinantes la coyuntura política y la capacidad de organización de las mujeres. Se recomienda a la IMP fortalecer el trabajo de implementación a nivel regional y local. Debe intensificarse así mismo el

proceso de mejorar la capacidad organizativa y administrativa en las regiones mediante apoyo directo y asignación de recursos. Esto es imprescindible para que las mujeres puedan encontrarse y mantener una comunicación activa.

En términos generales los resultados son discretos en materia de consolidación del movimiento de mujeres por la paz al exterior de la IMP. Existen muchos ejemplos de diferencias entre las organizaciones, lo cual hace difícil la colaboración y los esfuerzos de coordinación: la posición frente al gobierno; la visión del tema de equidad de género; diferencias de principios políticos e ideológicos; restringida capacidad para buscar consensos; grandes diferencias en la capacidad económica, y distintos niveles de acceso a infraestructura y capacidad de organización. Otra dificultad es la necesidad de protagonismo y visibilidad de las distintas iniciativas. En comparación con otras iniciativas la IMP se perfila como estable en materia económica, capacidad institucional y capacidad de movilización. La IMP está en necesidad de definir objetivos claros y formular una estrategia para fortalecer sus alianzas estratégicas. Dicha estrategia debería estar cimentada tanto en el comité político y metodológico como en el comité nacional. También debería estar claramente relacionada con objetivos específicos (áreas de cooperación) y posibles contrapartes. Además, deberían considerarse fuentes alternativas de financiación distintas a Suecia. Se recomienda que Asdi y ST estudien qué posibilidades existen para coordinar la asistencia y actividades concretas en el marco de la comunidad de donantes como una estrategia para fortalecer la cooperación dentro del movimiento de mujeres por la paz.

Capacidad interna y estructura organizacional de la IMP

El fortalecimiento de las alianzas como forma de trabajo es que las organizaciones involucradas conservan sus propias estructuras, deciden independientemente sobre el uso de sus recursos y cómo quieren ser representadas. Una debilidad es que si una organización es más fuerte que otra a nivel regional, ésta va a asumir el liderazgo y determinar la cobertura del trabajo conjunto y la representatividad en la región. Por ello es importante continuar fortaleciendo los distintos sectores en las regiones. El hecho de que la IMP es una alianza y lo que esto significa no es del todo claro para todos los miembros y actores externos. Es importante que la IMP promueva una discusión continua acerca del propio modelo de organización, el liderazgo y el proceso de toma de decisiones. Las implicaciones de ser una alianza deben comunicarse de manera más clara a los actores externos.

Especialmente a nivel nacional, la IMP está asociada con un número reducido de mujeres. Se trata de mujeres que hacen parte del comité político y metodológico interno de la IMP. Aún hoy persiste la preocupación entre organizaciones miembros, en especial las más establecidas, de que la propia visibilidad se ve opacada por la participación en la IMP. Se recomienda que la IMP ofrezca mayor espacio y haga más frecuente mención de los nombres de las organizaciones en las declaraciones públicas de IMP. Simultáneamente, la IMP debe permitir a más organizaciones pronunciarse en su calidad de representantes de la IMP. De manera explícita la IMP debería establecer un mecanismo para aumentar la visibilidad externa y capacidad de representación de un número mayor de mujeres líderes que hacen parte de la iniciativa. Esta característica especial de la IMP y de dichas mujeres apuntaría justamente a romper patrones de conducta y valores patriarcales. Las mujeres deben entrenar tanto su capacidad de delegar como de asumir responsabilidad y liderazgo. Se recomienda que ST trabaje más activamente para facilitar un intercambio de experiencias entre Suecia y Colombia destinado específicamente a proyectos de equidad de género, acción ciudadana, formas alternativas de liderazgo (por ejemplo liderazgo femenino), y formas de organización más horizontales a nivel institucional y empresarial.

Una de las necesidades políticas más importantes actualmente para contribuir al proceso de paz es continuar organizando los movimientos sociales de base para articular propuestas políticas comunes y concretas. El pluralismo y la diversidad son aspectos centrales para que el mensaje político cuente con

el peso y la legitimidad necesarios. Se recomienda que la IMP fortalezca su estructura regional para descentralizar aún más la toma de decisiones y, de este modo, abrir espacios para una mayor y más satisfactoria participación de nuevos miembros en la planeación y toma de decisiones a nivel regional y local. Una posible solución es un sistema mediante el cual participan en el comité nacional representantes elegidos por los comités regionales.

Apoyo metodológico al IMP durante el período 2002–2003

Los resultados alcanzados por la IMP en la creación de una plataforma política para las mujeres y la consolidación del movimiento de mujeres por la paz se deben, en gran parte, al apoyo metodológico recibido. El apoyo metodológico ha contribuido en menor medida a fortalecer las alianzas externas. El apoyo también ha jugado un papel importante en darle legitimidad al trabajo de la IMP. A pesar de que la IMP ha expresado la importancia del apoyo metodológico en las entrevistas, éste no está presente en la estructura conceptual en los propios planes e informes. Los evaluadores tampoco han encontrado ninguna evaluación particular interna del aporte que el apoyo metodológico ha significado para el trabajo de la IMP. Una explicación puede ser que el apoyo ha sido financiado por fuera del trabajo general de la IMP. Se recomienda que la IMP especifique el método de trabajo en sus planes e informes, y además describa claramente la necesidad que pueda existir de apoyo en este campo. De esa manera se hace más fácil para la contraparte sueca, ST, el seguimiento del rol que juega el apoyo metodológico. Se recomienda a Asdi tomar medidas para que el apoyo metodológico sea integrado en la planeación de la IMP, por ejemplo mediante un solo presupuesto.

El papel de ST

El aporte de ST a la IMP es muy apreciado. ST tiene un papel especial que cumplir como actor externo en el proceso de la IMP. Como contraparte y acompañante, su papel consiste en enfocar y ajustar la orientación del trabajo en relación con los objetivos definidos. ST tiene también una ventaja comparativa particular en la experiencia y contacto que la persona encargada tiene en los movimientos popular y sindical suecos. Esto debería aprovecharse de mejor manera en la participación concreta de ST en la IMP. La iniciativa de promover un intercambio de experiencias entre Suecia y Colombia debe fortalecerse, así como la presencia de ST en Colombia sin que por ello ST se involucre en la dirección de la IMP. ST, la IMP y los facilitadores del apoyo metodológico deben en adelante planear conjuntamente cómo el apoyo metodológico se integra a los demás aspectos de la iniciativa, y definir concretamente de qué manera ST puede hacer seguimiento del aspecto metodológico en relación con el proceso y los resultados alcanzados.

Otras consideraciones

Otra debilidad en las alianzas es que la IMP está ligada a un proyecto único financiado en su totalidad por Asdi/ST. Esto supone una planeación a corto plazo determinada por aquello que es posible alcanzar en el marco del proyecto. Se recomienda que la IMP trabaje más con planeación de largo plazo tanto en el marco de la financiación Asdi/ST, como para desarrollar una estrategia de sostenibilidad económica que disminuya la dependencia de una fuente única de financiación. Se recomienda que ST y la IMP adelanten una discusión sobre cómo la IMP puede aumentar su capacidad presupuestal para cubrir el costo de una expansión del trabajo regional, por ejemplo mediante el reembolso de gastos de desplazamiento, comunicación y “lobbying” y la inclusión de un mayor número de mujeres. Para ello una opción es buscar financiación de otros donantes para ciertas partes o regiones del proyecto de IMP. Se recomienda que ST y la IMP consideren fuentes alternativas de financiación para asegurar la sostenibilidad económica de la IMP a largo plazo.

Varias mujeres han indicado que perciben la situación política como amenazante. Esto las ha limitado en su labor de difundir la agenda y presentar puntos específicos de la misma en diversos seminarios. Por lo menos una representante de una de las organizaciones miembro se ha visto obligada a salir del país por amenazas. Se recomienda, por lo tanto, que la IMP ponga en funcionamiento un sistema de seguridad con grupos de apoyo. La IMP también debería llevar a cabo una discusión interna para definir cómo manejar situaciones concretas en las que mujeres se sienten amenazadas, y determinar cuáles son los temas más sensibles en las distintas regiones.

2. Antecedentes y contexto en la realización del proyecto

2.1 Cooperación al Desarrollo de Colombia y al Movimiento de Mujeres por la Paz

2.1.1 Contexto sociopolítico

La cooperación sueca al movimiento de mujeres por la paz se inició durante el período en que el presidente de Colombia, Andrés Pastrana (1998–2002), mantenía negociaciones de paz con las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia), principal organización guerrillera que opera en el país. Paralelamente, también hubo intentos, aunque fallidos, de abrir negociaciones con el ELN, la segunda fuerza guerrillera colombiana. Fue entre los años 2000 y 2002, en medio del diálogo entre el gobierno y las FARC, cuando se abrió un pequeño espacio de participación a la sociedad civil, pero fue casi enteramente copado por representantes de organizaciones masculinas. Históricamente el movimiento de mujeres de Colombia ha estado excluido de este tipo de diálogo, como fue el caso de los que se efectuaron en la década del 90 con varios grupos armados, donde hubo fracasos, pero también se logró la desmovilización y la entrega de armas de algunos de ellos.

Con el patrocinio de la Federación de Empleados del Estado (ST) y del Instituto de Estudios para el Desarrollo de Uppsala, en septiembre del 2001, se efectuó en Suecia una conferencia de mujeres por la paz. La consigna central del evento era “La Paz en Colombia Vista por las Mujeres” y en él participaron 22 organizaciones femeninas que discutieron cómo las mujeres colombianas podrían participar en el proceso de pacificación del país. Los grupos presentes representaban, por un lado, a redes nacionales de mujeres de clase media de los principales centros urbanos y, por el otro, a organizaciones de base del ámbito rural, la mayoría de ellas muy afectadas por la violencia derivada del conflicto. El Ministerio de Relaciones Exteriores de Suecia y Asdi, financiaron y le dieron apoyo administrativo al evento. Los acuerdos de la conferencia se plasmaron en un documento donde se especifican los compromisos que asumen estas organizaciones para lograr que la sociedad civil en su conjunto y de manera responsable, se incorpore a la lucha por la pacificación de Colombia.

Durante el desarrollo del encuentro, Asdi promovió la idea de crear un movimiento nacional de mujeres por la paz que, después de las discusiones, pasó a ser el resultado concreto y principal de la reunión. Así nació la “Iniciativa de Mujeres por la Paz” (IMP) financiado por Asdi y apoyado por ST en la parte organizativa y metodológica. Como contraparte asumió el proyecto la responsable del Departamento de la Mujer de la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT).

En febrero 2002 se rompieron las negociaciones de paz que mantenía el gobierno y, en agosto del mismo año, asumió la presidencia Álvaro Uribe. Su línea política denominada “seguridad democrática” establecía, de manera muy firme, no negociar con la guerrilla mientras no estuviera debilitada militar y

políticamente. Un aspecto central de la política de Uribe, era fortalecer las fuerzas armadas en todos sus frentes con una importante ayuda de Estados Unidos: aumentar sus efectivos, mejorar su armamento y tecnología y capacitar sus mandos. Por su lado, las FARC y ELN han continuado cometiendo graves crímenes contra el derecho internacional humanitario, secuestros, asesinatos, amenazas a autoridades electas, reclutamiento forzoso de niños y ataques contra la población civil. En el conflicto armado las mujeres y las jóvenes, especialmente las refugiadas internas, son víctima de la violencia doméstica, de abusos y explotación sexual. Muchas mujeres integrantes de la guerrilla y de los grupos paramilitares, son mantenidas como esclavas sexuales.

Luego de todo esto, se cerró el espacio político que existía para la participación de la sociedad civil en las negociaciones de paz. Representantes de organizaciones de derechos humanos han dado testimonio de amenazas y violencia, especialmente de los grupos paramilitares que actúan en colaboración con los organismos estatales de seguridad. El presidente ha hecho declaraciones criticando a las organizaciones de derechos humanos, donde también aseguró que éstas simpatizan con la guerrilla y que, por lo tanto, no es posible mantener una relación confiable con la sociedad civil. Estas nuevas condiciones han debilitado la posibilidad de la sociedad civil de influir en el desarrollo político general y, en especial, en lo que se refiere al proceso de paz. Varios movimiento sociales y civiles, parecen estar en una etapa de espera de mejores condiciones para retomar un rol más activo en la lucha por la paz.

A pesar que a nivel nacional las puertas parecen estar cerradas para la participación de la sociedad civil, se vislumbra cierto margen de apertura a nivel regional. Los partidos y grupos de oposición a Uribe, lograron varios triunfos importantes en las elecciones de gobernadores, alcaldes y concejales que se realizaron en octubre del 2002.

2.1.2 Cooperación sueca al desarrollo de Colombia

La cooperación sueca al desarrollo con Colombia está principalmente orientada a fortalecer la democracia, apoyar la defensa de los derechos humanos y el proceso de paz. La suma total del apoyo durante 2003 llegó a 60 millones de coronas suecas.¹

El apoyo financiero de Asdi a IMP se ha realizado a través del Sindicato de Funcionarios Estatales (ST), quien actúa como contraparte. El detalle de este aporte es el siguiente: tres millones de coronas para el año 2002 y dos millones 100 mil coronas para 2003.

El objetivo de Asdi con este apoyo es el de ayudar a la construcción y fortalecimiento del movimiento de mujeres por la paz y a ampliar el número de actores de la sociedad civil que trabajan por una solución negociada del conflicto. Además, de que ellos influyan en la forma en que se llevan las negociaciones.

3. Objetivos y método de la evaluación

3.1 Razón y Objetivo

El objetivo global de la evaluación es medir los efectos del trabajo de IMP y su aporte al proceso de paz en Colombia, además de identificar los desafíos futuros de su labor (ver los Términos de Referencia en el Anexo 1).

¹ 11 millones de dólares americanos, según el informe de la Embajada Sueca en Bogotá: Cederberg I. y Källstrand M. (2003-11-03) "Landöversikt".

En concreto, la evaluación ha tenido tres enfoques: 1a) Evaluar los efectos políticos del trabajo de IMP y su aporte al proceso de paz en Colombia, 1b) evaluar el aporte de IMP en la consolidación del movimiento de mujeres por la paz. 2) Evaluar el apoyo metodológico que ha recibido IMP, y 3) evaluar la colaboración de ST con IMP y su aporte al proceso de paz en Colombia.

El apoyo a IMP termina en enero de 2004. Asdi decidirá su continuación en base a esta evaluación.

3.2 Método y Delimitaciones

3.2.1 Puntos de partida para escoger método

La promoción y desarrollo de procesos es el trabajo y objetivo de IMP. Se trata de influir en los procesos sociales aumentando la participación femenina e integrando sus intereses específicos en las negociaciones y toma de decisiones del proceso de paz.

Son importantes los métodos cualitativos de recolección de información para medir los efectos de un proyecto, especialmente si el objetivo es comprender los procesos que han llevado a un resultado específico, además de recoger la perspectiva particular de individuos sobre el origen de estos resultados (World Bank Poverty net).

El resultado puede ser medido en cuatro niveles: 1) La opinión sobre el aporte del proyecto a los resultados, 2) La opinión sobre el aporte hecho a la toma de conciencia del problema y a las definiciones sobre los requerimientos necesarios para resolverlo, 3) La posibilidad de poder mostrar cambios concretos de actuación y, finalmente, 4) La existencia de resultados mediales y cuantificables. Los primeros dos niveles son mediales de inmediato, mientras los dos últimos son de más largo plazo y, por lo tanto, más difíciles de cuantificar. Por el tipo de proyecto que es este, la evaluación se concentra en los dos primeros niveles.

En la documentación disponible, presentaciones y solicitud de IMP y promemorias de Asdi, no se encuentran indicadores para evaluar los objetivos concretos (objetivos específicos). Varias de las formulaciones de objetivos para 2002 parecen, más bien, ser estrategias de largo plazo. No existen objetivos mediales y delimitados para el período de ejecución del proyecto.² Para 2003 los objetivos fueron más concretos. Todavía no hay indicadores, lo que también dificulta el seguimiento y la evaluación cuantitativa de los resultados. Por lo tanto, el análisis se basa en información cualitativa y en información subjetiva que ha salido de las entrevistas y de la lectura de documentos. La finalidad del análisis es estimar los efectos del proyecto en relación al área estratégica de trabajo establecida en la definición de objetivos y los Términos de Referencia. Esto último es importante tenerlo en cuenta durante la lectura de esta evaluación.

IMP ha cumplido con efectuar una amplia y bien estructurada documentación de todo el proceso. Los Términos de Referencia incluyen todo el trabajo de IMP, con énfasis en algunos problemas estratégicos. La documentación ha sido la base para concretizar algunas preguntas de la evaluación en relación a las áreas que los Términos de Referencia consideran como las más importantes.

3.2.2 Delimitaciones y factores limitantes

A fines de 2003 IMP efectuó una evaluación interna donde estableció también indicadores cuantitativos. Los evaluadores no han tenido acceso al informe de resultados, antes del inicio de esta evaluación. Por lo tanto, nos limitamos a presentar y analizar resultados, efectos, fortalezas y debilidades, sobre la

² Probablemente esto se originó porque IMP estaba en la fase inicial y concentrado en el proceso de definición de la forma y el enfoque de su trabajo. Además, existía la necesidad de crear capacidad técnica para la realización, planificación y seguimiento. Un problema que complicó aún más la relación del trabajo con el cumplimiento de los objetivos, fue la ruptura de las negociaciones de paz a comienzos del año.

base de las entrevistas realizadas. La información de la evaluación interna de IMP, puede complementar los resultados de esta evaluación. Como consecuencia de estas limitaciones producidas durante el proceso de planificación y aprobación del proyecto, se hace difícil la medición de acuerdo al principio de costo-beneficio. Para estimar el costo-beneficio es necesario definir las variables e indicadores, si que quiere evaluar con mayor exactitud. A falta de cifras entonces, se han hecho estimaciones sobre costo beneficio basadas sólo en la información obtenida en las entrevistas y en los análisis de documentos.

Cuando se efectúa un análisis del tema de equidad de género, es necesario constatar sistemáticamente cuáles han sido los efectos de las actividades del proyecto entre las mujeres y los hombres, respectivamente. Siempre surgen relaciones de poder cuando los individuos actúan teniendo como base su pertenencia a un determinado grupo (clase, raza, etnia, edad, ubicación geográfica). Estas relaciones de poder interactúan en los procesos sociales de cambio junto con los aspectos de equidad de género. Muchas veces este tipo de procesos muestran situaciones de desigualdad. Es necesario disponer de estadísticas separadas por sexo u otro tipo de clasificación diferenciada, para analizar la división de roles entre mujeres y hombres., como también para comprender las diferencias entre géneros para decidir y disponer de los recursos del proyecto. Este tipo de estadísticas es casi inexistente en Colombia. El último censo de población, que incluye estadísticas sobre la realidad de los grupos familiares colombianos, se efectuó en 1993. Posteriormente no ha habido recursos para efectuar otro. Hasta hace un tiempo, era posible conseguir estadísticas en la Dirección Nacional de la Mujer, DINEM, pero luego, este organismo fue degradado dentro de la jerarquía estatal y pasó a llamarse “Consejería de la Mujer”, institución que, hasta ahora, no ha producido ninguna estadística útil.

3.2.3 Realización

En total se efectuaron 55 entrevistas con representantes de X organizaciones, 3 en Suecia, 34 en Bogotá, 6 en Medellín, 7 en Barranquilla y 5 en Santa Marta.³

La intención fue distribuir las entrevistas dentro del más amplio espectro posible, para cubrir todos los sectores existentes dentro de IMP y todas las regiones donde actúa la institución. Además, se ha entrevistado a representantes del Estado y gobierno, del movimiento de paz y el de mujeres, donantes internacionales, órganos de Naciones Unidas y medios de comunicación, para obtener una visión externa sobre el grado de penetración e impacto logrado por IMP en la sociedad. En realidad, el proyecto involucra a menos actores externos de lo que sería deseable. Este hecho puede haber influido en que la impresión manifestada sobre el grado de penetración e impacto de IMP se haya sobre-dimensionado y aparezca como mayor de lo que es en la realidad.

Además, el equipo evaluador ha intentado triangular la información recibida en las entrevistas. Esto se hizo entregando las mismas preguntas a varios interesados que juegan roles similares. Al mismo tiempo, se ha efectuado un sistema de contra preguntas para confirmar si las respuesta sobre un mismo tema son coincidentes en ambos casos. También se han pedido cifras para confirmar la información obtenida en las entrevistas. En la mayoría de los casos, esta información no se ha podido conseguir.

La evaluación ha sido realizada por Åsa Westermarck y Jocke Nyberg de la consultora Context. Los propios evaluadores han diseñado la formulación y el método empleado en la evaluación. Åsa Westermarck ha efectuado entrevistas en Colombia y Suecia y Jocke Nyberg ha participado en entrevistas en Suecia con ST y Asdi. Jocke Nyberg es responsable del análisis de costo-beneficio referido al trabajo de comunicación de IMP. El informe ha sido redactado por Åsa Westermarck y comentado por Jocke Nyberg.

³ Ver lista de entrevistas en Anexo 2 y lista de referencias en Anexo 9, además del formato de preguntas a miembros de IMP en Anexo 7. Ver también entrevistas a actores externos involucrados en el proyecto en Anexo 5.

4. Actividades, estrategias y resultados de IMP

4.1 Actividades 2002

4.1.1 Objetivos y Estrategia 2002

El objetivo general sobre la primera fase del proyecto de IMP, está formulado en los documentos entregados a Asdi en el año 2003. El objetivo fue formulado de la siguiente manera:

Desarrollar actividades unificadoras que transformen al movimiento de mujeres por la paz en un agente político significativo que aporte dinamismo al actual modelo de negociaciones. IMP pretende ser un movimiento social que aporte al desarrollo de las condiciones necesarias de una paz estable y duradera a través de la creación de espacios democráticos de participación que sean incluyentes y representativos.

Los evaluadores han constatado en los documentos que, durante 2002, los objetivos y estrategias cambiaron varias veces. En los documentos aparecen como objetivos y estrategias permanentes los siguientes puntos:

- Realizar acciones políticas.
- Efectuar un trabajo mancomunado para crear, fortalecer y formalizar alianzas estratégicas con otras iniciativas similares, con organizaciones femeninas y redes.
- Elaborar una agenda político social basada en los intereses comunes de las mujeres. En este contexto, la agenda significa la elaboración común de un programa donde se identifica y determinan los puntos que IMP debe ejecutar.
- Realizar comunicación interna y hacia el exterior, por un lado para fortalecer la estructura interna y, por el otro, para informar y promover el trabajo de IMP.

4.1.2 Actividades y resultados 2002

Durante el año se realizaron una gran cantidad de reuniones nacionales, regionales y sectoriales, además de seminarios cuyo objetivo era el de encontrar formas de coordinación y unión del movimiento de mujeres en torno a asuntos concretos referidos a la paz. La meta era partir de los intereses comunes y particulares de las mujeres, para luego llegar a la elaboración de la agenda social y política por la paz.

Dos actividades provocaron un gran impacto nacional:

- La primera fue una gran manifestación denominada “La Marcha contra la Guerra”. La manifestación se realizó en julio 2002 en Bogotá y en ella participaron más de 25 mil mujeres. De este total, IMP asegura que 7 mil 823, pertenecían a sus organizaciones afiliadas. Los temas de la convocatoria al acto eran: consolidación del movimiento femenino por la paz; desmilitarización y restablecimiento de la sociedad civil; solución política negociada al conflicto armado y participación de las mujeres en las negociaciones de paz. La manifestación produjo un efecto importante en la tarea de coordinación estratégica y de promoción de acciones políticas de impacto en la opinión pública.
- El segundo hecho importante se produjo en noviembre de 2002, cuando se realizó la “Asamblea Constituyente Emancipatoria”. Esta fue la instancia donde se elaboró la agenda nacional, documento básico sobre el cual se fundamentaría todo el trabajo futuro de la totalidad del movimiento

femenino por la paz. (Lo de Asamblea Constituyente es una referencia a la Constituyente efectuada en 1990–91, en el país). En la Asamblea participaron 300 mujeres representando a 270 organizaciones de distintos sectores y estratos de todo el país. De un total de 300 propuestas se resumieron 12 puntos centrales que lograron consenso y aprobación para que fueran la base sobre la cual se encauzaría la lucha femenina por la paz. Durante el proceso de aprobación de la agenda, estuvieron presentes y la suscribieron, miembros del Congreso, del gobierno, de varias instancias estatales y representantes de la comunidad internacional. Esta ratificación simbólica, se formuló como un contrato-compromiso de las autoridades para incorporar algunos puntos de la agenda en el Plan Nacional de Desarrollo.

Estas dos actividades, lideradas por IMP, interesaron bastante a los medios de comunicación, por un lado por el volumen de la movilización y por otro, porque las mujeres mostraron un frente unido y presentaron propuestas concretas para la pacificación del país. Actores externos que conocen el trabajo de IMP, señalaron en las entrevistas que estas dos actividades fueron muy importantes para la institución, y para la legitimidad de las mujeres como agentes de impacto político.

Además de las actividades ya señaladas, otros resultados importantes fueron los siguientes:

- Consolidación interna de IMP y de sus organizaciones miembros. En total, participaron 813 mujeres de 266 organizaciones en el proceso de creación de consenso y de preparación de la Asamblea Constituyente Emancipatoria.
- Desarrollo de un trabajo metodológico con énfasis en participación.
- Elaboración de la agenda política, social y económica.

4.2 Actividades 2003

4.2.1 Objetivos y estrategia 2003

En un informe evaluatorio efectuado a fines de 2002, los miembros de IMP opinaron que había que cambiar el objetivo general, considerando el nuevo contexto político. También señalaron la necesidad de concretizar el trabajo futuro para hacer más operativa la agenda social, política y económica. En la solicitud a Asdi de renovación del financiamiento para el año 2003, el objetivo general fue dividido en dos partes:

- Posicionar la agenda política social y económica que fue aprobada en la Asamblea Constituyente Emancipatoria, realizada entre el 25 a 29 de noviembre 2002 y,
- Trabajar en la creación de espacios representativos para la participación de las mujeres.

Para realizar el trabajo correspondiente al año 2003, IMP definió 4 estrategias:

- Afirmar y legitimar el contenido de la agenda a nivel regional y en estratos sociales de 90 municipios.
- Presentar, debatir y negociar la agenda con autoridades estatales, políticas y sociales con el fin de aumentar la participación femenina e integrar puntos de la agenda en sus respectivos programas.
- Formalizar alianzas con otras organizaciones y otras agendas que representen a otros sectores sociales, dentro del marco de la Asamblea Constituyente Emancipatoria.
- Fortalecer IMP regional y sectorialmente desarrollando las estrategias de la agenda.

4.2.2 Actividades y Resultados 2003

Durante 2003 la actividad se centró en adaptar e introducir la agenda en las regiones y en diferentes estratos sociales, y luego, influir en autoridades regionales y municipales para que incluyan la agenda en sus respectivos programas y planes de trabajo. Las actividades específicas, fueron la realización de seminarios de capacitación sobre la agenda y la “apropiación” de su contenido por los grupos regionales y locales de mujeres.

El trabajo se realizó en dos fases. Durante el primer medio año, se efectuaron 13 seminarios regionales de formación de líderes que luego trabajarían, a nivel local, en la difusión de los contenidos de la agenda. Durante el segundo semestre se continuó difundiendo la agenda. (En total hubo 68 seminarios locales con la participación de 2 mil 718 mujeres). Paralelamente, IMP efectuó otros seminarios de capacitación sobre técnicas y medios para difundir mejor la agenda a nivel nacional, regional y local. (En total 11 seminarios con una participación de 256 mujeres). Para fortalecer la identidad de cada sector y para transmitir la metodología utilizada en las reuniones regionales, se realizaron además 7 seminarios sectoriales.⁴

En total, se efectuaron 17 reuniones a nivel local para posicionar la agenda y formalizar convenios con las autoridades departamentales, regionales y municipales. Se logró resultados concretos en las siguientes regiones⁵:

- En la región Centro 2, se firmó convenios con las esposas de los alcaldes de 5 municipios.
- En la región Sur, se firmó convenios con el gobernador de Putumayo, el alcalde de Mocoa y con 5 candidatos a la alcaldía de la misma localidad.
- En la región Caribe, se realizaron tres reuniones que posicionaron la agenda.

IMP también ha promovido la agenda en asambleas constituyentes regionales y locales. Existen ejemplos concretos de resultados en:

- Tolima, donde la agenda fue integrada en un pacto suscrito por la asamblea.
- En Nariño, la agenda sirvió como instrumento para influir en el contenido de las comisiones temáticas que integraban la asamblea. La responsabilidad organizativa de la asamblea estaba cargo de las mujeres, quienes utilizaron la misma dinámica usadas en la Asamblea Constituyente Emancipatoria realizada en Bogotá.
- En Antioquia se formó una alianza con la Secretaría de Mujeres e Igualdad del Departamento. La alianza se formalizó como una “Mesa, Mujer y Constituyente de Antioquia” con el fin de utilizar la agenda para influir en las comisiones temáticas de la asamblea. Entre otras cosas, se logró que la asamblea aceptara el principio de incluir hasta un 50 por ciento de delegados mujeres. En el momento de su constitución, el 37 por ciento eran mujeres.
- En un barrio de Barranquilla (Sur occidente) se realizó una asamblea consultiva por iniciativa de la coordinadora regional de IMP, donde se utilizó el modelo de la asamblea de Bogotá.
- En Bogotá se abrió una Secretaría de Mujer e Igualdad. Se espera que aquí se logre el desarrollo de un proceso similar al de Medellín.

⁴ Los sectores que integran IMP son: jóvenes, académicas, campesinas, obreras sindicalizadas, paz y cultura, afrocolombianas y etnias autóctonas.

⁵ Las regiones de IMP abarcan los siguientes departamentos: Centro 1: Boyacá, Bogotá, Cundinamarca y Casanare. Centro 2: Santander. Sur: Tolima, Huila, Caquetá y Putumayo. Caribe: Atlántico, Guajira, Bolívar, Sucre, Magdalena, Córdoba, Cesar y San Andrés. Pacífico: Chocó, Putumayo, Valle, Nariño y Cauca. Noroccidente: Caldas y Antioquia.

A nivel nacional, entre otros, IMP ha tomado los siguientes contactos:⁶

- En marzo del 2003, cuando el gobierno presentó el Plan Nacional de Desarrollo, IMP se entrevistó con un grupo de senadores para que, por su intermedio, se incluyeran en este plan algunos puntos de la agenda. Gracias al apoyo de senadores del frente político conocido como “Polo Democrático”, se incluyeron tres puntos de la agenda que se refieren a derecho internacional humanitario y derechos humanos.
- IMP ha entregado la agenda a la Secretaría Nacional de Mujeres e Igualdad, actual Consejería de la Mujer y ha pedido una entrevista para debatir el documento. La Consejería de la Mujer es una institución relativamente nueva y mantiene un bajo perfil. La lucha por la paz no parece ser uno de sus temas prioritarios, situación que dificulta la posibilidad de establecer contactos.

En total, se realizaron menos actividades de difusión de la agenda de las que se había establecido en la solicitud a Asdi (la meta era llegar a 90 municipios y a unas 4500 mujeres y efectuar 40 conversaciones). La causa de esto fue que durante el período se efectuaron elecciones regionales y locales, situación que alteró la coyuntura política. Otra razón fue IMP realizó con demasiada tardanza las capacitaciones sobre negociación. Las conversaciones y negociaciones que lograron realizarse, fueron a nivel nacional, mientras que la difusión y posicionamiento de la agenda se concentraron en contextos locales y regionales. Otra explicación es que la formación de capacitadoras (apoyo metodológico), por diversas razones, se vio limitado a la difusión y anclaje de la agenda. Como consecuencia de esto, sigue vigente la necesidad de dotarse de instrumentos para realizar los procesos de negociación (ver también punto 5.1.3). Uno de los efectos más importantes durante 2003, fue el desarrollo de una mayor conciencia y capacidad de las mujeres para difundir el contenido de la agenda a nivel local y regional.

4.3 Formación de Opinión Pública y Comunicación Social

La formación de opinión pública a través de mensajes (informativos, publicitarios etc.) es especialmente importante en el trabajo y la existencia de IMP y también es la principal finalidad que justifica el apoyo de Asdi. Durante 2002 IMP elaboró una estrategia de comunicación con el fin de informar al público, a sus organizaciones miembros, al movimiento de paz, al gobierno, a los grupos armados y a la comunidad internacional, sobre el carácter de su trabajo. Por otro lado, IMP ha realizado una amplia y detallada documentación de sus actividades y resultados.

La producción de material informativo, propaganda y publicidad consume una gran parte del presupuesto. Por eso, hemos analizado el trabajo de comunicación de IMP, en relación con la producción de material informativo para, de esta manera, medir mejor el costo-beneficio. El análisis y las recomendaciones específicas sobre este tema, se encuentra en el Anexo 5.

4.4 El rol de IMP y sus aspiraciones dentro del Movimiento de Mujeres por la Paz

4.4.1 Antecedentes y objetivos

Durante la conferencia efectuada en Suecia en 2001, IMP fue formulada como una iniciativa orientada a crear *un movimiento de mujeres por la paz*. Inicialmente, el apoyo de Suecia era por un año. La perspectiva, en ese momento, era unir a algunas organizaciones de mujeres y con ello crear un frente político común con capacidad de participar en las mesas de negociación e incluir sus intereses en la agenda de negociaciones. Después de un año, el contexto político había cambiado.

⁶ Ver en Anexo 8 ejemplos de casos concretos y resultados de los contactos con autoridades y de la participación e integración de la agenda.

Al comienzo de 2003, cinco miembros importantes de IMP decidieron retirarse (PCN, MAAP, Ruta Pacífica, ANUC y Mesa Nacional de Concertación). Varias de estas organizaciones tenían plataformas propias y redes consolidadas dentro del movimiento de mujeres. Algunos de los argumentos para salir fueron: Que IMP era un proyecto limitado por el fin claro de aumentar la participación de las mujeres en el diálogo por la paz que existía en ese momento. En el nuevo contexto político, consideraron que IMP ya no cumplía los criterios que eran favorables a sus intereses. Consideraron que el desarrollo de IMP se había desviado de los fines para los que había sido creado. Además, estimaron que la estructura de IMP desdibujaba la imagen de las organizaciones miembros. Por último, consideraron que las instancias internas de decisión eran antidemocráticas y autoritarias.

Para IMP esto significó la apertura de un intenso debate interno sobre su rol y su perspectiva dentro del movimiento de mujeres por la paz. El objetivo sigue siendo la consolidación del movimiento de mujeres por la paz, pero ya no puede aspirar a incluir en esto a todo el movimiento de mujeres.

Actualmente, IMP es una de las cinco iniciativas más importantes dentro del movimiento, pero cada una de ellas funciona de manera autónoma y diferenciada de las otras (“La Ruta Pacífica de las Mujeres”, “La Mesa de Concertación”, “La Red Nacional de Mujeres” y OFP). A pesar de esto, han surgido nuevas formas de trabajo en común que IMP las define como formas estratégicas de trabajo conjunto. Esto significa que, frente a algún asunto concreto, se unen y trabajan en conjunto sobre ese objetivo.

4.4.2 Actividades y resultados del trabajo conjunto del movimiento de mujeres por la paz 2002–2003

Durante el período 2002–2003 los aliados estratégicos han coordinado en la organización, movilización, financiamiento y realización de varias campañas (ver Anexo 6).

Especialmente la estrategia para coordinar “*El Movimiento Nacional de Mujeres contra la Guerra*” ha cumplido la función de unificar, en acciones comunes, a las cinco iniciativas más importantes dentro del movimiento de mujeres por la paz. La alianza estaba especialmente fuerte y sólida, en julio 2002, cuando se realizó la manifestación nacional contra la guerra, pero luego se ha ido debilitando paulatinamente. Una deficiencia importante fue que no se desarrolló ninguna estrategia para continuar y proyectar el trabajo conjunto relacionado con este evento. Para 2003, existían planes de continuar con acciones similares que nunca se realizaron. Durante 2003 se separaron de la alianza “OFP” y “La Red Nacional de Mujeres”. De todas maneras, los otros miembros continúan sus contactos y efectúan reuniones periódicas cada 15 o 20 días. La alianza sigue siendo el punto de encuentro más importante para las cinco iniciativas más grandes y constituye, por lo tanto, una instancia de coordinación potencialmente valiosa para fortalecer y consolidar el movimiento de mujeres por la paz.

Los medios de comunicación no han tenido, proporcionalmente, el mismo interés por las movilizaciones que se han efectuado durante 2003 como el mostrado con la que se realizó en Bogotá el 2002 y con la “Constituyente Emancipatoria”. Las causas de esto parecen ser varias. Las mujeres y sus intereses no son noticias importantes. La actual atmósfera política y el ofensivo proyecto del presidente Uribe de combatir a los grupos armados, disminuye el interés y las condiciones para que los medios de comunicación le den espacio a iniciativas de paz que provienen de la sociedad civil. Durante el año, se efectuó una gran manifestación en Putumayo (ver Anexo 6). Los medios nacionales de comunicación señalaron que la falta de seguridad en Putumayo y la distancia de la capital, dificultaron su participación y cobertura del evento.

Todos los diferentes grupos políticos intentan obtener influencia y ejercer liderazgo en los movimientos sociales, incluido el movimiento de mujeres y el de mujeres por la paz. Esto es una explicación importante que ayuda a comprender las dificultades que existen para unificar a las ONGs, las organizaciones

de base y las redes, en una alianza o movimiento nacional de mujeres por la paz. La opción de Asdi y ST de apoyar a CUT, entidad que tiene gran influencia en IMP, determina de distintas maneras los intentos de los grupos políticos por controlar y manejar el movimiento de mujeres. El apoyo a IMP ha tenido efectos claros, pero de todas maneras, muy difíciles de medir en la perspectiva de una solución negociada al conflicto armado. Este apoyo ha mostrado que el proceso de paz es una prioridad entre las aspiraciones de las mujeres colombianas. También muestra que, cualquiera sea su estrato social, desean organizarse alrededor de este objetivo y que es necesario crear alianzas amplias para que las propuestas sean consideradas por las autoridades y por los diferentes actores actuantes en el conflicto.

4.5 El Rol de IMP y su capacidad interna como organización y fuerza política

4.5.1 Requisitos y formas de organización

Inicialmente, IMP tenía 22 organizaciones miembros y, como se ha dicho, cinco de ellas se retiraron a comienzos de 2002. Uno de los argumentos para justificar este retiro se refería a las deficiencias en la organización interna y en el proceso de toma de decisiones. Esto provocó una discusión en IMP con el fin de buscar una redefinición interna de la organización y de su trabajo.

El resultado principal de esto, fue la clara definición de IMP como una alianza, que permitiría preservar la autonomía de cada miembro de la organización y, al mismo tiempo, garantizaría la posibilidad de actuar conjuntamente en acciones políticas por la paz. La forma de alianza fue considerada como la forma más abierta y flexible para que cada organización libremente pudiera entablar relaciones con otras organizaciones o redes.

Durante 2003 se integraron a IMP nuevas organizaciones y en la actualidad cuenta con 26 miembros (ver Anexo 7. Listados sobre organizaciones). Cuando IMP se autodefinió como una alianza, también se definieron los criterios para la incorporación de nuevos miembros.

Durante 2003 IMP estaba organizada en las siguientes comisiones (ver organigrama en Anexo 8):

- La comisión nacional que representa a las regiones, sectores y a las 26 organizaciones miembros a nivel nacional. En la comisión nacional se toman las decisiones políticas y estratégicas. Durante el año 2003 la comisión se reunió 3 veces.
- La comisión política y metodológica, que se encarga del seguimiento y evaluación del plan de trabajo. Esta comisión tiene también la responsabilidad de mantener contacto con las regiones y las coordinadoras regionales. La integran siete representantes elegidas y, durante el año 2003, realizaron 9 reuniones.
- Coordinadoras regionales que representan a los distintos departamentos y también mujeres que participaron en la Constituyente Emancipatoria. Estas personas tienen como tarea mantener la comunicación con sus respectivas regiones y liderar el trabajo a nivel local. En cada zona hay una organización regional responsable.
- Un grupo de educadoras con la responsabilidad de difundir la agenda e interactuar con autoridades locales.

IMP, como alianza, carece de estatutos y personería jurídica. Cada año los miembros, de común acuerdo, definen los criterios y planes para la realización del proyecto. La comisión nacional está integrada por representantes de las organizaciones miembros que tienen representación a nivel nacional. Cada representante se mantiene en el cargo hasta cuando lo decida su respectiva organización. Cada organización o grupo sectorial, escoge a su propia representante. En la comisión nacional también participan las coordinadoras regionales. Los miembros de la comisión política y metodológica son

elegidos según las líneas de trabajo que ha definido previamente la comisión nacional. El sistema de elecciones y los mandatos de las comisiones, no están especificados en ningún documento interno, sino que la comisión nacional lo define periódicamente, según sea la necesidad. La información obtenida en las entrevistas y en la documentación consultada da la impresión que la comisión política y metodológica tiene, al mismo tiempo, la función de directiva elegida con plenos poderes y de una comisión de trabajo que se encarga de los asuntos que debe decidir la comisión nacional. Esta última función parece ser la que está contenida en la documentación, mientras varias entrevistadas sostienen que la primera función es la que ejecutan en la realidad.

La estructura organizativa ha cambiado con el correr del tiempo. Una impresión general es que los procesos de toma de decisiones se han democratizado y, por lo tanto, la utilización de los recursos se efectúa de manera más transparente. Estos cambios se pueden interpretar como un resultado de la reorientación de las líneas de trabajo durante 2002 y 2003 y como una respuesta a las necesidades de democratizar el proceso de toma de decisiones. Al mismo tiempo, el equipo metodológico señala que, aparentemente, la comisión nacional ha perdido poder de decisión durante esta etapa de cambios y que la comisión política y metodológica parece actuar sin previa consulta con la comisión nacional, especialmente en lo que se refiere a estrategias externas.

El enfoque puesto al trabajo a nivel regional y local durante 2003, originó un proceso de descentralización en la transferencia de recursos a las regiones y en la coordinación y organización de las actividades regionales y locales. Esto ha funcionado bien en mayor o menor grado en las distintas zonas. Los problemas que han surgido se relacionan con los informes económicos y técnicos sobre el manejo de los recursos a escala local y regional. Otro problema fue que IMP no alcanzó a llegar a las totalidades de sus miembros en las diferentes regiones. Las causas de esto varían según las zonas y pueden ser achacadas a deficiencias de representatividad, responsabilidad y capacidad administrativa de la respectiva organización regional. Por un lado, las organizaciones regionales muestran capacidad de difundir sus decisiones entre sus miembros y también a nivel nacional, además de que pueden recoger y presentar opiniones antes de la toma de decisiones. Por otro lado, hay que mejorar la coordinación entre la comisión nacional y las regiones y sectores.

Es del interés de IMP que aumente el número de miembros para poder difundir su trabajo y producir un mayor impacto con los mensajes y actividades que realiza. Se han recibido varias solicitudes de incorporación de parte de organizaciones locales y regionales. La práctica política de la comisión nacional es que sólo pueden incorporarse a IMP organizaciones o sectores regionales que estén integrados a alguna institución que tengan representación nacional, por lo tanto, estas organizaciones nacionales deben fortalecerse aún más para poder expandirse mejor a nivel regional. Una manera de lograrlo es realizar foros y debates para crear mejores condiciones para que los grupos regionales participen plenamente en la toma de decisiones, la organización y la administración del trabajo en su respectiva región.

4.5.2 Estructura administrativa

Como existían relaciones previas entre ST y CUT, esta última organización asumió la administración del proyecto IMP a través de su Departamento para los Derechos de la Mujer. En la práctica, la administración de IMP está a cargo de “La Casa de la Mujer Trabajadora”, una ONG que funciona con el apoyo económico del Departamento para los Derechos de la Mujer que tiene CUT. La jefa de IMP es la máxima responsable del trabajo institucional y el cargo lo ejerce una persona integrante de la directiva de CUT y que, a su vez, encabeza el Departamento para los Derechos de la Mujer.

ST percibe que la directiva de CUT se opone a que sea La Casa de la Mujer la responsable del apoyo económico a IMP. Es importante controlar que La casa de la Mujer continúe como responsable de IMP, entre otras razones, para garantizar la autonomía de las mujeres.

La oficina de IMP cuenta con cinco funcionarias (administradora, periodista, historiadora, coordinadora y jefa), todas financiadas por el proyecto. Tienen contrato a tiempo completo, a excepción de la jefa, que trabaja sólo medio tiempo y el resto lo hace como funcionaria de CUT. De esta manera entonces, la jefa dentro de IMP, también representa a las mujeres sindicalizadas.

IMP ha realizado en una manera eficiente un amplio trabajo en la creación de consenso y en capacitar y difundir el contenido de la agenda, a través de una gran cantidad de seminarios en todo el país. De igual modo, ha realizado una amplia y reconocida documentación de su trabajo. Los evaluadores estiman que esto ha sido posible gracias a la capacidad administrativa y a la estructura que tiene IMP a nivel central. La infraestructura y capacidad administrativa ha sido un factor indispensable para estos resultados. En comparación a otras iniciativas dentro del movimiento de mujeres por la paz, IMP muestra mayor solidez administrativa y mejor infraestructura. Si el trabajo de IMP va a continuar en los mismos términos que hasta ahora, nuestra opinión es que se debe mantener la misma capacidad administrativa. Esta situación podría cambiar, si el trabajo se descentraliza hacia las regiones y, en ese caso, se hace necesario efectuar una investigación más profunda antes de realizar los cambios.

Tener a CUT como contraparte en Colombia tiene varias ventajas. El sindicalismo colombiano es uno de los movimientos sociales y políticos más organizados del país. Con sus 600 mil afiliados, la mitad de los cuales son profesores, CUT tiene cierta legitimidad democrática y capacidad para organizar a sectores e individuos, como también para actuar con mucha fuerza frente a problemas concretos. El movimiento sindical también es una de las pocas fuerzas sociales que cuenta con recursos económicos propios y que, por lo tanto, puede actuar con más independencia que otros. Otras organizaciones dependen de proyectos e iniciativas individuales.

4.5.3 Miembros, pluralismo y representatividad

Cuando se formó IMP, en el año 2001, el movimiento de mujeres en Colombia estaba fragmentado en diferentes redes y ONGs. Las mujeres de los diferentes sectores y organizaciones sociales, no tenían representación ni plataformas comunes de actuación.

Un tema importante en la entrevistas fue la eventual dominación que podría ejercer CUT sobre IMP, en relación a otras organizaciones miembros, en vista del liderazgo y la administración que tiene el movimiento sindical de la institución. Varios de los entrevistados externos respondieron que asocian a IMP con el movimiento sindical. Las mujeres integrantes del movimiento sindical parecen estar mejor organizadas y capacitadas para negociar, además, por su gran cantidad, le dan peso nacional al movimiento sindical y en esa medida, también muestran mayor solidez que otros grupos integrantes de IMP.

Las diferencias están más marcadas según sean las regiones. El movimiento sindical es más fuerte en Bogotá y Antioquia, mientras el movimiento de mujeres es fuerte en la costa y las campesinas dominan en el sur. El pluralismo dentro de IMP se ha visto fortalecido por la amplitud que existe dentro del movimiento sindical.

Por otro lado hay sectores dentro de IMP que no han sido incorporados en el proceso de fortalecer la capacidad, en comparación con otros sectores. Especialmente las jóvenes, las mujeres de origen indígena y las afrocolombianas necesitan más apoyo para poder participar y asumir el proceso de IMP de una manera equitativa.

Las mujeres indígenas señalan la delimitación de regiones efectuada por IMP como uno de los problemas más importantes contra su participación. Los pueblos indígenas tienen una delimitación regional propia que no coincide con las de IMP y por eso ha sido difícil convocarlas a participar. Las afrocolombianas y las indígenas han señalado que sienten la necesidad de un trato más equitativo como

sector, para poder participar en iguales condiciones que las otras al interior de IMP. Las indígenas se han sentido directamente discriminadas cuando han participado en la comisión nacional. Las jóvenes también señalan que no se toman en cuenta sus opiniones en instancias superiores como la comisión nacional. Otros sectores con una participación débil en IMP son las académicas y las funcionarias estatales.

4.5.4 Liderazgo y representación externa de IMP

La jefa responsable de IMP fue designada luego de la reunión efectuada en Suecia en 2001, cuando se inició el proyecto. Ella cumple dos funciones principales, la primera es representar a las mujeres sindicalizadas dentro de IMP y, la segunda es dirigir la institución en tareas, como por ejemplo, coordinar el trabajo de las diferentes comisiones.

Un aspecto importante, que afecta a IMP y a todo el movimiento de mujeres por la paz, es la influencia que tienen en su interior las organizaciones políticas. La directiva de CUT, por ejemplo, es elegida en un proceso democrático donde partidos y grupos políticos presentan sus candidatos. La directiva está integrada por una docena de personas con distintas afiliaciones partidarias. La jefa de IMP representa a la alianza de izquierda Polo Democrático. Este frente político es el resultado, entre otros, de los esfuerzos de CUT por levantar una nueva alternativa de izquierda.

La jefa de IMP sostiene que, a pesar de su cargo político en CUT, participa en IMP en las mismas condiciones que las representantes de otras organizaciones, es decir, ella responde a los intereses de las mujeres sindicalizadas y no a los intereses de CUT o de Polo Democrático. Esto significa que cualquier otra integrante de la comisión nacional que represente a otro grupo o sector, puede ser elegida como jefa responsable, sin que esto implique que la Casa de la Mujer deje de seguir administrando el proyecto. La labor cumplida hasta ahora por la actual jefa es apreciada dentro de IMP. Muchas personas entrevistadas consideran que muchos de los logros de IMP se deben, entre otras cosas, a su capacidad política y a su inserción en la sociedad. Nadie cuestiona su liderazgo, aunque hay comentarios que afirman que, por su formación como sindicalista, durante los comienzos de su gestión sus actuaciones estaban muy marcadas por las estructuras tradicionales que rigen el movimiento sindical. Pero los mismos comentarios aseguran que, con el correr del tiempo, ha habido grandes y positivos cambios en su liderazgo. Sin embargo, entrevistados externos han señalado que en una sociedad como la colombiana, es imposible separar la afiliación política de un líder, cuando ese líder representa a distintas organizaciones en distintos contextos.

Otros comentarios críticos de dentro y fuera de IMP aseguran que, en la práctica, son sólo unas pocas las voceras que ejercen la representación externa de la institución. De las entrevistas se deduce que este pequeño grupo está integrado por algunas de las miembros de la comisión política y metodológica. Otros comentarios también señalan que las iniciativas e invitaciones para establecer relaciones y alianzas, se inician en la comisión política y metodológica, sin previa planificación ni consulta con la comisión nacional (ver, por ejemplo, el informe 2003 del equipo metodológico).

IMP debe asumir el desafío y enfrentar las críticas y rumores que expresaron algunos entrevistados, quienes aseguraron que algunas de las dirigentes se han aprovechado del nombre y de las actividades de la institución para su personal carrera política. El deseo de protagonismo y la cultura individualista, muy marcada en la sociedad colombiana, son factores que, por un lado, influyen en este tipo de rumores y, por otro, hacen que los individuos opten por obtener beneficio personal de sus actuaciones públicas.

5. Resultados y efectos del apoyo metodológico

5.1 Aportes, fortalezas y debilidades del apoyo metodológico durante 2002 y 2003

5.1.1 Antecedentes, objetivos y volumen del apoyo metodológico durante 2002 y 2003

Una misma persona ha sido la responsable de entregar el apoyo metodológico a IMP en dos ocasiones, pero a equipos distintos. El primer equipo estaba integrado por 4 personas, una administradora, además de la responsable. Durante 2003, la responsable del apoyo metodológico trabajó con un equipo integrado por sólo dos personas. Desde los inicios del trabajo de IMP se determinaron dos tipos de necesidades que requerían apoyo metodológico: 1) La poca capacidad de trabajo interno conjunto y con sus organizaciones miembros, y 2) la poca capacidad técnica y organizativa para planificar y realizar el trabajo.

El objetivo general, durante 2002, era llegar a un acuerdo-consenso, sobre cuáles eran los intereses y las prioridades en el proceso de paz. Esto era indispensable para elaborar una agenda común en la lucha por la paz y también, para fortalecer la capacidad de IMP de establecer alianzas externas, necesarias también en el proceso de creación de un movimiento de las mujeres por la paz.

Durante 2002 se efectuaron 7 seminarios: Tres reuniones con la comisión nacional, cuatro reuniones regionales y sectoriales, además de la Constituyente Emancipatoria.

Durante 2003 el objetivo general era seguir el proceso iniciado el año anterior, transferir el método e incorporarlo como una herramienta de IMP en la difusión de la agenda. Además de abrir negociaciones y conversaciones concretas teniendo como punto de partida la agenda social, política y económica. Específicamente se trataba de:

- Formar capacitadoras para difundir el contenido de la agenda.
- Desarrollar estrategias para identificar alianzas externas y crear consenso fuera de las organizaciones miembros de IMP.
- Ayudar a fortalecer alianzas con otras organizaciones
- Desarrollar indicadores para la evaluación interna de las limitaciones y logros durante 2003.

Durante 2003 se realizaron tres seminarios para evaluar el trabajo del año: dos con la comisión nacional y con las capacitadoras y uno, con miembros de toda la organización.

El apoyo metodológico, especialmente durante 2003, impregnó todo el trabajo de IMP. También durante este año, el apoyo metodológico jugó un papel importante para crear condiciones de iniciar una nueva fase de trabajo. El apoyo metodológico, al igual que el trabajo de IMP, ha tenido varias fluctuaciones durante el proceso de su realización. Por eso, es difícil distinguir cuáles fueron los resultados y efectos del apoyo metodológico, y cuáles los resultados y efectos generados dentro del propio IMP. En vez de repetir resultados señalados más arriba, nuestra argumentación se va a concentrar en los aportes más notables del apoyo metodológico y de sus fortalezas y debilidades. Esto ha sido extraído de la documentación del propio equipo metodológico y de las entrevistas realizadas por los evaluadores.⁷

⁷ Para informaciones sobre resultados más concretos y su metodología, ver informes del equipo metodológico.

5.1.2 Efectos, fortalezas y debilidades de la metodología

La metodología se desarrolló del mismo modo que el proceso de elaboración de la agenda que marcó todo el trabajo de IMP durante 2002. La fortaleza del método reside en su sólido enfoque en una participación amplia y democrática. En las entrevistas, se señalaron como especialmente importantes los siguientes efectos del apoyo metodológico:

- Aporte a una legitimidad mayor de la agenda en relación a otras similares que existen dentro del movimiento de mujeres y del de la paz.
- Aporte al consenso entre sectores y regiones del movimiento de mujeres que, en sus inicios, estaban muy fragmentados y tenían serias dificultades para unirse alrededor de posiciones comunes. En este proceso participaron 266 organizaciones.
- Aporte a la consolidación del movimiento de mujeres por la paz dentro de la alianza IMP.
- Aporte a la unidad de las mujeres y a darles la posibilidad de concretizar, priorizar y presentar sus intereses específicos de una manera resumida y estructurada.
- Aporte a unir a grupos y movimientos sociales que estaban dispersos y desintegrados del movimiento por la paz.
- Abrir posibilidades a las mujeres que tenían antecedentes y formaciones distintas a presentar sus posiciones y a ser escuchadas durante el proceso.

Varias entrevistadas señalaron que el método les ha provocado un choque “cultural”. El objetivo del método es esencialmente concretizar cualquier formulación. Muchas mujeres consideran que en esto reside el valor y la fuerza del método, aunque hay ocasiones en que va en contra de la manera natural que tienen de expresarse. Muchas sostienen que los estrictos esquemas de los seminarios han limitado sus estilos culturales de expresarse y de debatir problemas concretos. Otras sienten que no han tenido posibilidades suficientes de prepararse antes de los seminarios. Especialmente las mujeres sin mucha formación, sentían que, por esta misma razón, no estaban preparadas para participar en las mismas condiciones que otras. Sostienen que, de una manera muy brusca, fueron enfrentadas a nuevos conceptos y definiciones.

Por otro lado, muchas opinan que ha sido positivo que el apoyo metodológico lo hayan entregado personas de fuera de la organización, con una visión objetiva del discurso y de las participantes.

El apoyo metodológico tiene una gran similitud con el trabajo específico que desarrolla IMP. En algunos casos sus miembros confundieron el método con el trabajo político. Durante 2002, algunos miembros expresaron su irritación porque el apoyo metodológico y sus ejecutores influyeron en la línea política de IMP. Como resultado de esto, hubo conflictos entre el equipo metodológico y la comisión política y metodológica. Estos conflictos ya parecen resueltos luego de la integración del equipo metodológico en la planificación y definición de las líneas del trabajo para el año 2003. Luego de asimilar el método, las mujeres han desarrollado criterios para distinguir los contenidos políticos de las técnicas del método en sí.

Esta misma problemática es tratada en el informe final de 2003 elaborado por el equipo metodológico, pero limitada a las regiones y entre capacitadoras y coordinadoras regionales. El problema es descrito como una confusión de roles de las capacitadoras que, por un lado, tienen un interés político en el trabajo de IMP y, por el otro, se muestran como transmisoras objetivas de los contenidos de la agenda. Una posibilidad de solución de los problemas sería identificar claramente cada rol, del mismo modo que se hizo entre el equipo metodológico e IMP.

Varias entrevistadas sostienen que la falta de tiempo es un factor que limita los efectos del apoyo metodológico. Se necesita más tiempo para preparaciones, análisis y debates. Los evaluadores estiman que la falta de tiempo para preparaciones, análisis y debates se debe más a falta de recursos, que a las limitaciones del propio método. A fin de cuentas, se trata de priorizar la utilización del presupuesto. Más tiempo para los seminarios significaría menos recursos económicos para transporte, vivienda, etc., es decir, que menos mujeres podrían participar en cada seminario

5.1.3 Resultados, fortalezas, y debilidades del aporte del apoyo metodológico al proceso externo de IMP

Durante 2003 el equipo metodológico aportó al desarrollo de herramientas analíticas con el objetivo de aumentar la capacidad de IMP para tomar contactos con el exterior y realizar presentaciones y negociaciones con la agenda como herramienta. Como se mencionó anteriormente el proceso se inició sólo en agosto de ese año. Por lo tanto, es demasiado temprano para esperar resultados y efectos concretos del apoyo. Se espera que el trabajo continúe durante 2004. El equipo metodológico también destaca que por falta de tiempo y por la limitada capacidad de las participantes para asumir nuevos conceptos e ideas, se pudo desarrollar sólo dos tercios del método para tomar contactos externos y negociar.

El equipo metodológico en su informe final de 2003 señala también que una de las limitaciones de su aporte, fue que la comisión política y metodológica tenía una agenda propia para desarrollar y realizar iniciativas conjuntas con los cuatro aliados estratégicos. El equipo metodológico no fue invitado a participar y, por lo tanto, no pudo aportar al proceso. Otro problema que ha dificultado el trabajo de la experta, fue que sus estadías en Bogotá no coincidieron con las actividades de IMP.

5.1.4 Aporte del apoyo metodológico al proceso interno de IMP

Los aportes metodológicos especialmente importantes que han contribuido al trabajo de IMP, son los siguientes:

- Un método participativo para llegar a consensos y para fortalecer la capacidad de IMP en la realización de seminarios.
- Un método para difundir, posicionar y negociar el contenido de la agenda social política y económica y la realización de seminarios durante 2003.
- Formación de 11 capacitadoras (que se redujeron a 7 por el retiro de 4 de ellas).
- Herramientas metodológicas para realizar el trabajo, en otras palabras, el método para cómo ejecutar el proyecto mismo. Marcos y conceptos para concretizar y estructurar el trabajo a través de una reflexión y análisis sistematizado.

El apoyo metodológico también ha sido utilizado en la planificación, definición de objetivos, estrategias y metas, además del desarrollo de indicadores y marcos para hacer seguimientos y evaluaciones internas del trabajo. Se ha señalado que uno de los resultados de esto, fue que los procesos de toma de decisiones y el manejo del presupuesto, se han efectuado de un modo más transparente y democrático.

El apoyo metodológico ha contribuido especialmente a aumentar la capacidad de la comisión política y metodológica para planificar el trabajo de una manera más efectiva y coherente, además de fortalecer la participación en los procesos de toma de decisiones al interior de la comisión nacional.

6. Resultados y efectos del trabajo con ST

6.1 Fortalezas y debilidades del aporte de ST

6.1.1 Objetivos y metas del apoyo de ST

ST desde hacía varios años mantenía una relación y una experiencia común con CUT. Entre otras cosas había colaborado en el tema de la defensa de los derechos humanos y ambas habían mantenido un intercambio de información sobre el desarrollo de los movimientos sindicales de Suecia y Colombia.

Además, ST había sido uno de los patrocinadores de la conferencia realizada en Suecia para darle forma y existencia a IMP y fue también a través de los contactos con CUT, que se logró garantizar la presencia de 22 organizaciones de mujeres. Por lo tanto, fue casi natural que cuando se formó IMP en el 2001, ST asumiera el rol de contraparte sueca.

El objetivo de ST es promover la democracia y la equidad de género en Colombia, como condiciones básicas para que las organizaciones sindicales puedan operar en plenitud. También ST mantiene el objetivo de difundir en Suecia el desarrollo del movimiento sindical colombiano y especialmente la participación de la mujer.

Los evaluadores no han encontrado ninguna definición documentada sobre el rol de ST como contraparte durante 2002. Para el año 2003, el rol de ST en el proyecto se definió en los siguientes puntos:

- Asesoría para el cumplimiento de objetivos.
- Diálogo e intercambio de experiencias entre los movimientos de mujeres de Suecia y Colombia.
- Intercambio y seguimiento del desarrollo del proyecto.
- Participación de la experta en el equipo metodológico y político durante sus visitas a Colombia.
- Asesoría y seguimiento del manejo del presupuesto según los objetivos y desarrollo del proyecto.
- Servir de intermediario entre IMP, Asdi y la Embajada Sueca.
- Participar en las actividades del proyecto a nivel nacional y regional.

El presupuesto de ST para 2002 fue de 310 mil coronas suecas (SEK), de este total se utilizaron 215 mil 815 coronas. Para 2003 el presupuesto de ST fue de 253 mil coronas⁸. El presupuesto incluía viajes y otros gastos derivados del envío de una experta sueca, traducciones, interprete, documentación, seguimiento, evaluación y auditoria.

6.1.2 Fortalezas y debilidades del aporte a IMP 2002–2003

ST es considerado como una de las piedras angulares del proyecto de IMP, luego del rol cumplido como organizador de la conferencia de Estocolmo.

Durante los dos años de desarrollo del proyecto, diferentes representantes de ST ha efectuado cuatro visitas a IMP con la finalidad principal de hacer un seguimiento general al cumplimiento de objetivos propuestos y de las actividades planificadas. Ambas partes coinciden en que el trabajo conjunto ha funcionado bien y que han logrado un intercambio de opiniones y recomendaciones útiles para que el proyecto cumpla con lo establecido. Por su lado, ST ha realizado su propia evaluación interna sobre el apoyo a IMP.

⁸ Se desconocen los resultados sobre la utilización de recursos durante 2003.

Las representantes de IMP destacaron que la experta enviada por ST ha contribuido a mejorar el diálogo durante todo el proceso, aunque sienten que fue una limitación que ella no pudo estar presente en reuniones y actividades concretas. La comunicación entre ambas instituciones ha funcionado bien y ha sido fluida y permanente a través de correo electrónico. La impresión dejada por las entrevistas es que ST ha logrado participar y ha aportado opiniones valiosas al equipo metodológico y político, a la jefa de IMP y al personal administrativo. Sin embargo, la mayoría de los miembros entrevistados sostienen que no han tenido un contacto directo con la experta sueca. Para garantizar aún más el aporte de ST sería deseable que aumente su presencia y su participación en las actividades de IMP.

Un problema mencionado por ambas instituciones se refiere a la relación y la definición de roles entre ST y el equipo metodológico. ST se ha sentido excluido y ha tenido dificultades de definir su papel en el equipo metodológico. Según ST, el apoyo ha funcionado en forma paralela, sin coordinación ni consulta. Sin embargo, parece que sólo ST evalúa esto como un problema. Una explicación posible es que ST no han participado en trabajo de campo y no ha tenido contacto directo con el equipo metodológico. Otra explicación que da ST es que no han conocido los informes del equipo metodológico. Otra explicación es que el equipo metodológico ha sido financiado con recursos provenientes de fuera del presupuesto administrado por ST, por lo tanto, esta institución ha estimado que no tenía ni derecho ni posibilidad de influir en el apoyo metodológico.

ST ha hecho un seguimiento continuo del presupuesto y discutido los ajustes que han sido necesarios. Estos ajustes se han producido por el cambio de enfoque originado por la necesidad de adaptarse a nuevas situaciones. Este proceso ha sido flexible y no han existido problemas.

ST también ha servido de intermediario entre IMP y Asdi. Por parte de IMP esto ha funcionado muy bien. ST sostiene, sin embargo, que no ha recibido suficiente información de Asdi sobre el apoyo metodológico y que Asdi no ha definido exactamente el rol de ST. Asdi por su lado, sostiene que en varias ocasiones ha enviado a ST informes sobre el apoyo metodológico y que han solicitado a ST que tome contacto directo con el equipo. Asdi ha sentido que ST ha evitado dialogar con el equipo metodológico. ST tiene que tomar un papel más activo como contraparte sueca en el seguimiento de todo el trabajo de IMP, incluido el apoyo metodológico.

Para obtener la información necesaria ST debe acudir en primera instancia a IMP. Frente a la eventual continuación del apoyo, ST y Asdi deben definir más claramente las expectativas y el reparto de roles. También hay que aclarar los roles específicos que cumplen la Embajada Sueca y ST.

En las entrevistas se han constatado los siguientes aportes de ST en el trabajo de campo:

- ST ha jugado un importante papel como participante externo en el proceso, a pesar de sus temores de no haber podido influir en el apoyo metodológico. En un momento crucial de la elaboración de la agenda, la experta señaló que se estaba introduciendo distorsiones políticas a la agenda. ST cumplió un papel importante como observador objetivo y aportó a corregir y ajustar el enfoque de la agenda.
- IMP destacó que la experta jugó un papel igualmente importante cuando varias organizaciones se retiraron de IMP. Durante su visita en junio 2003, ST sirvió de mediador y, de esta manera, logró salvar las relaciones y abrió espacio para continuar el trabajo conjunto. IMP solicitó apoyo de ST para fortalecer su política de alianzas externas en el futuro próximo.
- Durante su visita, en junio 2003 la experta de ST participó en Àgora y también en una reunión con las delegadas de la Constituyente Emancipadora.

Las actividades realizadas para difundir información y para intercambiar experiencias entre Suecia y Colombia son:

Difundir información en las diferentes secciones de ST, en reuniones de directiva y en la Universidad, a través de charlas, artículos y página Web. Aunque ST ha tenido la intención de efectuar intercambios entre organizaciones de mujeres de Suecia y Colombia, sin embargo no se ha podido lograr ninguno durante el período.

6.1.3 Informes

ST no ha confeccionado documentación sobre su participación y sus opiniones sobre el trabajo de IMP. Los evaluadores han tenido acceso sólo a un informe referido al aporte otorgado a IMP.

Tampoco por el lado de IMP existen informes explícitos y el material recopilado se basa enteramente en las entrevistas. Frente a la solicitud de los evaluadores de una mayor documentación, ST contestó que ésta existe como correspondencia a la que se tuvo acceso. En la proyección del próximo período, los evaluadores instan a ST a llevar una documentación más continua y amplia, con el fin de fortalecer el control interno y externo del rol que juega como contraparte sueca.

7. Análisis, conclusiones y recomendaciones

7.1 Áreas de trabajos y resultados de IMP

7.1.1 Fortalezas y debilidades de la agenda social, política y económica

El enfoque de la agenda está centrado en aumentar la participación y la influencia de las mujeres en los procesos de paz. En lo específico está dirigida a mejorar la situación de las mujeres en los actuales conflictos armados y aprovechar su interés y participación en los procesos de paz. La agenda es útil en el proceso previo a las negociaciones y durante el desarrollo de las mismas.

En Colombia existen en la actualidad unas cinco agendas representadas y administradas por mujeres. La que ha logrado mayor legitimidad es la de IMP porque proviene de auténticos sectores sociales a los que ha logrado unificar. Además, la agenda ha sido formulada en un proceso con amplia participación, que incluyó acuerdos, negociaciones y decisiones logradas por consenso. Varios de los puntos de la agenda tienen relación y afinidad con otras propuestas similares que provienen del movimiento popular. Queda aún pendiente incorporar otras iniciativas de paz en el proceso de reformulación de la agenda. Como el movimiento por la paz en Colombia está en un relativo receso, por el momento ha sido difícil encontrar áreas concretas de trabajo conjunto.

Todavía hay necesidad de ubicar y concretizar la agenda en contextos regionales y municipales para que pueda ser usada como un instrumento más eficiente y operativo. También hay que adaptarla a diversas y posibles coyunturas políticas. Una debilidad es que IMP no ha desarrollado aún ningún mecanismo concreto y ninguna estrategia para el seguimiento y la medición de efectos y resultados de la agenda. Hasta ahora el seguimiento ha sido la enumeración y la realización de los acuerdos firmados. Las evaluaciones se efectúan sólo en el Comité Nacional y se formalizan en sus informes.

Un proceso para generar un consenso político más amplio sobre la agenda, permitiría crear instrumentos mejores de evaluación. Al mismo tiempo, podría aprovecharse para precisar mejor los mecanismos para realizar un seguimiento más efectivo de los resultados (nuevos indicadores, y/o indicadores que se refieren a los instrumentos internacionales, tales como CEDAW y la Resolución 1325 de la ONU, entre otros).

La agenda representa sólo intereses femeninos y no ha sido elaborada en la perspectiva de la equidad de géneros. El Comité Nacional en conjunto tomó 2002 una decisión de que la agenda iba enfocarse en mujeres y no en una perspectiva de equidad de género. Algunos temas en la agenda abarcan mujeres y hombres. Una perspectiva de equidad de género no ha tenido por esto impacto en el trabajo de IMP. Ahora IMP ha llegado a un punto en el proceso donde sus miembros saldrán a negociar con los hombres. En concreto esto significa que IMP debe trabajar para poco a poco internalizar una perspectiva de equidad de género en el discurso y la técnica de negociación.

Esta perspectiva de equidad tampoco ha producido ningún impacto en el trabajo de IMP, pero ya se llegó al punto en el que debe necesariamente negociar con hombres. En concreto, esto significa que una perspectiva de equidad de géneros debe incluirse en el discurso y en los métodos y técnicas de negociación.

El resultado de este proceso de dos años es una agenda con un contenido general y, por lo tanto, difícil de ser usada como una instrumento operativo, al menos cuando hay exigencias de formular metas concretas y medibles. En este tipo de procesos muy politizados y muy lentos, la pregunta sobre costos y beneficios es imposible de contestar. Las metas formuladas son demasiado generales, falta una planificación basada en el “marco lógico” con indicadores e instrumentos de verificación y seguimiento.

Recomendaciones

- IMP: debe crear consenso interno sobre el significado de una perspectiva de equidad de género para ser usado en las negociaciones concretas en las que se usa la agenda como instrumento básico. La agenda debe ser usada para confrontarla con otras similares y esto obliga a las mujeres a identificarse con su contenido. Así se podrá apreciar mejor las diferencias de las agendas hechas por hombres y las formuladas por hombres y mujeres. Las mujeres deben formular propuestas positivas que resulten atractivas a hombres y mujeres.
- IMP: debe fortalecer el proceso para adaptar la agenda en los contextos locales a través de un análisis más riguroso de la situación particular de cada región o localidad. También debe actualizarla periódicamente con el fin de fortalecer su legitimidad, además de adaptarla a la realidad socio-política coyuntural.
- IMP: debe desarrollar un mecanismo efectivo de seguimiento de la agenda.
- IMP: Recomendamos que la dirección de IMP a nivel nacional y local (eventualmente en el futuro podría incluir a miembros de base), participen capacitaciones y análisis del “marco lógico” y que éste sea usado para analizar el propio trabajo de IMP. Así se podrá medir más exactamente el costo-beneficio en las actividades futuras.

7.1.2 IMP como foro y fuerza política colectiva

La visibilidad de la IMP a nivel nacional ha sido menor en el 2003 y como consecuencia la formación de opinión ha tenido un menor impacto. Una explicación de esto es que IMP ha focalizado su trabajo a escala regional y local. Otras explicaciones son: la insistencia del presidente Uribe en el triunfo militar sobre la guerrilla y la falta de interés de los medios de comunicación por las actividades y demandas de las mujeres. La lucha por la paz y el rol de la sociedad civil, no son en la actualidad noticias destacables.

A pesar de esto, el hecho de que IMP hoy es reconocido por el movimiento de las mujeres, el movimiento por la paz y diversos sectores externos es uno de los resultados más importantes. Con eso las mujeres también lograron conquistar poder político, a través de un nuevo foro político. En la actualidad, los formadores de opinión y los líderes sociales y políticos, en distintos niveles, visualizan especialmente tres iniciativas: IMP, “La Ruta Pacífica” y el Movimiento de Mujeres contra la Guerra. Estas últimas

organizaciones son los aliados más importantes que integran el colectivo que se ha generado alrededor de IMP. Este es otro aspecto destacable de los logros, el haberse consolidado como una fuerza colectiva.

7.1.3 Necesidades sectoriales específicas

El trabajo de IMP durante 2002 aportó mucho al proceso de su consolidación institucional y a proyectarse, interna y externamente, como un sólido y unido frente político. Durante 2003 mejoró mucho su capacidad para difundir el contenido de la agenda.

Muchas mujeres sostienen que el proceso vivido dentro de IMP las ha fortalecido como individuos⁹, como mujeres y como representantes de sus organizaciones. Las mujeres que actúan, especialmente dentro del movimiento sindical, han logrado un gran avance en su capacidad de intervenir en negociaciones, expresar sus propias opiniones y difundir el contenido de la agenda. Otros grupos de mujeres necesitan una mayor capacidad organizativa y recibir una mejor capacitación en el uso de los contenidos de la agenda para poder usarlos mejor en su entorno social.

Especialmente las mujeres de ascendencia indígena, las afrocolombianas y las jóvenes, se sienten discriminadas en el proceso y necesitan un apoyo especial que tenga en cuenta sus antecedentes étnicos, su identidad y sus necesidades específicas. También necesitan tiempo y espacio para discutir el significado de la perspectiva de equidad de géneros dentro de su identidad étnica y cultural.

Recomendaciones

- IMP: Debe destinar mayores recursos y apoyo metodológico específico para estimular el desarrollo de los grupos de mujeres de ascendencia indígena, las afrocolombianas y las jóvenes. Las mujeres indígenas y las afrocolombianas, necesitan efectuar un proceso de información y consenso sobre el significado de la perspectiva de igualdad de géneros adaptado a su identidad y sus necesidades específicas. Al mismo tiempo, las mujeres de estos dos grupos necesitan apoyo para desarrollarse y organizarse con independencia de los hombres.

7.1.4 Diferencias regionales de los resultados.

Los resultados muestran variaciones en cada región donde ha trabajado IMP. Los mayores logros se han obtenido en: Caribe, Antioquia, Santander y Centro. Las regiones donde han habido mayores dificultades son: Cauca, Nariño, Valle, Risaralda y Chocó.

En el departamento de Valle, IMP simplemente no ha logrado penetrar. La razón principal es la ausencia de una representación regional sólida. Muchas organizaciones de esta región han sido debilitadas por la violencia política reinante. Otras dificultades internas, como el no haber logrado cohesionar y articular los diferentes equipos regionales en los contextos específicos de cada localidad, también han contribuido a impedir la apertura de nuevas negociaciones y acuerdos.

En la Costa Caribe, Antioquia, región noroccidental, se han obtenido resultados mejores. En ambas zonas se han realizado asambleas consultivas con una amplia participación femenina. El próximo año se podrá ver y evaluar si los puntos que lograron incluir en las asambleas, fueron incorporados a los planes de trabajo de cada región. La coyuntura política y la capacidad organizativa de las mujeres han sido decisivas para estos logros.

Recomendaciones

- IMP: debe fortalecer más el trabajo en las regiones y concentrar la realización de actividades a nivel regional y local. Mejorar la capacidad organizativa con recursos y estímulos para que puedan

⁹ El Equipo Metodológico en su informe anual de 2003 afirma que las mujeres sentían que no se habían producido mayores cambios a nivel individual, como por ejemplo, cambio de actitudes, mayor auto confianza o nuevas aptitudes.

reunirse y mantener una fluida comunicación. Acelerar el proceso de mejora de la capacidad administrativa y organizativa en las regiones.

7.1.5 Estrategia para la consolidación del movimiento de mujeres por la paz

Fuera de IMP, los resultados en la consolidación del movimiento de mujeres por la paz han sido mínimos. La dirigencia de IMP y de otras organizaciones similares, han mostrado contradicciones y diferencias que dificultan el trabajo conjunto (ver informe final del Equipo Metodológico del año 2004).

La relación con el Estado es el factor que acentúa las diferencias. La posición oficial de IMP es la de dialogar con el Estado. Otras iniciativas son más radicales y se niegan a tener contactos con sus representantes. Otras diferencias son los distintos puntos de vista sobre el tema de la igualdad, las diferencias ideológicas y políticas, la incapacidad de buscar y lograr consensos, las desiguales capacidades económicas, de infraestructura y de iniciativas. Otro problema es el excesivo deseo de lucimiento y protagonismo de cada una de una de las iniciativas. IMP, en comparación con sus similares, parece tener mayor estabilidad económica, organizativa y capacidad de movilización.

IMP debe desarrollar una estrategia concreta para fortalecer el trabajo conjunto con sus aliados estratégicos. Por un lado, para que el movimiento de mujeres por la paz logre su unidad y esté preparado por si se reanudara nuevamente el diálogo y el proceso de pacificación. Por otro lado, para mantener y fortalecer aún más la imagen de IMP a nivel nacional. Una movilización masiva focalizada en pocos temas, despierta una mayor atención y, un frente unido con propuestas concretas, penetra mucho más que declaraciones esporádicas referidas a muchos temas. La capacidad de movilización con que cuenta IMP es un enorme potencial que, junto con el de otras iniciativas, podría penetrar y trascender mucho más allá del movimiento femenino.

A pesar de las grandes diferencias y dificultades que se han expresado en las entrevistas relativas a la consolidación y unidad de trabajo con los aliados estratégicos dentro del movimiento femenino, se vislumbra una apertura y un interés por continuar con la agenda, más allá de los límites de las distintas iniciativas. Las otras organizaciones reconocen la legitimidad de la agenda de IMP y se identifican con su contenido. La agenda podría jugar un papel importante como puente en un proceso para crear consenso entre los diferentes grupos. El apoyo metodológico que IMP ha recibido es reconocido y valorado por las otras iniciativas y, en esta medida, puede ser usado también como un instrumento en un proceso de búsqueda y creación de consensos.

En las entrevistas con los donantes ha quedado claro que los recursos para las distintas iniciativas provienen de variadas fuentes: Ruta Pacífica (Suiza), OFP (Diakonia-Suecia), Red Nacional de Mujeres (desconocido) e IMP (Suecia). La Mesa de Concertación, aparentemente, carece de un financista estable por ahora. Los donantes están informados sobre los aportes que efectúan sus similares y el destino de los recursos. Hasta ahora, aparentemente, no se ha realizado ninguna coordinación entre los donantes para discutir la posibilidad de efectuar un trabajo conjunto y analizar si existe duplicidad en el otorgamiento de los recursos. Existen comentarios y opiniones que aseguran que, al igual que en algunas iniciativas, entre los donantes también hay un afán de protagonismo. Esta situación podría explicar el poco interés que muestran en encontrar una forma de relación y coordinación mutua.

Dado las dificultades de cooperación entre las diferentes iniciativas y de que los donantes no han tomado iniciativas de coordinación, existe una apertura para enfocar el movimiento de mujeres por la paz en un proyecto común con un punto de partida igualitario de las diferentes iniciativas. Debe ser el movimiento de mujeres por la paz que toma esta iniciativa. Pero los donantes deben conjuntamente presionar sobre la importancia de unir el movimiento de mujeres por la paz alrededor de gestiones concretas y actividades realizadas en común.

Recomendaciones

- Asdi: debe investigar las posibilidades alternativas de crear consenso y fortalecer el movimiento femenino en su totalidad, partiendo de la agenda de IMP y del método usado en el proceso. Un apoyo de este tipo debe quedar explícito en la estrategia externa del proyecto global de IMP, pero debe ser manejado por Asdi en cooperación con otros donantes como un apoyo específico al movimiento de las mujeres por la paz. Tal vez, podría ser canalizado a través del Movimiento de Mujeres contra la Guerra.
- Asdi y ST: deben investigar si existen posibilidades de coordinar el apoyo y las actividades de la comunidad de donantes, dentro de una estrategia común destinada a fortalecer al movimiento femenino por la paz.
- IMP: debe efectuar una clara definición de objetivos y elaborar una estrategia de apoyo a sus principales aliados. Una estrategia de este tipo, debe estar avalada por el Comité Político y Metodológico y por el Comité Nacional. También debe estar claramente orientada a objetivos concretos (áreas de coordinación) e identificación de los posibles aliados. Además se deberían explorar otras fuentes de financiamiento que no sea Suecia.

7.1.6 Formación de opinión y educación a través de producción de medios

Nuestra opinión es que IMP debe priorizar aún más el trabajo de comunicación. Esta tesis se basa en los buenos resultados de las diferentes campañas realizadas y en el reconocimiento mostrado en las entrevistas sobre los materiales producidos.

Recomendaciones

- IMP: Debe formular una estrategia de comunicación que pueda ser usada como la herramienta central para alcanzar las metas. En ella se debe incluir, tanto aspectos de la comunicación interna, como lo relativo al cumplimiento de las metas externas. Esta estrategia se debe formular en uno o varios talleres, debe incluir todas sus actividades y debe estar basada en el método Marco Lógico. También debe tener como punto de partida las metas locales y regionales que han definido sus miembros. Seguramente será necesario seleccionar y capacitar a responsables de comunicación a nivel local, dentro de cada organización miembro y/o en una área geográfica determinada..
- IMP: Debe mejorar la recopilación de información sobre cómo sus mensajes y productos comunicacionales son utilizados, tanto para uso interno, como externamente a nivel nacional y local. Una comunicación de retorno (feedback) de parte de la directiva y de los miembros de IMP se puede conseguir a través de sencillos cuestionarios, cuya información puede ser fácilmente procesada y sistematizada. Esto contribuirá a un conocimiento más profundo y exacto sobre la utilidad de los diferentes productos comunicacionales y su apoyo para alcanzar las metas, como también será un indicador muy efectivo para medir el costo/beneficio.

7.2 IMP, su estructura y capacidad interna

7.2.1 Fortalezas y debilidades en la política de alianzas

Una de las ventajas de trabajar con grupos aliados es que cada organización conserva su propia estructura orgánica. Cada una de ellas puede definir, independientemente, sobre sus recursos y sobre su propia representación. Una desventaja se produce cuando una de las organizaciones es más fuerte a nivel regional y, por lo tanto, puede asumir una actitud dominante de liderazgo. Esto significa que se debilitan las organizaciones nacionales que carecen de representación local o regional.. Así entonces, el trabajo varía según sea la organización dominante en cada región. Por lo tanto, es importante fortalecer a los distintos sectores en cada región.

Una desventaja que tiene IMP es que está ligado a un solo proyecto y tiene como únicos donantes a Asdi-ST. Esto significa que sólo puede efectuar una planificación de corto plazo lo que no guarda una relación con el potencial y capacidad de realización que tiene el proyecto. Una organización con una estructura más estable (con personería jurídica y estatutos), contribuiría a una planificación de más largo plazo.

La mayoría de los miembros de IMP están conscientes que la institución es una alianza. Pero algunos de sus miembros, junto a otros representantes de aliados estratégicos, tienen la visión de que operan dentro de una sólida y firme estructura que, en la realidad, no lo es tanto. Por eso es importante que IMP mantenga un debate permanente sobre formas de organización, liderazgo y toma de decisiones para, de esta manera, contribuir y facilitar la democracia interna y la efectividad institucional.

Recomendaciones

- IMP: Debe mostrar más claramente a los actores externos el significado de ser una alianza. Esta es una fortaleza que debe ser vigilada y protegida, tanto interna como externamente. Si esto se cumple, un número mayor de organizaciones se sentirán más autónomas y dispuestas a un trabajo mancomunado con IMP.
- IMP: Debe formular reglas internas que definan claramente la estructura y función de la alianza, con el objetivo de establecer y garantizar formas democráticas de gestión, que se mantengan y persistan aunque se produzcan cambios en el “Proyecto IMP. Estas reglas deben contener, entre otras cosas, definiciones y criterios de membresía, mandato de los diferentes comités, mecanismos de elección, duración y responsabilidad de cada cargo elegido, etc.
- IMP: debe efectuar una planificación a más largo plazo dentro del marco del financiamiento establecido por Asdi-ST y también formular una estrategia de desarrollo sustentable que disminuya la dependencia de un solo donante. De este modo, IMP también puede ampliar sus actividades y llegar a más mujeres y a sus organizaciones.
- Asdi: debe exigir que IMP desarrolle una estrategia de desarrollo sustentable, más allá del proyecto que financia, además de reubicar esta iniciativa dentro de una planificación estratégica de más largo plazo.
- IMP: debe mostrar más claramente al exterior el significado de ser una alianza. Este es un potencial de IMP que hay que preservar y defender interna y externamente. Si esto queda claro, sus aliados se sentirán más autónomos en el trabajo conjunto.

7.2.2 Democratización del liderazgo y las estrategias externas

Especialmente a nivel nacional, se asocia e identifica a IMP con unas pocas de sus voceras. Internamente éstas pertenecen al Comité Político y Metodológico. La institución ha hecho ya algunos esfuerzos para ampliar y alternar a las personas que actúan como sus voceras, pero el objetivo ha sido difícil de cumplir. Por un lado, porque las eventuales reemplazantes no se han sentido capacitadas ni legitimadas para asumir este rol y, por otro, porque en el exterior no se les ha considerado como representativas. El problema tiene que ver con la marcada cultura “caudillista” y con las actitudes de protagonismo e individualismo que, desde hace mucho tiempo están vigentes en Colombia (desigualdad, violencia, patriarcalismo, feudalismo, centralismo etc.).

También las organizaciones miembros (especialmente las más fuertes) expresan su preocupación porque su imagen individual se ve disminuída por la de IMP. Si se tiene en cuenta que uno de los objetivos básicos es fortalecer la alianza y a cada uno de sus miembros, en sus actuaciones públicas IMP debe levantar y destacar la imagen individual de cada una de las organizaciones que lo integran.

Para cumplir esta finalidad se debe sistematizar una estrategia para democratizar este proceso de representación pública con personas de fuera del Comité Político y Metodológico. Un frente variado y amplio de voceros, desvirtuaría los rumores de que un grupo limitado de mujeres (en este caso las representantes del Comité Político y Metodológico) utiliza IMP para fines políticos propios.

Recomendaciones

- IMP: Debe realizar una discusión interna para dejar muy en claro cómo funciona la democracia interna, además de definir cuál es el mandato de las representantes en el Comité Político y Metodológico para representar a IMP en el Comité Nacional.
- IMP: debe destacar los nombres de las distintas organizaciones miembros en sus declaraciones públicas. Al mismo tiempo, debe facilitar que más organizaciones y personas actúen como voceros de IMP. Debe crearse un mecanismo interno para facilitar consensos sobre declaraciones que organizaciones individuales quieran hacer en nombre de IMP.
- IMP: debe elaborar explícitamente un mecanismo donde más mujeres líderes aparezcan representando a la institución para, de este modo, romper esquemas y actitudes patriarcales. Existen muchas mujeres con una gran potencialidad y capacidad de liderazgo alternativo que han desarrollado en el respectivo marco social en que se desenvuelven. De lo que se trata, es que estas mujeres desarrollen estas capacidades fuera de lo que es su rol tradicional de ama de casa, rompiendo de esta manera, las estructuras vigentes en la vida pública. Dando un buen ejemplo de esto, IMP puede ganar credibilidad interna frente a sus aliados estratégicos, además de que ganaría mucho en su relación con el mundo oficial. Por su lado, las mujeres dirigentes deben entrenar su capacidad de delegar responsabilidades en otras y, al mismo tiempo, asumir las propias y el liderazgo que ello implica.
- ST: debe trabajar un poco más para mantener un intercambio fluido de experiencias entre Suecia y Colombia con un enfoque específico en proyectos de igualdad, ciudadanía, liderazgo alternativo (femenino) y estructuras horizontales en empresas y organizaciones.
- ST: debe definir internamente con claridad cómo aportar ejemplos, a través de intercambios y apoyos concretos, como reuniones de base, donde queden claros los límites entre el trabajo del movimiento popular y el trabajo político.
- ST: debe vigilar que los recursos económicos de IMP sigan siendo manejados por la “Casa de la Mujer” y que no sean transferidos a la dirigencia de CUT. Esto, con el fin de proteger la autonomía de las mujeres y, por otro lado, para proyectar la representación de IMP más allá del movimiento sindical. Por último, para evitar que intereses políticos interfieran en el trabajo de IMP.

7.2.3 Descentralización

El punto de partida de IMP ha sido y sigue siendo unir a organizaciones y sectores de base para crear consenso y desarrollar un trabajo por la paz. El pluralismo y la diversidad son aspectos centrales que le dan peso y legitimidad al mensaje político. Una de las necesidades más importantes para el proceso de pacificación es seguir organizando los movimientos sociales de base para poder articular propuestas políticas comunes y concretas. En la actualidad, cuando el proceso de paz es difuso e informal, es aún más importante trabajar con las mujeres y sus organizaciones para estar mejor preparadas el día en que se reanude oficialmente el diálogo.

Recomendaciones

- IMP: debe fortalecer la estructura organizativa regional para descentralizar más aún la toma de decisiones. Así se abre espacio a nuevos miembros a nivel regional y local que podrán participar en la planificación y toma de decisiones de una manera eficiente en cada comité regional. Una solu-

ción posible sería definir un sistema que permita que representantes elegidas por los comités regionales, participen en el Comité Nacional.

- IMP: debe concentrarse en fortalecer aún más las organizaciones regionales, especialmente de etnias autóctonas, las jóvenes y las afrocolombianas.

7.3 Apoyo Metodológico a IMP durante 2002 y 2003

Los resultados de las actividades de IMP han sido evaluados teniendo en cuentas que la institución ha funcionado sólo durante dos años. Este ha sido un proceso de aprendizaje para IMP, para las mujeres participantes y para el desarrollo del método utilizado.

El apoyo metodológico ha sido fundamental en los logros que muestra IMP. Es imposible especular sobre qué resultados se habrían logrado con otro tipo de apoyo metodológico. Lo que sí está claro, es que gracias al apoyo metodológico se logró, en gran medida, crear una plataforma política para las mujeres y consolidar el movimiento femenino por la paz. En menor grado, este apoyo contribuyó a fortalecer las alianzas externas. En este contexto el apoyo metodológico hay que contabilizarlo como una ganancia, si aplicamos el criterio de costo-beneficio.

El apoyo metodológico también ha jugado un papel importante para legitimar el trabajo de IMP. El método ha sido conocido fuera de la institución y existe interés por incorporarlo en el trabajo de búsqueda de consenso dentro del movimiento femenino por la paz.

La ambición es lograr que IMP funcione en el futuro sin el apoyo metodológico, pero aún no se ha llegado a ese punto. La necesidad de apoyo metodológico para 2004 está referida a la búsqueda y definición de mecanismos y herramientas para abrir nuevas negociaciones y para efectuar planes de desarrollo, teniendo como referencia algunos puntos de la agenda.

Durante la revisión de los documentos de IMP los evaluadores ha tenido dificultades para separar las metas y las estrategias. Por lo tanto, el apoyo metodológico podría ser usado más eficientemente para definir más claramente las metas, las estrategias y los indicadores para efectuar el seguimiento y la evaluación.

IMP también tiene planes de efectuar nuevas capacitaciones sobre temas específicos, con ayuda de otros expertos.

A pesar de que en las entrevistas IMP ha expresado la importancia del apoyo metodológico, eso no está explícito en sus informes y documentos y tampoco se observa que haya sido utilizado. Los evaluadores tampoco han encontrado que IMP haya efectuado una evaluación interna sobre el aporte del apoyo metodológico a su trabajo. Una explicación posible es que este apoyo no se consigne en informes y documentos, porque ha sido financiado con recursos fuera del presupuesto global de la institución.

Recomendaciones

- IMP: debe explicitar en informes y documentos la necesidad que tienen de disponer de este apoyo metodológico y su manera de utilizarlo. Así será más fácil para la contraparte sueca ST, hacer el seguimiento del impacto que ha logrado este apoyo metodológico.
- Asdi: debe investigar las posibilidades de usar el método y el equipo metodológico para crear consenso sobre el trabajo de IMP con otras agendas e iniciativas del movimiento femenino por la paz y al margen del presupuesto asignado para IMP.
- Asdi: debe investigar la posibilidad de editar un documento sobre el método y hacerlo accesible a otras iniciativas dentro del movimiento femenino por la paz.

- Asdi: debe estimular a IMP para que el apoyo metodológico se integre en su planificación, por ejemplo, integrándolo al presupuesto global.
- Asdi: Debe pedir a IMP que defina metas y objetivos más claros para su actividad y que formule indicadores más exactos para poder hacer mejor el seguimiento y la evaluación del trabajo.

7.4 El rol de ST

Dentro del proyecto se valora mucho el apoyo de ST. Por esta misma razón, ST puede jugar un rol más importante en el proceso interno de IMP abriendo un diálogo sobre la conducción y el cumplimiento de las metas. ST tiene la ventaja comparativa de que la experta encargada, tiene una larga experiencia dentro del movimiento popular y sindical de Suecia. ST debe utilizar más aún esta ventaja, al mismo tiempo que puede aumentar el intercambio de experiencias entre Suecia y Colombia y acrecentar su presencia en el proyecto, sin interferir ni influir en el trabajo de IMP.

En los informes de ST existen algunas debilidades y poca claridad sobre su rol como contraparte sueca en el proyecto IMP.

Hasta ahora ST no ha agotado todos los recursos disponibles para mantener su presencia en Colombia y participar en las actividades concretas de IMP. La evaluación total del aporte de ST es positiva, pero existe espacio para una presencia aún mayor, considerando las ventajas comparativas ya señaladas y los recursos disponibles.

Recomendaciones

- ST y IMP: El equipo metodológico junto con ST e IMP, deben definir en conjunto cómo este apoyo encaja en el trabajo total de la institución y cómo ST podría efectuar un seguimiento para evaluar su impacto.
- ST: debe asegurar un reemplazante en el caso que el experto no pueda viajar a Colombia. La presencia del experto de ST es de mucho valor y se recomienda que viaje cada tres meses. Se pueden planificar los viajes para hacerlos coincidir con las reuniones nacionales de IMP.

En los informes internos de ST y de Asdi debe quedar más claro cuáles son sus opiniones sobre el contenido del trabajo de IMP, sus compromisos adquiridos y el presupuesto asignado a la institución.

- ST: debe mostrar mayor actividad e interés por participar en los procesos del apoyo metodológico y exigir mayor información sobre su contenido.
- Asdi: debe explicitar sus expectativas sobre ST como contraparte y exigirle que, junto con IMP, definan más claramente los términos de su relación.
- ST: debe mejorar la documentación disponible sobre acuerdos y responsabilidades que ha asumido frente a IMP.

7.5 Temas diversos

7.5.1 Financiamiento y sostenibilidad

Hasta ahora IMP no ha desarrollado ninguna estrategia para buscar un financiamiento alternativo o para encontrar una fórmula de autofinanciamiento. Según la IMP ha recibido señales negativas de ST sobre este tipo de iniciativas. ST por su parte subraya que no se ha puesto en contra que IMP busque otros apoyos económicos si no ha resaltado la necesidad de coordinar apoyos de otros donantes. También Asdi ha animado IMP a buscar apoyo económico de otros donantes.

Los rubros presupuestales más importantes para el trabajo de IMP son: comunicación y lobby, costos para financiar la participación de mujeres en seminarios (transporte y hospedaje) y apoyo metodológico (costos del tiempo y actividades de expertos nacionales y extranjeros). Estos son rubros estratégicos que determinan las posibilidades de IMP de alcanzar sus metas. Una posibilidad de IMP para aumentar su radio de acción y llegar a más mujeres y también aumentar su eficiencia e impacto como formador de opinión es buscar más apoyo económico para este tipo de gastos.

Recomendaciones

- Asdi: debe exigir a IMP desarrollar una estrategia para alcanzar sostenibilidad económica más allá del proyecto financiado por Asdi y que IMP coloca el proyecto de Asdi en el marco de una estrategia de largo plazo.
- IMP: Debe planificar a más largo plazo sus actividades dentro del marco financiado por Asdi/ST, con el fin de desarrollar una estrategia para alcanzar una economía sustentable y menos dependiente de un solo financista. Así IMP puede ampliar sus actividades y llegar a más mujeres y sus organizaciones.
- IMP y ST: deben discutir cómo aumentar el presupuesto para cubrir los costos de la expansión hacia las regiones. Por ejemplo, ofreciendo apoyo y transporte para un número mayor de mujeres, financiado por otros donantes.

7.5.2 Factores externos que influyen en el resultado de IMP

Existen aún varios impedimentos en la sociedad colombiana que influyen negativamente en la capacidad de penetración de IMP. Se afirma que el movimiento por la paz y los derechos humanos se encuentran en un punto muerto y que la situación política actual tiene un efecto paralizante. Son pocas y pequeñas las ONGs que se mantienen activas e integran el movimiento por la paz. Además, entre ellas, existen muchas contradicciones políticas y no hay una plataforma común sobre la cual conseguir un consenso. Algunos expertos señalan, eso sí, que el movimiento femenino por la paz ha dado una impresión de mayor actividad y dinamismo durante 2002 y 2003, que el resto de las organizaciones. A pesar de todos los avances del movimiento por la paz, todavía muestran una gran diversidad y, en muchos casos, existen contradicciones dentro y entre las organizaciones. Las instancias de decisión son manejadas por hombres (aunque también hay dirigentes mujeres) que asumen actitudes y acciones patriarcales. La violencia en algunas regiones ha impedido a las mujeres difundir plenamente su mensaje. Todos estos factores impiden que las mujeres participen en iguales condiciones que los hombres en la formación de opinión pública y en la toma de decisiones.

En las entrevistas se ha puesto de manifiesto que varias mujeres han percibido la situación política como una amenaza y han visto limitada la posibilidad de difundir la agenda a causa del ascenso de las tensiones en ciertas regiones (por ejemplo, El Valle y Magdalena Medio). Esta situación ha impedido difundir en los seminarios, algunos puntos de la agenda (por ejemplo, IHR). Por lo menos un miembro de una organización, ha tenido que salir del país luego de recibir graves amenazas.

Recomendaciones

- IMP: debe realizar una discusión interna sobre cómo manejar situaciones concretas donde se producen amenazas y se amplían los riesgos. Además, debe evaluar cuáles temas de la agenda son más “sensibles” que otros en las diferentes regiones y, finalmente, desarrollar un sistema interno de seguridad.

Anexo 1: Terms of reference

Términos de referencia evaluación externa del apoyo sueco a la Iniciativa de Mujeres por la Paz (IMP) en Colombia 2002-2003

1. Antecedentes

Suecia, a través de Asdi, está apoyando la Iniciativa de Mujeres por la Paz, IMP, desde su inicio a finales del 2001.

La Iniciativa de Mujeres por la Paz se autodefine como un Movimiento de Mujeres que exige ser tomado en cuenta como actor político en la búsqueda de una solución pacífica del conflicto. Es un esfuerzo amplio y pluralista. IMP fue constituido por 22 organizaciones de mujeres de todas las edades en todo el país; por organizaciones indígenas, intelectuales, campesinas, afrocolombianos, sindicatos, feministas, desplazados y familiares de policías y militares secuestrados.

IMP ha realizado diferentes manifestaciones políticas, como una marcha por la paz, bajo el lema “contra la guerra” en julio 2002, en la que participaron más de 25 000 mujeres de todo el país. La gran movilización fue posible, gracias a una alianza estratégica con otras cuatro organizaciones de mujeres. Asimismo, IMP realizó a finales de 2002 una Constituyente con 300 mujeres que representaban a 270 organizaciones de diferentes partes del país. En la Constituyente fueron debatidas, durante cinco días, trecientas propuestas para una agenda de paz. Las participantes (constituyentes) lograron ponerse de acuerdo sobre 12 temas que constituyen la base para futuras negociaciones.

Asdi financia el trabajo de IMP a través de Statstjänstemannaförbundet, ST, que es la contraparte sueca de IMP. Asimismo, Asdi apoya un acompañamiento metodológico a través de la consultora de género y metodología, Caroline Moser.

El apoyo financiero de parte de Asdi para el período 2001–2003 asciende a 7.199.000 SEK.

Las líneas de cooperación en Colombia siguen siendo la promoción del proceso de paz y una negociación política del conflicto armado. Según Asdi, la iniciativa de IMP es estratégica para ampliar el círculo de actores comprometidos con una solución pacífica del conflicto. Además es una de las pocas iniciativas donde mujeres colombianas, afiliadas a diversas organizaciones, desarrollan un mecanismo de interlocución común a favor de la paz.

2. Objetivo principal

El objetivo principal de esta consultoría es proveer a Asdi, IMP y ST de una evaluación externa cualitativa sobre el impacto del trabajo que realiza IMP en favor del proceso de paz y destacar los desafíos que podría enfrentar en su perspectiva hacia el futuro.

3. Contexto de la evaluación

La evaluación será dividida en las siguientes cuatro áreas:

i) IMP y su papel en el proceso de paz:

Cúales han sido los resultados, las fortalezas y debilidades del IMP como movimiento para la paz en lo que tiene que ver con su capacidad, es decir, las relaciones internas y externas (incluidas las organiza-

ciones de mujeres que no participan en el IMP), la metodología de trabajo, aspectos organizativos, incidencia y costo-beneficio (*cost effectiveness*).

La gestión de IMP se debe analizar en dos niveles de incidencia: Interno y externo.

Lo interno se enmarca en su parte organizativa, metodológica y política. Lo externo se entiende como el impacto en la sociedad que se produce en los procesos de interlocución con instituciones y organizaciones que actúan en favor de la construcción de la paz y por una solución negociada del conflicto, como también con otros actores estratégicos, por ejemplo, los medios de comunicación.

ii) El trabajo entre IMP y la contraparte sueca ST: resultados, fortalezas y debilidades, cuál es el valor agregado “value added,” y *cost effectiveness*.

iii) El apoyo metodológico de parte de Caroline Moser y su team: resultados, fortalezas y debilidades, resultados y *cost effectiveness*.

iv) Recomendaciones para relaciones futuras y apoyo futuro entre los actores. Recomendaciones específicas, en orden según la prioridad, para IMP, Asdi y ST.

4. Metodología

El trabajo tendrá un carácter cualitativo y se hará principalmente a través de entrevistas (semi-abiertas) y si hay posibilidad también con focus-groups. Se estudiará documentación relacionada al tema y el apoyo financiero. El/la consultor/a llevará a cabo entrevistas con representantes de IMP (consejo y organizaciones afiliadas), ST y Asdi (incluida la Embajada Sueca en Bogotá). Una entrevista – si no en el terreno en Colombia – por correo electrónico con Caroline Moser y su team en Colombia. Algunos entrevistas se prevén también con otras organizaciones e instituciones en Colombia, como por ejemplo, las organizaciones de la alianza estratégica, otras organizaciones de mujeres, PNUD y la Consejería de la Presidencia. Posiblemente se tomará contacto con la Defensoría del Pueblo, el Congreso de la República, la Vicepresidencia, CICR, medios de comunicación y organizaciones de paz.

5. Limitaciones

El período de evaluación será desde el inicio del período del IMP, es decir de septiembre 2001 hasta septiembre 2003.

5 días de preparaciones y entrevistas en Suecia.

8 días en Colombia para entrevistas y trabajo “en el terreno”.

7 días para elaborar el informe final en Suecia.

Total de 20 días=4 semanas.

El informe de evaluación tendrá un máximo de 25 páginas. Se entregará a RELA/Asdi y la Embajada de Suecia en Bogotá un borrador del informe de evaluación a más tardar dos semanas después de haber terminado el período de elaboración del informe. Asdi/RELA y la Embajada de Suecia enviará el borrador del informe a ST y IMP para sus respectivos comentarios. Asdi, IMP y ST tendrán que dar sus comentarios del informe borrador al consultor/a dentro de 10 días. El informe final tiene que estar listo a más tardar una semana después de haber recibido los comentarios, preferiblemente por escrito. El informe final deberá estar listo el 28 de febrero 2004.

6 Contratación de la consultor/a

El equipo podrá ser conformado por uno/a o dos personas que tendrá/n conocimiento

- i) del contexto de género y equidad entre hombres y mujeres en América Latina,
- ii) sobre el desarrollo social y político de Colombia,
- iii) de la cooperación sueca al desarrollo,
- iv) conocimiento de relaciones políticas y sociales entre la sociedad civil y el Estado y sus funciones/papeles respectivas en una sociedad democrática,
- v) conocimiento de “conflict management” (por ejemplo la practica de “do-no-harm”) en la cooperación al desarrollo.

Documentación para la evaluación: Se entregará a través de RELA Estocolmo. Informes de IMP, de ST, de equipo de Caroline Moser, estudio de E.Hellsten (Inst Peace and Conflict Research Uppsala University) libros boletines y folletos de IMP.

Anexo 2: Entrevistas realizadas

Estocolmo

Statstjänstemannaförbundet: Illka Pärssinen, Karin Ström, Irene Nilsson

Sida: Pernilla Trägårdh

Bogotá

Embajada de Suecia: Elisabet Hellsten

Administración de IMP: Angela Cerón, Sergio Carmona, Aleyda Patarroyo, Milena Parra
Patricia Buriticá

ASFAMIPAZ: Marleny Orguela

CUT: Patricia Buriticá

ONIC: Victoria Neuta, Luis Eveles Andrade

ASODEMUC: Laura Herrera

HUITACA: Sol Suleidy Gaitán

REDEPAZ: Ana Teresa Bernal

Piedad Córdoba, Senadora partido liberal y Amanda Arboleda

Florance Thomas, Académica/ Programa Mujer y Sociedad, Universidad Nacional

PLANETA PAZ: Daniel García Peña

PLANETA PAZ: Marcela Hernández

Red de Mujeres Afro: Pastora Puerta, Maura Mosquera

Consejería para la Mujer: Martha Lucía Vásquez

Mesa de Concertación: Blanca Lilia Rodríguez

UNIFEM: Carmen de la Cruz

PCN: Luz Mary Rosero

Embajada de Canadá: Barbara Karpinski

Fondo Canadiense para igualdad de género: Maria Elisa Díaz

ANMUCIC: Aleida Barreto, Marleny Jaimes, Nelly Velandia

Consejería en Proyectos: Zorayda Castillo

Carlos Gaviria, senador, Frente Social y Político

Embajada de Suiza: Remi Friedman

UNICEF: Manuel Manrique

SINTRACIHOBI, Madres comunitarias: Olinda García

DIAKONIA: Matilda Sunnergren, Karin Rodríguez

Fabio Fandiño, periodista radio emisora de la Universidad Nacional

PNUD: Blanca Cardona

PNUD: Raúl Rosende

Gloria Castrillo, periodista el Espectador y Revista Cromos

Universidad Nacional: Maria Elvia Domínguez

Secretaría de la Mujer de la Alcaldía de Bogotá: Juanita Barreto

Embajada de Noruega: Tom Tyrhjell

Medellín

Comisión política y metodológica de IMP: Rocío Pineda

Secretaría Equidad de Género del Departamento de Antioquia: Rosalba Eslaba

Unión de Ciudadanas de Colombia: Alba Rocio

CUT Antioquia: Lus Marina Toro

Ruta Pacífica de las Mujeres: Marina Gallego

Marta Correa, Constituyente de Antioquia

Barranquilla

Equipo metodológico: María Eugenia Vasquez

Red de Salud Sexual y Reproductiva: Nasly Murfo

Comunidad Afro: Victoria Herrera

ASOMACO, Madres Comunitarias: Marta Colina

Casa de la Mujer: Mirian Pacheco

IMP coordinadora regional: Audes Jimenez

Julia Paez, Académica Red Nacional de Mujeres, Centro de Documentación para la Mujer

Santa Marta

Unión de Ciudadanas Constituyentes: Josefina Miranda Paez

Carlina Sánchez Marmolejo, Diputada Departamental del Magdalena, Expresidenta Sindicato de Educadores

Corporación OROCOMAI: Irma Cantillo

Corporación OROCOMAI: Elvira Camacho

Gloria Escobar: Sindicalista Bancaria UNEB

Anexo 3: Guía de preguntas para los miembros de la IMP

- 1 Breve presentación de la organización, el motivo de ser miembro de IMP, y el valor agregado que ser miembro representa para la organización y para el proceso de paz

¿Cuáles son las expectativas que tiene con la participación en el IMP para el futuro? ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades presentes que requieren atención para que esto sea la realidad?

- 2 Descripción de IMP y su identidad/papel en el contexto político, en el movimiento de mujeres y de paz

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que requieren atención hoy para continuar el proceso de consolidar el movimiento de mujeres y para que IMP juegue un papel importante en el proceso de paz?

- 3 Descripción del impacto del trabajo de IMP en la sociedad (resultados, fortalezas y debilidades en la capacidad interna y externa)

¿Cuáles son los desafíos internos y externos más importantes que IMP debe superar para lograr un impacto aún más profundo en la sociedad y contribuir de una manera más efectiva al proceso de paz? ¿Qué se necesita para lograr esto?

¿Cómo se imagina usted el rol, el papel de la IMP en 3 o 5 años en caso de que se hayan reiniciado las negociaciones oficiales de paz? ¿Y si no se han reiniciado? Para cada uno de estos escenarios, ¿cuál es el papel que IMP debe jugar en relación a otras organizaciones del movimiento de mujeres y de paz, en relación con el Estado y la comunidad internacional? ¿De qué manera serían diferentes el papel de IMP y los temas a promover en la interlocución en caso de que las negociaciones oficiales estén funcionando o no?

- 4 La estructura institucional de IMP (resultados, fortalezas y debilidades en la capacidad organizativa y política a nivel interno)

El proceso de tomar decisiones y definir planes y la política de la organización, participación democrática, pluralismo, liderazgo.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la estructura institucional de IMP y qué se requiere para mejorarla?

- 5 La metodología de trabajo de IMP y el valor agregado del apoyo metodológico de Caroline Moser y su equipo (resultados, fortalezas y debilidades en la capacidad a nivel interno)

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas en la metodología de trabajo actualmente en uso y cuáles son los aspectos principales que requieren solución a través de apoyo metodológico durante el próximo período de IMP?

¿Cuáles han sido las debilidades y fortalezas del apoyo metodológico en sí, y qué aspectos requieren atención durante el siguiente período?

- 6 Apoyo de la contraparte ST- La Federación sueca del servicio civil, es una organización sindical nacional que organiza empleados estatales (resultados, fortalezas y debilidades, valor agregado a la gestión de IMP, y al proceso de paz)

¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades en el apoyo de ST? ¿Cómo podría mejorarse este apoyo en el siguiente período?

7 Manejo de recursos financieros y costo beneficio (resultados, fortalezas y debilidades)

¿Qué necesidades financieras prioritarias hay para continuar el proceso de IMP en el período siguiente? ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades en el uso de los recursos disponibles, cómo ve usted que éstos podrían utilizarse de manera más eficiente, y cómo podrían buscarse recursos adicionales?

8 Cumplimiento de objetivos

En su opinión ¿ha cumplido IMP satisfactoriamente con todos los objetivos presentados por IMP a Asdi para los períodos de trabajo de 2002 y 2003? Si no, cuál/es no y por qué? ¿Cuáles han sido las restricciones y debilidades más importantes que han limitado el cumplimiento (ver lista adjunta de los objetivos específicos)?

Anexo 4: Guía de preguntas para entrevistados externos

¿Conoce usted la IMP y sus integrantes? ¿Cómo llegó a conocer la IMP?

¿Conoce algo de sus objetivos y formas de trabajar? ¿Ha leído algo de sus publicaciones o por otra vía tenido contacto con la IMP?

¿Ha estado presente en alguna de las actividades promovidas/organizadas por la IMP o sus integrantes?

¿Cuál es su relación con la IMP? ¿Qué tipo de colaboración/intercambio hay/ha habido entre usted y su organización/institución con la IMP?

¿Qué impresión tiene de la IMP y cómo percibe la IMP? ¿Qué es la IMP, según su criterio?

¿La agenda de la IMP tiene legitimidad dentro del movimiento de mujeres y el movimiento para la paz?

¿Qué temas y gestiones y qué estrategias serán las más importantes o claves para promover una salida negociada del conflicto armado? ¿Pensando en la sociedad civil en diferentes niveles, por ejemplo nivel nacional, regional y municipal?

¿Coincide en algo el trabajo de su institución con la causa de la IMP y su forma de trabajar?

¿Su organización/institución tiene una agenda propia para promover la paz?

¿Hay diferencias de política entre su agenda y la de la IMP? ¿Dónde concuerdan? etc.

¿Cuáles han sido los logros más importantes de la sociedad civil para promover la paz, según su opinión?

¿Qué opina de la IMP y su trabajo? Se siente “sensibilizado”? ¿A qué procesos de transformación a contribuido la IMP?

¿Cuáles son las restricciones y oportunidades más importantes que la IMP debe tener en cuenta en el contexto político actual?

¿Qué puede decir sobre el resultado e impacto del trabajo de la IMP en la sociedad?

¿En general percibe la IMP como una fuerza política que se respeta y escucha?

¿Qué oportunidades ve para crear lazos más fuertes en el futuro?

Anexo 5: Costo-beneficio: El ejemplo producción de medios de comunicación

1. Punto de partida y método

Hemos dividido la producción de medios de comunicación en publicaciones (por ejemplo el boletín Voces de Mujeres, la página Web), propaganda (por ejemplo spots para radio), y productos de campaña y perfil (por ejemplo camisetas).

Analizamos los informes financieros para establecer cuáles fueron los renglones en los presupuestos 2002 y 2003 que estaban relacionados con producción de medios. Después IMP recibió 10 preguntas y, paralelamente, solicitamos de la responsable de medios, llenar un cuestionario en donde se describieron los productos, los costos por unidad, la forma de distribución, grupo meta, área de uso y eventual feedback de las organizaciones miembros sobre cada producto. Después sumamos todos los costos según presupuesto e informe financiero anual, es decir el gasto real vs. presupuesto. El consolidado lo enviamos por correo electrónico a IMP para verificación y opiniones. A la par, IMP recibió una propuesta para que contabilizara el costo de cada producto, con el objetivo de tener mejor control y un conocimiento detallado y así poder medir mejor el costo/beneficio en el futuro.

2. Análisis

2.1 Costo/beneficio desde una perspectiva cuantitativa

La producción de medios de IMP es amplia y diversa. Sin embargo, no constituye un eje central de las actividades. Los productos más importantes son el boletín impreso Voces de la Mujer (tiraje 2000 ejemplares) que se editó entre cuatro y seis números durante 2002 y 2003 respectivamente. Otro medio importante es la página Web. La impresión de la agenda tuvo un costo grande, como también la publicidad en televisión y un programa de televisión. La distribución de publicaciones, material de campaña y de perfil por medio de correo, tuvo un costo aprox. 7 000 USD, que IMP estima que es demasiado y que es un problema creciente.

En términos generales, los productos son de buena calidad, tanto por su contenido como por su diseño. Las entrevistas con los miembros de IMP muestran que los productos son valorados y de mucho uso en sus actividades, a pesar de que no fue posible conocer las áreas más exactas donde fueron utilizados. La IMP no aportó ejemplos sobre el feedback y tampoco cómo sus miembros han usado las publicaciones y materiales de campaña.

Los costos de IMP en la producción de medios y de comunicación, no son altos en relación a la cantidad de productos y su calidad. Grandes renglones de costos, como publicidad por televisión, se ha mantenido en un nivel normal en el mercado colombiano. También es el caso de la impresión del boletín Voces de Mujer. La responsable de medios aparentemente tiene un buen manejo y capacidad para abaratar los costos (esto se muestra, por ejemplo, con haber logrado la retransmisión gratuita de programas de televisión).

2.2 Costo/beneficio desde una perspectiva cualitativa

IMP dice que, desde su inicio, definió una estrategia de comunicación. Los dos componentes más importantes son el posicionamiento de IMP en la sociedad y, después de lograrlo, mantener esta posición. El segundo es elaborar y distribuir productos comunicacionales relacionados con sus propuestas y actividades. Sin embargo, no hay una estrategia de comunicación en un sentido más amplio, lo que

constituye una debilidad significativa, dado el carácter del proyecto. El desarrollo y legitimidad de IMP depende mucho de una comunicación ágil dirigida tanto a grupos meta internos como externos. Esto fue quizás más importante cuando se concluyeron las negociaciones y se elaboró la agenda. Si IMP no llega con su mensaje a los diferentes grupos meta, la alianza entera se ve afectada negativamente.

Hasta el momento, la mayor parte de las publicaciones han sido dirigidas, al mismo tiempo, a los grupos y organizaciones de dentro de IMP, a los actores externos y al público en general.

IMP elaboró lo que define como “Estrategia de publicaciones”. El documento, por su carácter muy general y por su corta extensión (2,5 páginas), muestra que no es un instrumento central y regulador de una de las más importantes actividades de la institución.. El documento es más bien una planificación sobre la circulación de publicaciones y eventos, que una estrategia definida, con metas de comunicación, recursos e instrumentos sobre cómo alcanzar objetivos comunicacionales. Podría decirse que es un comienzo para elaborar una estrategia de comunicación, pero este instrumento debe desarrollarse en un proceso amplio donde participen las organizaciones miembros y donde queden plasmadas sus necesidades y metas y se especifiquen los recursos regionales disponibles. Una estrategia de comunicaciones debe cubrir el marco general de los objetivos que se ha propuesto desarrollar IMP. Hasta ahora, las ideas sobre qué tipo de medios y productos se debe elaborar, provienen a veces de la oficina central de IMP, de algunos de sus miembros y del comité político.

Anexo 6: Formas estratégicas de cooperación durante 2002 y 2003 del movimiento de mujeres por la paz

- Durante 2002 IMP estableció una alianza estratégica con otras organizaciones alrededor de la propuesta de realizar un plebiscito de carácter político y social (Observatorio Mujeres y Participación Política y la Confluencia Nacional de Redes de Mujeres). En la propuesta, la alianza logró incorporar un punto sobre equidad de género e igualdad para mujeres y hombres en la participación y toma de decisiones en partidos y movimientos políticos.
- Durante 2003 IMP cooperó con 'La Red Nacional de Mujeres', 'La Comisión Colombiana de Juristas', 'Planeta Paz' y 'FUNDAC' para aportar e influir en los proyectos de ley que se presentaran al Congreso. En particular, IMP realizó actividades de "lobbying" para incorporar tres puntos de DIH y DD.HH en el plan nacional de desarrollo.
- La alianza denominada 'El movimiento nacional de mujeres contra la guerra' fue integrada por cinco iniciativas: 'la Ruta Pacífica de las mujeres', 'la Mesa de Concertación', 'la Red Nacional de Mujeres' y 'Organización Femenina Popular-OFP', además de IMP. De manera conjunta, en julio 2002, organizaron y realizaron la 'Marcha Nacional contra la Guerra'.
- El 23 de Agosto 2003, 'El movimiento nacional de mujeres contra la guerra', lanzó una campaña nacional a favor de la "Desmilitarización y la recuperación de la civilidad".
- Durante este mismo año, 'El movimiento nacional de mujeres contra la guerra' lanzó una nueva campaña en Putumayo con el objetivo de protestar contra las fumigaciones de los cultivos de coca y en apoyo a las mujeres de la región. En la demostración participaron unas 70 000 mujeres, de las cuales 500 pertenecían a organizaciones miembros de IMP.
- Ágora es un foro abierto de discusión creado por la 'Red Nacional de Mujeres' para promover y lograr acuerdos humanitarios con los grupos alzados en armas. Estos acuerdos establecen mecanismos para canjear miembros de las Farc y ELN que se encuentran en prisión, con rehenes y secuestrados que están en poder de las organizaciones guerrilleras. Una organización de Mujeres académicas, que integran la red, formaron un equipo de trabajo cuya tarea es precisar y formular el primer punto de la agenda – derecho humanitario –donde se basaron estos "acuerdos humanitarios".
- En el marco de Ágora, también IMP ha desarrollado y realizado la campaña denominada 'Siriri'. Esta campaña se ejecutó en cooperación con la organización ASFAMIPAZ, que formuló la iniciativa y que ha sido un importante apoyo en el trabajo. La campaña es una propuesta basada en el marco de la resolución 1325 de la ONU que pretende por medio pacíficos alcanzar acuerdos humanitarios. La campaña se financia con los aportes económicos de cada alianza, al que se ha sumado UNIFEM. Aparentemente, la campaña ha tenido muy buena recepción y un importante impacto, incluso en medio externos.

Anexo 7: Miembros de IMP 2003

Asociación Colombiana de Familiares de Miembros de la Fuerza Pública Retenidos y Liberados por los Grupos Guerrilleros, ASFAMIPAZ

Asociación de Mujeres por la Paz y la Defensa de los Derechos de la Mujer Colombiana, ASODEMUC

Asociación Nacional de Mujeres Campesinas, Negras e Indígenas de Colombia, ANMUCIC

Asociación de Mujeres de Quibdó, ASOMOQUIB

Asamblea Permanente de la Sociedad Civil por la Paz

Corporación Ofelia Uribe*

Corporación Colombiana de Teatro

Unión de Ciudadanas de Urabá, UCC

Central Unitaria de Trabajadores, CUT

CUT, Departamento de la Mujer

Central Unitaria de Trabajadores Regional (Casanare, Caquetá y Boyacá)

Escuela de Estudios de Género Universidad Nacional

Fundación para la Educación y el Desarrollo

Colectivo Huitaca*

Mujeres en Cargos Públicos

Mujeres Pacíficas de Cali*

Organización Nacional de Indígenas de Colombia, ONIC

Oye Mujer*

Red de Mujeres Jóvenes Región Caribe

Red de Mujeres Afrocolombianas*

Red Mujeres Región Caribe

Red de Iniciativa por la Paz y Contra la Guerra, REDEPAZ

Red de Organizaciones Sociales de Mujeres Comunales y Comunitarias de Colombia – ROSMUC*

Sindicato Nacional de Trabajadores al Cuido de la Infancia en Hogares de Bienestar, SINTRACIHOB

Unión de Ciudadanas de Colombia, UCC*

FEDES

*Nuevos miembros

Fuente: Voces de Mujer Noviembre–Diciembre 2003

Anexo 8: Estructura de organización y áreas de responsabilidad

Responsables Municipales: Promociona el evento, realiza la convocatoria, Coordina lo logístico

Responsable departamental: Realiza informe municipal y realiza balance a nivel departamental, coordina los eventos en los municipios, convoca a las reuniones departamental y coordina en lo logístico, realiza informe económico

Responsable Regional: Coordina los eventos regionales incluida la logística, se comunica con la organización focal, recoge informes departamentales y realiza balances que pasa a la oficina IMP

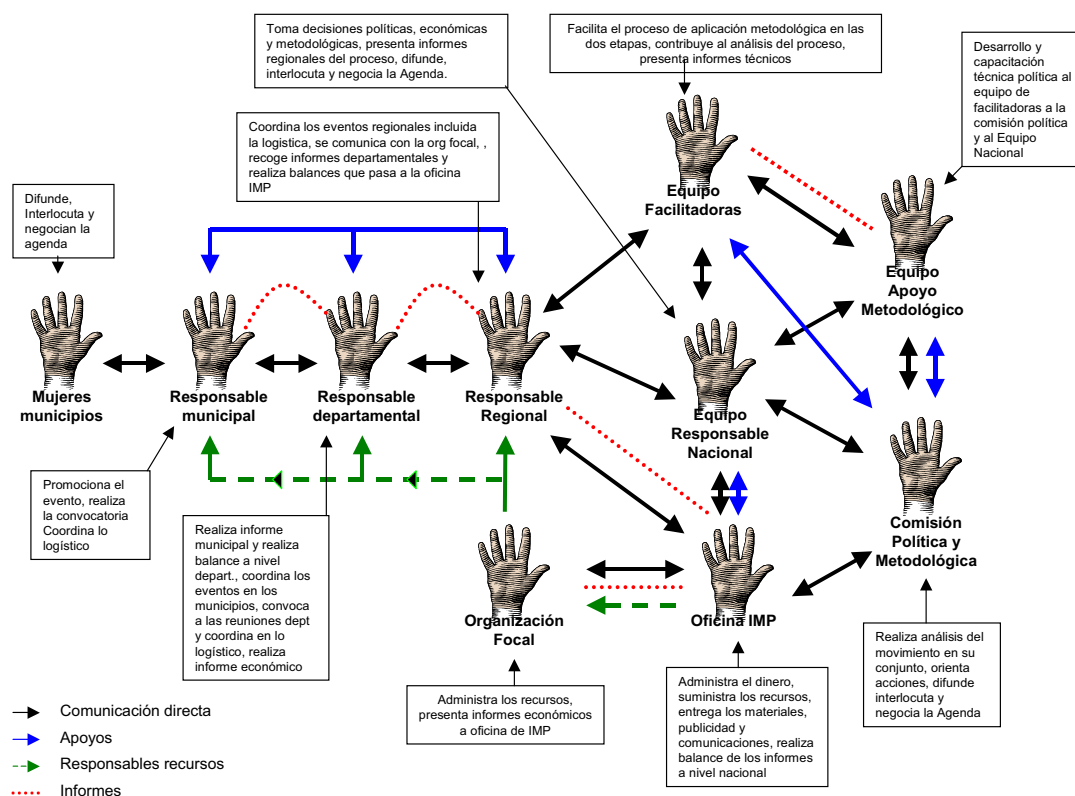
Equipo Responsable Nacional: Toma decisiones políticas, económicas y metodológicas, presenta informes regionales del proceso, difunde, interlocuta y negocia la Agenda.

Equipo Facilitadoras: Facilita el proceso de aplicación metodológica en las dos etapas, contribuye al análisis del proceso, retroalimenta las decisiones políticas

Comisión política y Metodológica: Realiza análisis del movimiento en su conjunto, orienta acciones, difunde interlocuta y negocia la Agenda

Oficina de IMP: Administra el dinero, suministra los recursos, entrega los materiales, publicidad y comunicaciones, realiza balance de los informes a nivel nacional

Equipo de Apoyo Metodológico: Desarrollo y capacitación técnica política al equipo de facilitadoras a la comisión política y al Equipo Nacional



Källa: Memorias de la Reunión del Equipo Nacional 6, 7, 8 Agosto de 2003

Anexo 9: Lista de literatura y material de referencia

- Asdi, la embajada de Suecia y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Suecia
- Sida: Beslut, beslutspromemorier och avtal avseende stöd till IMP och ST och metodstöd under 2002 och 2003
- Sida: Landstrategi för Colombia
- Sveriges Ambassad i Bogotá (2003) Landöversikt Colombia
- Sveriges Ambassad i Bogotá (2003) Regeringen Uribe och givarsamfundet
- Utrikesdepartementet (2003) Mänskliga rättigheterna i Colombia 2003
- CUT/IMP
- CUT (2001) Seminario de evaluación proyecto iniciativa de mujeres colombianas por la paz
- CUT (2002) Proyecto Iniciativa de Mujeres Colombianas por la Paz año 2002
- IMP (2002) Primer informe “Avances” Iniciativa de Mujeres Colombianas por la Paz de Febrero a 24 de Julio de 2002
- IMP (2002) Segundo Informe de Avances del proyecto “Iniciativa de Mujeres Colombianas por la Paz” Bogotá-Octubre 2002
- IMP (2003) Proyecto -II Fase- Iniciativa de Mujeres Colombianas por la Paz año 2003
- IMP (2003) Informe de Gestión, Bogotá Julio de 2003
- IMP (2003) Informe de Avance del Proceso en el año 2003 periodo 31 de julio–31 de Diciembre
- IMP (2003) Informe Ejecutivo del proceso en el año 2003, Reunión de evaluación 5, 6 y 7 de diciembre de 2003
- IMP (2003) Informe final Iniciativa de Mujeres Colombianas por a Paz (2002)
- IMP (2004) Informe de Gestión 2003
- Memorias Reunión de Equipo Responsable Nacional Bogotá, 21–22 de Marzo de 2003
- Memorias Seminario, Formación Política Mayo 17 y 18 de 2002
- Memorias Seminario, Construcción de Agenda Abril 25, 26 y 27 de 2002
- Memorias Seminario Nacional, Iniciativa de Mujeres Colombianas por la Paz Marzo 15 y 16 de 2002
- Memorias Seminario de Evaluación 24 y 25 de enero de 2003
- Memorias Reunión Equipo Responsable Nacional Bogotá 8 y 9 de Agosto 2003
- Boletines Voces de Mujer
- CD ‘operación Siriri’
- ST
- ST (2003) ST:s Rapport till Sida avseende stöd till IMP under 2002 och halva 2003.
- ST (2003) Redovisning av ST medel för stöd till colombianska kvinnorörelsen för fred 2002.
- Informes y otros materials sobre el apoyo metodológico
- Moser y Clark (2002) ¿Cómo evaluamos las Iniciativas de Mujeres por la Paz en Colombia? Banco Mundial, Asdi.
- Moser (2002) Report on the Follow-up project: To strengthen the Capacity of Women’s Organisations to Participate in the Peace process

- Moser (2002) Proposal to Swedish International Development Cooperation Agency (ASDI), Bogotá and Stockholm, Sweden (draft), Proposal for capacity building of the Colombian Women's Initiatives for Peace' 8IMPC) Project through the project process.
- Moser (2003) Financial Report Submitted to Swedish International Development Cooperation Agency (Asdi), Bogotá and Stockholm, Sweden on Project support to the Capacity building of the Colombian Women's Initiatives for Peace (IMP) Project through the project process.
- Moser (2003) Final Report undertaken by the methodological support team (avser 2002)
- Moser (2003) Second phase project Capacity building of the Colombian Women's Initiatives for Peace (IMP) project through the project process, Second Stage Report: August 2003.
- Moser (2004) Second Phase of Capacity Building of the Colombian Women's Initiatives for Peace Project (IMP) March–December 2003, 1st draft.
- Moser (2004) Inter-donor co-ordination to strengthen the capacity of women's organizations to build peace in Colombia, Project Proposal to Swedish Internatoinal Development Cooperation Agency (Asdi) Bogotá.
- Moser, Acosta and Vasquez (2004) Second Phase Final Report for Sida (Asdi) Stockholm and Bogotá, Second Phase of Capacity Building of the Colombian Women's Initiatives for Peace Project (IMP) March–December 2003 undertaken by the Methodological Support Team.
- Material de Información, diversos:
- La Secretaría de la mujer del departamento de Antioquia, ST, REDEPAZ, La coordinación regional de la región Costa, ACNUR, Fundación Mujer y Futuro, CEDESOL, UNIFEM, Las mujeres afrocolombianas, Consejería presidencial para la equidad de la mujer.
- Otros
- Acosta (2003) Descripción de la metodología participativa introducida en las distintas etapas del proyecto 'Fortalecimiento de las Capacidades de las Iniciativas de Mujeres por la Paz'.
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2003) Recomendaciones para Colombia, Contenidas en el Informe del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la situación de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario en Colombia año 2002
- Confederación colombiano de organizaciones no gubernamentales (2002) Coordinación de talleres de fortalecimiento de iniciativas para la participación de mujeres en el proceso de paz en Colombia.
- Hellsten (2003) Uppsats "kartläggning av kvinnorörelsen för fred' Iniciativa de Mujeres por la Paz"
- Lindahl (2001) Att mäta kostnadseffektivitet i små biståndsprojekt, Förslag till guide för Olof Palmes Internationella Centrum
- PNUD (2003) Informe Nacional de Desarrollo Humano Colombia 2003
- USAID, OIM HUMANIZAR (2003) Participación de las mujeres en procesos de paz.
- Worldbank (2003) World Banc Poverty net Data Collection methods, Impact Evaluation, www.worldbank.org/poverty/impact/methods/datacoll.htm
- Vallencia y Falla (2003) Informe de Auditoría, Casa de la Mujer Trabajadora, CUT, Proyecto Iniciativa de Mujeres Colombianas por la Paz

Recent Sida Evaluations

- 04/13 Médecins Sans Frontières – Aral Sea Area Program
Sida's Support to Tuberculosis Control and Treatment**
Ingela Berggren Palme, Britta Nordström
Department for Democracy and Social Development and Department for Europe
- 04/14 Sida's Work Related to Sexual and Reproductive Health and Rights 1994–2003**
Gisela Geisler, Berit Austveg, Tone Bleie, Johanne Sundby, Heidi Skramstad, Bawa C. Yamba
Department for Democracy and Social Development
- 04/15 Swedish Nuclear Non-Proliferation Assistance Programme in Russia and Latvia**
Thomas Jonter
Department for Europe
- 04/16 The Asian Regional Research Programme in Energy, Environment and Climate – ARRPEEC**
Gunilla Björklund, Michael Chadwick
Department for Research Co-operation
- 04/17 Social and Health Sector Projects in Russia, Final Report**
Thomas Bjørnkilde, Alexandra Wynn
Department for Europe
- 04/18 The Regional Training Programme in Design, Installation, Administration and Maintenance of Network Systems (DIAMN)**
Shawn Mendes
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 04/19 DemoÖst-programmet – svenska demonstrationsanläggningar i Östersjöregionen inom energi- och miljöteknik**
Mikael Kullman, Jenny Andersson, Torbjörn Ramberg
Department for Infrastructure and Economic Cooperation
- 04/20 La Cooperación sueca con El Salvador 1979–2001
Una relación un poco más allá**
Agneta Gunnarsson, Roberto Rubio Fabián, Lilian Sala, Anna Tibblin
Department for Cooperation with Non-Governmental Organisations and Humanitarian Assistance
- 04/21 Water Education in African Cities United Nations Human Settlements Program**
Norman Clark
Department for Infrastructure and Economic Co-operation
- 04/22 Regional Programme for Environmental and Health Research in Central America**
Göran Bengtsson
Department for Research Co-operation
- 04/23 Performing Arts under Siege. Evaluation of Swedish Support to Performing Arts in Palestine 1996–2003**
Kajsa Pehrsson
Department for Democracy and Social Development
- 04/24 National Water Supply and Environmental Health Programme in Laos. Joint External Evaluation**
Inga-Lill Andrehn, Manochit Panichit, Katherine Suvanthongne
Department for Natural Resources and Environment and Department for Asia

Sida Evaluations may be ordered from:

Infocenter, Sida
SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0)8 779 96 50
Fax: +46 (0)8 779 96 10
sida@sida.se

A complete backlist of earlier evaluation reports may be ordered from:

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 10
Homepage: <http://www.sida.se>



SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY
SE-105 25 Stockholm, Sweden
Tel: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64
E-mail: sida@sida.se. Homepage: <http://www.sida.se>